

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

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

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. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej, zamieszczonej w Przeglądzie Geograficznym, 2013, 85, 2, omówiono podstawowe kierunki prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce, Czechosłowacji, Czechach i na Słowacji. Następnie, zwięźle scharakteryzowano procesy przekształceń własnościowych PKS w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zmian zachodzących w ostatnich trzech latach. W drugiej, niniejszej części przedmiotem zainteresowania jest rekonstrukcja przekształceń ČSAD oraz SAD i NAD. Mimo podobnego stanu wyjściowego w trzech badanych krajach, transformacja przybrała różne formy i – w rezultacie – sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw przewozowych jest dzisiaj odmienna. W podsumowaniu porównuje się dotychczasowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych.

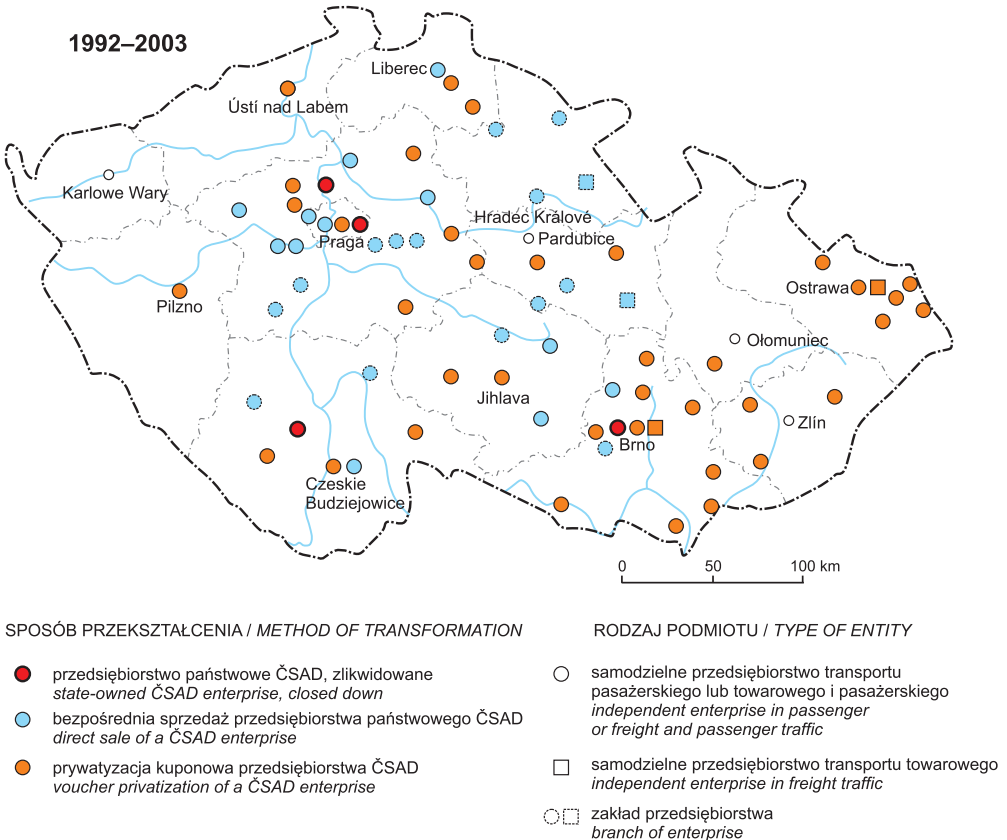
Słowa kluczowe: transformacja systemowa, prywatyzacja, deregulacja, przewoźnicy drogowi, PKS, ČSAD, SAD, NAD, geografia przedsiębiorstw.

Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw ČSAD w Czechach

Od 1963 r. na terenie obecnych Czech istniało 8 okręgowych przedsiębiorstw narodowych ČSAD, w tym dwa w Pradze. W 1988 r. zlikwidowano jedno z przedsiębiorstw praskich, zaś pozostałe otrzymały status przedsiębiorstw państwowych. W 1990 r. większość z nich podzielono na mniejsze podmioty (dawne placówki terenowe w liczbie około 80, z tego około 95% miało charakter mieszany, tj. pasażersko-towarowy), których zasięg działania mniej więcej pokrywał się terytorialnie z granicami powiatów. W 1994 r. zapoczątkowano proces ich pry-

watyzacji. Do 1995 r. przekształcono własnościowo około 70 nowo powstałych przedsiębiorstw (Opletal i Ryba, 1996; *Historie...*, b.d.).

Niniejszy artykuł dotyczy 39 przedsiębiorstw ČSAD poddanych tzw. *kuponowce*, czyli prywatyzacji kuponowej (tab. 1, ryc. 1). Niestety, nie ma możliwości weryfikacji tej liczby, gdyż odpowiednia baza na stronie www czeskiego Ministerstwa Finansów nie funkcjonuje prawidłowo. Ogromna większość – 37 – z badanych przedsiębiorstw zajmowało się transportem pasażerskim lub pasażerskim



Ryc. 1. Stan wyjściowy i formy przekształceń przedsiębiorstw ČSAD w Czechach w latach 1992–2003

Opracowanie własne (dotyczy wszystkich rycin).

Input state and forms of transformation of the ČSAD enterprises in the Czech Republic in the years 1992–2003

Author's own elaboration (refers to all figures).

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.or.justice.cz; www.cadblansko.cz; *Přes sto akcí...* (2002); Urbanek (2001); Lebl (b.d.); *Československá...* (b.d.); *Historie...* (b.d.).

Tabela 1. Przedsiębiorstwa państwowe ČSAD sprywatyzowane
w ramach prywatyzacji kuponowej
The state-owned ČSAD enterprises privatized by means of a voucher privatization

Obecna nazwa przedsiębiorstwa <i>Present name of an enterprise</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of pri- vatization</i>
ČAD Blansko a.s.	Blansko	1994
BODOS a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Boskovice a.s.)	Boskovice	1993
ČSAD Brno-Město, a.s.	Brno	1992
ČSAD Brno-Černovice, a.s.	Brno	1992
BORS Břeclav a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Břeclav a.s.)	Břeclav	1994
ČSAD Kutná Hora a.s.	Čáslav-Nové Město	1994
ČSAD České Budějovice a.s.	České Budějovice	1994
Veolia Východní Čechy a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Chrudim a.s.)	Chrudim	1994
ČSAD Frýdek-Místek a.s.	Frýdek-Místek	1992
ČSAD Havířov a.s.	Havířov	1992
ČSAD Hodonín a.s.	Hodonín	1993
ČSAD Jablonec nad Nisou a.s.	Jablonec nad Nisou	1992
ICOM Transport a.s.	Jihlava	1992
ČSAD Jindřichův Hradec a.s.	Jindřichův Hradec	1994
ČSAD Karviná a.s.	Karviná	1992
ČSAD Kladno a.s.	Kladno	1994
EGRETTA Kolínská dopravní, a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Kolín a.s.)	Kolín	1994
Seco Group a.s. (ČSAD Mladá Boleslav a.s.)	Kosmonosy	1994
ČSAD Kyjov a.s.	Kyjov	1993
ČSAD Kroměříž a.s.	Kroměříž	1994
TQM holding s.r.o. (dawne / <i>former</i> ČSAD Opava a.s.)	Opava	1992
Special Transport Nosreti a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Specialtransport Ostrava a.s.)	Ostrava	1992
ČSAD Ostrava a.s.	Ostrava	1992
ČSAD Pelhřimov a.s.	Pelhřimov	1994
ČSAD Autobusy Plzeň a.s.	Plzeň	1993
ČSAD Prachatice a.s.	Prachatice	1994
Veolia Transport Praha s.r.o. (dawne / <i>former</i> ČSAD Praha Vršovice a.s.)	Praha	1994
FTL – First Transport Lines, a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Prostějov a.s.)	Prostějov	1992
ADOSA a.s. (ČSAD Rosice a.s.)	Rosice	1993
Busline a.s. (ČSAD Semily a.s.)	Semily	1994
ČSAD Slaný a.s.	Slaný	1994
ČSAD Třinec a.s.	Třinec	1992
ČSAD Uherské Hradiště a.s.	Uherské Hradiště	1993
ČSAD Ústí nad Labem a.s.	Ústí nad Labem	1993
ČSAD Ústí nad Orlicí a.s.	Ústí nad Orlicí	1994
ČSAD Benešov a.s.	Vlašim	1994
ČSAD Vsetín a.s.	Vsetín	1992
ČSAD Vyškov a.s.	Vyškov	1994
ČAS Service a.s. (dawne / <i>former</i> ČSAD Znojmo a.s.)	Znojmo	1992

i towarowym, dwa zaś, jedno z Brna i jedno z Ostrawy, zajmowały się wyłącznie transportem towarowym. Proces prywatyzacji kuponowej ČSAD został zapoczątkowany w 1992 r., kiedy to w spółki akcyjne przekształcono 14 przedsiębiorstw, a następnie skierowano je do programu powszechnej prywatyzacji. W 1993 r. w podobny sposób sprywatyzowano kolejnych 7 przedsiębiorstw, a cały proces został zakończony w 1994 r., kiedy w spółki przekształcono ostatnich 18 przedsiębiorstw.

Do interesujących wniosków prowadzi analiza rozkładu przestrzennego przedsiębiorstw. Zwraca uwagę fakt, że na terenie kraju Karlovarského nie funkcjonowało ani jedno samodzielne przedsiębiorstwo ČSAD zajmujące się transportem podmiejskim. Jedynie w 1993 r. utworzono, na bazie dotychczasowego oddziału ČSAD Plzeň zajmującego się transportem miejskim, spółkę ČSAD MHD Karlovy Vary (obecnie Dopravní Podnik Karlovy Vary), będącą własnością miasta Karlovy Vary. W krajach Plzeňskim i Ústeckim pozostawiono duże przedsiębiorstwa, obejmujące swym działaniem województwa, a często także całe lub fragmenty sąsiednich jednostek administracyjnych. Również w kraju Olomouckim powstała jedna spółka ČSAD – w Prostějovie. Należy jednak pamiętać, że jego północną część obsługiwał ČSAD Ostrava¹. W pozostałych jednostkach powstało od dwóch (kraj Liberecký i kraj Pardubický) do 10 przedsiębiorstw (np. kraj Jihočeský) sprywatyzowanych później w ramach prywatyzacji kuponowej. Pominąwszy kraje, w których funkcjonowało tylko jedno przedsiębiorstwo ČSAD, interesującą sytuację obserwuje się w krajach Zlínském i Moravskoslezském: wszystkie przedsiębiorstwa sprywatyzowano tam wyłącznie za pośrednictwem *kuponovki*. Interesującym przypadkiem jest prywatyzacja ČSAD Břeclav – 51% akcji przeznaczono dla inwestora strategicznego, tj. firmy MADO, a resztę skierowano do prywatyzacji kuponowej.

Równie istotnym jak *kuponovka* sposobem przekształceń własnościowych przedsiębiorstw ČSAD była prywatyzacja bezpośrednia. Można wyróżnić dwie jej formy:

- 1) bezpośrednią sprzedaż całego przedsiębiorstwa państwowego (tab. 2);
- 2) wyprzedaż poszczególnych zakładów likwidowanego przedsiębiorstwa państwowego (tab. 3). W większości przypadków prywatyzacja polegała na przejęciu majątku danego przedsiębiorstwa lub zakładu (taboru samochodowego, zajezdni, etc.) i prowadzeniu działalności pod szyldem nabywcy.

W formie bezpośredniej sprzedaży całego przedsiębiorstwa ogółem sprywatyzowano 11 podmiotów (tab. 2) – warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku dwóch z nich ČSAD Nymburk i ČSAD Beroun zabiegu tego dokonywano dwukrotnie. Omawiana forma prywatyzacji została rozpoczęta w tym samym czasie, co prywatyzacja kuponowa – pierwsze przedsiębiorstwa (ČSAD Beroun, ČSAD Nymburk i ČSAD Praha Klíčov) sprzedano nowym nabywcom w 1993 r., ale dwa

¹ Olomuniec (Olomouc) podlegał przedsiębiorstwu okręgowemu w Ostrawie.

Tabela 2. Prywatyzacja bezpośrednia przedsiębiorstw ČSAD
The direct privatization of the ČSAD enterprises

Przekształcany podmiot <i>Enterprise being transformed</i>	Aktualna nazwa <i>Present name</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of privatization</i>	Pierwotny inwestor <i>Original investor</i>
Československá automobilová doprava Dopravní služby České Budějovice	–	České Budějovice	1996	Jihotrans s.r.o.
Československá automobilová doprava Liberec	ČSAD Liberec a.s.	Liberec	1999	Miasto Liberec, Liberecká automobilová doprava s.r.o.
Československá automobilová doprava Hořovice	Probo Bus a.s.	Hořovice	1995	Probo Trans spol. s r.o.
Československá automobilová doprava Beroun	–	Králův Dvůr	1993	ČSAD Ingo-Trans Beroun, spol. s r.o.
ČSAD Ingo-Trans Beroun, spol. s r.o.	Probo-Trans Beroun s.r.o.		1999 ^a	Probo-Group a.s.
Československá automobilová doprava Mělník	–	Mělník	1996	ČSAD - AB, s.r.o.
Československá automobilová doprava Nymburk	ČSAD PROhealth s.r.o.	Nymburk	1993	PROhealth s.r.o.
ČSAD PROhealth s.r.o. Nymburk	ČSAP s.r.o. Nymburk	Nymburk	1999	Lékárna na Chmelnici spol. s r.o.
ČSAD Praha Klíčov	–	Praha	1993	Osoba fizyczna (Jan Hofmann)
ČSAD Rakovník	–	Rakovník	1994	ANEXIA, spol. s r.o. Rakovník ^b
ČSAD Tišnov	–	Tišnov	1994	ČSAD Tišnov, spol. s r.o. (osoby fizyczne)
ČSAD Třebíč	–	Třebíč	1995	TRADO, s.r.o. Třebíč
Československá automobilová doprava Žďár nad Sázavou	–	Žďár nad Sázavou	1995	ZDAR a.s.

^a Ponowna prywatyzacja / Repeat privatization;

^b Spółka osób fizycznych / Company comprising natural persons.

Źródła/Sources: *Usnesení ...124+P; Usnesení ...239+P; Usnesení ...510+P; Usnesení ...526+P; Usnesení ...543+P; Usnesení ... 590+P; Usnesení ...613+P; Usnesení ...180; Usnesení ...255+P; Usnesení ...76+P; Usnesení ...460+P; Usnesení ...527+P; Usnesení ...638+P; Usnesení ...620+P; Usnesení ...667+P; Usnesení ...681+P; www.osnado.cz; www.or.justice.cz.*

Tabela 3. Prywatyzacja bezpośrednia oddziałów przedsiębiorstw ČSAD
Direct privatization of branches of the ČSAD enterprises

Przedsiębiorstwo <i>Enterprise</i>	Zakład <i>Branch</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of pri- vatization</i>	Pierwotny inwestor <i>Original investor</i>
Československá automobílová doprava Hradec Králové	provozovna Dobruška	Dobruška	1996	ČSAD, s.r.o. Rychnov nad Kněžnou
	filiálka Havlíčkův Brod	Havlíčkův Brod	2002	Východočeská Dopravní a.s.
	provozovna Hlinsko v Čechách	Hlinsko v Čechách	2003	ZDAR a.s.
	filiálka Hradec Králové	Hradec Králové	2002	Autotransport – H.K., a.s.
	provoz Skuteč	Skuteč	1994	UNI-DOS Export-Import s.r.o.
	provoz Stará Paka	Stará Paka	1994	OSNADO s.r.o.
	filiálka Svitavy	Svitavy	2002	ČSAD Svitavy s.r.o.
	odštěpný závod 502 Trutnov	Trutnov	1997	OSNADO s.r.o.
Československá automobílová doprava Rosice	závod Ivančice	Ivančice	1993	ČSAD – Ivančická Dopravní Spol. s.r.o.
ČSAD Kolín	provozovna Kouřim	Kolín	2002	Lonza Biotec s.r.o.
	provozovna Kostelec nad Černými Lesy	Kostelec nad Černými Lesy	1993	ČSAD Polkost, Spol. s.r.o.
ČSAD Příbram	středisko Příbram	Příbram	2001	Česká Silniční Automobilová Doprava Příbram s.r.o.
	středisko Dobříš	Dobříš	1997	Bosák s.r.o.
ČSAD Praha Vršovice	provozovna Říčany	Říčany	1993	Inter Via s.r.o.
ČSAD České Budějovice	závod Strakonice	Strakonice	1997	KPK Transport s.r.o.
	závod Strakonice	Strakonice II	2001 ^a	ČSAD STTRANS a.s. Strakonice
	závod Tábor	Tábor	1993	Autokultura a.s.
	závod Tábor	Tábor	1997 ^a	Comett Plus, Spol. s.r.o.

^a Ponowna prywatyzacja / Repeat privatization.

Žródła/Sources: *Usnesení ...124+P; Usnesení ...239+P; Usnesení ...510+P; Usnesení ...526+P; Usnesení ...255+P; Usnesení ...543+P; Usnesení 590+P; Usnesení ...613+P; Usnesení ...180; Usnesení ...180; Usnesení ...460+P; Usnesení 527+P; Usnesení ...638+P; Usnesení ...620+P; Usnesení ...667+P; Usnesení ...76+P; Usnesení ...681+P; www.or.justice.cz.*

pierwsze wróciły do Państwa Czeskiego z powodu niewypełnienia przez nabywców warunków umowy prywatyzacyjnej. W kolejnym roku sprywatyzowano zaledwie dwa przedsiębiorstwa – z Rakovníka i Tišnova, których nabywcy z powodzeniem funkcjonują do chwili obecnej. W latach 1995–1996 sprywatyzowano łącznie kolejnych pięć podmiotów, po czym do 1999 r. nastąpiła prywatyzacyjna przerwa. Wyjątkiem w tej grupie był ČSAD Liberec – duże przedsiębiorstwo państwowe istniejące w takiej postaci do 1999 r., później skomercjalizowane i sprzedane konsorcjum miasta Liberec i spółki Liberecká automobilová doprava. W 1999 r. ostatecznie ponownie sprzedano też ČSAD Beroun i ČSAD Nymburk. Większość tego typu przedsiębiorstw była zlokalizowana w Pradze i otaczającym ją kraju Středočeskim. Nieliczne podobne przedsiębiorstwa znajdowały się w krajach Vysočina, Jihomoravskim, Libereckim i Jihočeskim. Warto zauważyć, że poza ČSAD Praha Klíčov, prywatyzacja praktycznie wszystkich podmiotów odbyła się z udziałem spółek prawa handlowego.

Prywatyzacja przedsiębiorstw i zakładów ČSAD była często wstępem do dalszych przekształceń własnościowych. Można tutaj wyróżnić następujące procesy:

- (1) tworzenie spółek zależnych w celu wykonywania jednego z rodzajów działalności;
- (2) sprzedaż przedsiębiorstwa ČSAD lub spółki zależnej inwestorowi zagranicznemu;
- (3) zakup uprzednio sprywatyzowanego przedsiębiorstwa przez inne.

Według dostępnych danych, 9 przedsiębiorstw ČSAD utworzyło łącznie 15 spółek zależnych (tab. 4, ryc. 2), zajmujących się działalnością przewozową. Obserwuje się tu trzy kierunki przekształceń:

- (1) wyodrębnienie przewozów towarowych;
- (2) wyodrębnienie przewozów pasażerskich;
- (3) wyodrębnienie przewozów miejskich.

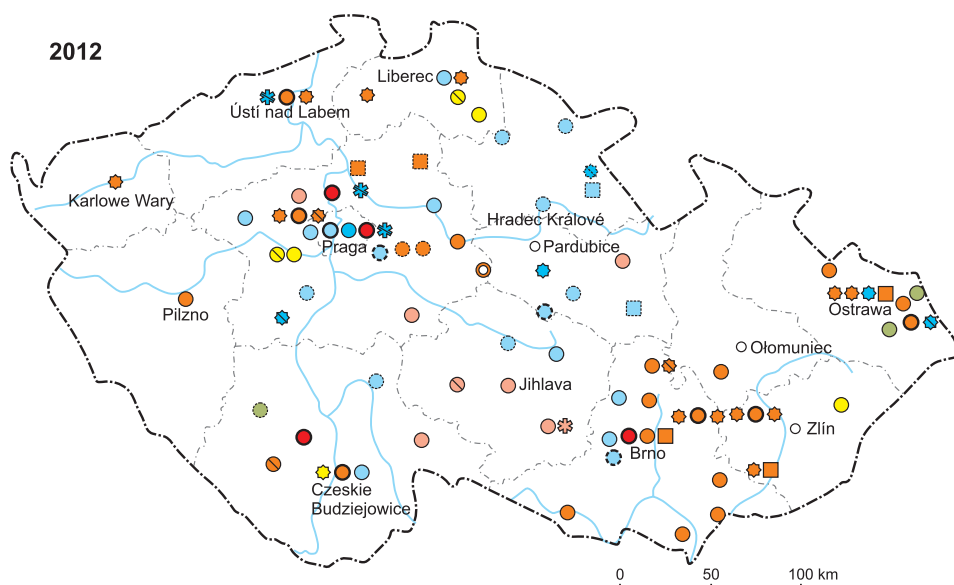
Liderem był tutaj ČSAD Ostrava, który w końcu lat 1990. stworzył trzy nowe podmioty. Nowo utworzona spółka transportu pasażerskiego ČSAD Bus Ostrava została później zakupiona przez obecną Veolię. Podobnie uczyniono w latach 2002–2007 z przedsiębiorstwami z Boskovic, Czeskich Budziejowic, Kromieryža, Uherského Hradiště, Trzyńca (Třinec) i Vyškova. Nieco inną genezę miał podział ČSAD Ústí na Labem, a zwłaszcza wydzielenie ČSAD Česká Lípa związane ze zmianami granic administracyjnych krajów (województw) i wynikającymi z tego problemami w rozliczeniach finansowych z samorządem kraju. Często powoływanie nowych podmiotów związane było z zanikiem dotychczasowych przedsiębiorstw, np. ČSAD Bus Ústí na Labem, czy ČSAD Kladno. W tym ostatnim przypadku wydaje się, że wydzielenie odrębnych podmiotów do obsługi transportu miejskiego i podmiejskiego było pomysłem chybnym – zaledwie po roku obydwa przedsiębiorstwa skonsolidowano. Wyodrębnienie nowego podmiotu, zwłaszcza transportu pasażerskiego, często związane było z jego sprzedażą innemu przedsiębiorcy (np. Bodos bus, Vydos bus, ČSAD Bus Ostrava, Bus Slezsko, ČSAD Autobusy České Budějovice).

Tabela 4. Transformacja przekształconych uprzednio przedsiębiorstw ČSAD
Transformation of the formerly-transformed ČSAD enterprises

Przekształcony podmiot <i>Enterprise being transformed</i>	Powstałe spółki zależne <i>Newly-created affiliates</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok wyodrębnienia <i>Year of separation</i>	Rok likwidacji <i>Year of closure</i>
BODOS a.s.	BODOS bus a.s.	Boskovice	2003	2009
ČSAD České Budějovice a.s.	ČSAD Autobusy České Budějovice a.s.	České Budějovice	2002	
ČSAD BUS Ústí nad Labem a.s.	ČSAD Česká Lípa a.s.	Česká Lípa	2004	2006
	DPÚK a.s.	Ústí nad Labem	2004	
ČSAD Kladno a.s.	ČSAD Bus Kladno a.s.	Kladno	2005	
	ČSAD MHD Kladno a.s.	Kladno	2005	
ČSAD Kroměříž a.s.	KRODOS Bus a.s.	Kroměříž	2005	
	KRODOS Servis a.s.	Kroměříž	2005	
ČSAD Ostrava a.s.	ČSAD BUS Ostrava a.s.	Ostrava	1999	
	ČSAD Logistik Ostrava a.s.	Ostrava	1999	
	ČSAD Radialka Ostrava a.s.	Ostrava	1998	
ČSAD Plzeň a.s.	Autobusy Karlovy Vary, a.s.	Karlovy Vary	2001	
ČSAD Třinec a.s.	Bus Slezsko a.s.	Třinec	2002	
ČSAD Uherské Hradiště a.s.	ČSAD Uherské Hradiště a.s.	Uherské Hradiště	2007	
ČSAD Vyškov a.s.	VYDOS Bus a.s.	Vyškov	2004	
	VYDOS Truck a.s.	Vyškov	2004	

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.or.justice.cz.

Podobnie jak w Polsce, największym inwestorem zagranicznym jest Veolia Transport Central Europe, niemiecka spółka-córka wchodząca w skład francuskiej Grupy Veolia Environment (tab. 5–6, ryc. 2). Proces inwestycyjny zapoczątkował jeszcze w 1999 r. protoplasta Veolii, szwedzka firma Connex, zakupując wydzieloną z ČSAD Ostrava spółkę ČSAD Bus Ostrava. W innej części Czech w 2001 r. zakupiono spółkę ČSAD Bus Chrudim powstałą na bazie części pasażerskiej ČSAD Chrudim i ČSAD Kutná Hora. W 2002 r. dołączyła do grupy przejętych przedsiębiorstw jako Bus Slezsko spółka powstała z części pasażerskiej ČSAD Třinec. W 2004 r. zakupiono pasażerską część ČSAD Praha Vršovice i ČSAD Příbram, które w 2008 r. (przy okazji zmiany nazwy Connex na



SPOSÓB PRZEKSZTAŁCENIA / METHOD OF TRANSFORMATION

- przedsiębiorstwo państwowe ČSAD / ČSAD state-owned enterprise
- prywatyzacja likwidacyjna (bezpośrednia) przedsiębiorstwa państwowego ČSAD / ČSAD state-owned enterprise closed down with assets disposed of
- przedsiębiorstwo Veolia Transport Česká republika / company owned by Veolia Transport Česká republika
- przedsiębiorstwo pozostałych inwestorów zagranicznych / other foreign-owned enterprise
- przedsiębiorstwo Jihotrans / company owned by Jihotrans
- przedsiębiorstwo innego ČSAD / company owned by other ČSAD firm
- inne sprywatyzowane przedsiębiorstwo państwowe ČSAD / other privatized ČSAD state-owned enterprise

RODZAJ PODMIOTU / TYPE OF ENTITY

- samodzielne przedsiębiorstwo ČSAD – transport pasażerski i towarowy lub tylko pasażerski / independent ČSAD enterprise in passenger and freight or passenger traffic only
- samodzielne przedsiębiorstwo ČSAD – wyłącznie transport towarowy / independent ČSAD enterprise in freight traffic only
- □ zakład przedsiębiorstwa ČSAD / branch of a ČSAD enterprise
- ⊗ spółka-córka przedsiębiorstwa ČSAD / affiliate of a ČSAD enterprise
- ⊗ inne przedsiębiorstwo związane z dawnymi ČSAD / other enterprise associated with former ČSAD
- ⊗ dawne przedsiębiorstwo ČSAD bez działalności transportowej / former ČSAD enterprise without transport activity
- ⊗ ⊗ przedsiębiorstwo, spółka córka lub inna firma związana z ČSAD, skonsolidowane z innym / enterprise, affiliate or other firm associated with ČSAD, consolidated with other
- przedsiębiorstwo zlikwidowane / enterprise closed down

Ryc. 2. Przekształcenia przedsiębiorstw ČSAD w Czechach (stan na początku 2012 r.)
Transformation of the ČSAD enterprises in the Czech Republic (as of early 2012)

Tabela 5. Przedsiębiorstwa ČSAD z udziałem kapitału zagranicznego według stanu na początek 2012 r.

The ČSAD enterprises with shares of foreign capital as of early 2012

Inwestor zagraniczny <i>Foreign investor</i>	Zakupiona spółka <i>Company purchased</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Spółka zależna <i>Affiliate</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Rok konsolidacji <i>Year of consolidation</i>
ÖBB Postbus GmbH	ČSAD Autobusy České Budějovice a.s.	České Budějovice	–	2003	–
Veolia Transport Česká Republika a.s.	ČSAD Autobusy Chrudim a.s. ^a	Chrudim	Veolia Transport Východní Čechy a.s.	2001	–
	Bus Slezsko a.s. ^b	Třinec	Veolia Transport Morava a.s.	2002	2008
	ČSAD Bus Ostrava a.s.	Ostrava		1999	
	ČSAD Příbram a.s.	Příbram	Veolia Transport Praha s.r.o.	2004	2008
	ČSAD Praha Vršovice ^c	Praha		2004	
Abellio Transport CZ Holding BV	Probo-Trans Beroun s.r.o. ^d	Králov Dvůr	Probo Bus a.s.	2009	2009
	Probo Bus a.s. ^e	Králov Dvůr	–	2009	
ZVV Property Investment (Cze) Ltd	ČSAD Jablonec nad Nisou a.s.	Jablonec nad Nisou	BusLine a.s.	2010	2010
	ČSAD Semily a.s.	Semily			

^a Powstała z części pasażerskich ČSAD Chrudim i ČSAD Kutná Hora / Emerging from the passenger-carrying parts of ČSAD Chrudim and ČSAD Kutná Hora;

^b Dawny ČSAD Český Těšín / The former ČSAD Český Těšín;

^c Część przedsiębiorstwa / Part of the enterprise;

^d Dawny ČSAD Hořovice / The former ČSAD Hořovice;

^e Dawny ČSAD Beroun / The former ČSAD Beroun.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.or.justice.cz; www.vychodnicechy.veolia-transport.cz; www.morava.veolia-transport.cz/; www.veolia-transport.cz; www.praha.veolia-transport.cz.

Veolia) skonsolidowano do postaci jednej firmy – Veolia Transport Praha z siedzibą w Pradze. Podobnie uczyniono ze spółkami z Ostrawy i Trzyńca tworząc Veolia Transport Morava z siedzibą w pierwszym z miast. Jak dotychczas, były to ostatnie zakupy przedsiębiorstw związanych z ČSAD.

Inwestycje Connexu, a później Veolii koncentrowały się w kilku regionach. Można oczekiwać, że rezultatem tej strategii był zapoczątkowany w 2008 r. proces nieobserwowany w Veolia Transport Polska, a mianowicie zakupy przedsiębiorstw prywatnych, niestanowiących przednio własności publicznej, lecz znajdujących

Tabela 6. Przedsiębiorstwa Veolia Transport Česká Republika a.s.
The enterprises of Veolia Transport Česká Republika a.s.

Spółka-matka <i>Parent company</i>	Siedziba spółki-matki <i>Seat of parent company</i>	Spółki włączone lub zależne <i>Affiliates incorporated or dependent</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Rok konsolidacji <i>Year of consolidation</i>
Veolia Transport Východní Čechy a.s.	Chrudim	ČSAD Autobusy Chrudim a.s. ^a	Chrudim	2001	2012
		Orlobus a.s.	Nové Město nad Metují	2011	
Veolia Transport Morava a.s.	Ostrava	Bus Slezsko a.s. ^b	Trinec	2002	2008
		ČSAD Bus Ostrava a.s.	Ostrava	1999	
Veolia Transport Praha s.r.o.	Praha	ČSAD Příbram a.s.	Příbram	2004	2008
		ČSAD Praha Vršovice a.s. ^c	Praha	2004	
		Nerabus s.r.o.	Neratovice	2009	2009
		Spojbus s.r.o.	Praha	2010	2010
Veolia Transport Teplice s.r.o.	Teplice	Dopravní Podnik Teplice s.r.o	Teplice	2008	–

^a Powstała z części pasażerskich ČSAD Chrudim i ČSAD Kutná Hora / Emerging from the passenger-carrying parts of ČSAD Chrudim and ČSAD Kutná Hora;

^b Dawny ČSAD Český Těšín / The former ČSAD Český Těšín;

^c Część majątku przekazano do innego podmiotu / Some of the assets were transferred to another entity.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.or.justice.cz; www.vychodnicechy.veolia-transport.cz; www.morava.veolia-transport.cz; www.veolia-transport.cz; www.praha.veolia-transport.cz; www.teplice.veolia-transport.cz.

się w pobliżu uprzednio zakupionych podmiotów ČSAD. Jako pierwszy właściciela zmienił Dopravní Podnik Teplice (obecnie Veolia Transport Teplice) obsługujący transport miejski za pomocą trolejbusów i autobusów w Teplicach i podmiejski, w okolicznych miastach i wsiach. W 2009 r. zakupiono i włączono do Veolia Transport Praha firmę Nerabus obsługującą linie podmiejskie w okolicy podpraskich Neratovic. W 2010 r. podobnie uczyniono z praską firmą Spoibus. W 2011 r. natomiast Veolia Transport Východní Čechy zakupiła, a następnie włączyła w swoje struktury firmę Orlobus z Nového Města nad Metují obsługującą transport podmiejski w rejonie Gór Orlickich. Ponadto, od 2002 r. obecna Veolia Transport Morava na zlecenie Związku Wsi Doliny Desny (*Svazku obcí údolí Desné*) obsługuje przewozy kolejowe na Železnice Desná Veolia łączące Šumperk z Sobotínem i Koutami nad Desnou. Niezależnie od Veolia Transport Česká Republika funkcjonuje też międzynarodowy przewoźnik autokarowy Veolia Eurolines CZ.

Veolia nie jest jedynym inwestorem zagranicznym zainteresowanym przedsiębiorstwami ČSAD (tab. 5, ryc. 2). W 2003 r. austriacki przewoźnik autobusowy ÖBB Postbus (spółka-córka austriackich kolei państwowych) zakupił wydzieloną z ČSAD Jihotrans spółkę ČSAD Autobusy České Budějovice. Dotychczas jest to jedyna inwestycja tego przewoźnika w Czechach. Na początku 2012 r. własność zagraniczną stanowiły także firmy Probo Bus i Busline. Pierwsza z nich od 2009 r. stanowi własność spółki zależnej państwowego holenderskiego przewoźnika kolejowego NS – Abellio Transport CZ Holding BV. Podobnie jak w przypadku ÖBB Postbus, jest to także na razie jedyna inwestycja tego podmiotu w Czechach. Natomiast ZVV Property Investment (Cze) – właściciel BusLine – prawdopodobnie jest firmą czeską przeniesioną do jednego z „rajów” podatkowych. Według posiadanych informacji jest to jedyna tego typu sytuacja w Czechach.

Nie sposób także pominąć inwestycje firmy Arriva holding Česká Republika, która zakupiła w 2007 r. firmy OSNADO (nabywca zakładów ČSAD Hradec Králové w Trutnovie i Starej Pace) i Bosak Bus (następca nabywcy ČSAD Dobříš). Poza przedsiębiorstwami wywodzącymi się z ČSAD, od 2006 r. Arriva jest właścicielem Transcentrum bus – prywatnego przewoźnika autobusowego obsługującego okolice miasta Mladá Boleslav (www.arriva.cz).

Drugim istotnym inwestorem, tyle że krajowym, w przedsiębiorstwa ČSAD jest rodzina Kratochvílov, która w 1994 r. zakupiła ČSAD Jihlava (od 1996 r. ICOM Transport). Następnie już jako ICOM Transport stała się kluczowym inwestorem w dawnym ČSAD Pelhřimov, który został skonsolidowany ze spółką-matką w 1997 r. Kolejne nabywane spółki, tj. ČSAD Slaný (2000), ČSAD Benešov (2000), ČSAD Ústí nad Orlicí (2001), pozostały nadal formalnie samodzielnymi przedsiębiorstwami. Podobnie potraktowano dwie kolejne spółki z Třebíča zakupione w 2003 r. – TRADO-MAD i TRADO-BUS. Ich geneza, choć też związana z przedsiębiorstwami ČSAD, jest trochę odmienna – o ile wszystkie poprzednio wymienione spółki sprywatyzowano pierwotnie w ramach tzw. *kuponovki*, o tyle pierwszymi właścicielami dwóch ostatnich spółek były osoby, które jako firma TRADO zakupiły bezpośrednio dawny ČSAD Třebíč (tab. 7, ryc. 2).

ICOM Transport nie jest jedynym inwestorem z sektora przedsiębiorstw ČSAD inwestującym w bliźniacze firmy. Około 2000 r. doszło do powiązania kapitałowego ČSAD na Śląsku Cieszyńskim – przedsiębiorstwo z Hawierzowa (Havířov) stało się właścicielem pobliskich firm z Frydka-Mistka i Karwiny. Natomiast ČSAD Autobusy z Czeskich Budziejowic zakupił i wchłonął pasażerską część ČSAD Prachatice (tab. 8, ryc. 2).

W większości przypadków prywatyzacja przedsiębiorstw ČSAD była skuteczna i trwała. Stosunkowo nieliczne przedsiębiorstwa zostały zlikwidowane bez przekształceń własnościowych – dotyczy to ČSAD Praha Západ, Brno, Vodňany, czy Kralupy nad Vltavou. Kilka innych przedsiębiorstw, np. z Ústí nad Labem, Czeskich Budziejowic, Kladna, Kromieryža (Kroměříž) czy Trzyńca (Třinec) co prawda z formalnego punktu widzenia zakończyło funkcjonowanie, niemniej

Tabela 7. Przedsiębiorstwa ICOM Transport a.s. w Jihlavie
Enterprises of ICOM Transport a.s. at Jihlava

Podmiot <i>Enterprise</i>	Spółki włączone lub zależne <i>Companies incorporated or dependent</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Rok konsolidacji <i>Year of consolidation</i>
ICOM Transport a.s.	ČSAD Jihlava a.s.	Jihlava ^a	1994	1997
	ČSAD Pelhřimov a.s.	Pelhřimov	ok./ca 1996	
Spółki zależne ICOM Transport a.s.	ČSAD Jindřichův Hradec a.s.	Jindřichův Hradec	2000	–
	ČSAD Slaný a.s.	Slaný	2000	–
	ČSAD Ústí nad Orlicí a.s.	Ústí nad Orlicí	2001	–
	ČSAD Benešov a.s.	Vlašim	2000	–
	TRADO-MAD s.r.o.	Třebíč	2003	–
	TRADO-BUS s.r.o.	Třebíč	2003	–

^a Również siedziba spółki-matki / Also the seat of the parent company.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.or.justice.cz; www.icomtransport.cz.

Tabela 8. Pozostałe przedsiębiorstwa ČSAD będące własnością firm bliźniaczych
Other ČSAD companies ownership by allied firms

Spółka-matka <i>Founding company</i>	Spółki włączone lub zależne <i>Companies incorporated or dependent</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>
ČSAD Havířov	ČSAD Karviná	Karviná	ok./ca 2000
	ČSAD Frydek Mistek	Frydek Mistek	ok./ca 2000
ČSAD Autobusy České Budějovice	ČSAD Prachatice ^a	Prachatice	2003 ^b

^a Część przedsiębiorstwa / Part of the enterprise;

^b Skonsolidowana z nabywcą / Consolidated with the purchaser.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.or.justice.cz; strony internetowe przedsiębiorstw / webpages of enterprises.

działalność kontynuując przedsiębiorstwa z nich wyłonione. Odrębną kategorię stanowią firmy, których prywatyzacja odbyła się w sposób bezpośredni poprzez sprzedaż majątku inwestorom zewnętrznym i obecnie poza ČSAD Plzeň praktycznie nie funkcjonują one jako samodzielne podmioty.

Podobnie jak w Polsce, także w Czechach wyrosła realna, niskokosztowa konkurencja dla narodowego przewoźnika realizująca przewozy na liniach daleko-

bieżnych prowadzących z ważniejszych ośrodków miejskich do stołecznej Pragi, a także połączenia międzynarodowe. Firma Student Agency powstała w 1996 r. z inicjatywy Radima Jančura. W 2004 r. uruchomiła przewozy z Pragi do Brna, w kolejnych latach wzbogacała ofertę o dalsze połączenia krajowe i międzynarodowe. Ponadto, w 2011 r. spółka-córka Student Agency – RegioJet rozpoczęła dalekobieżne przewozy z rejonu Ostrawy do Pragi (www.studentagency.cz).

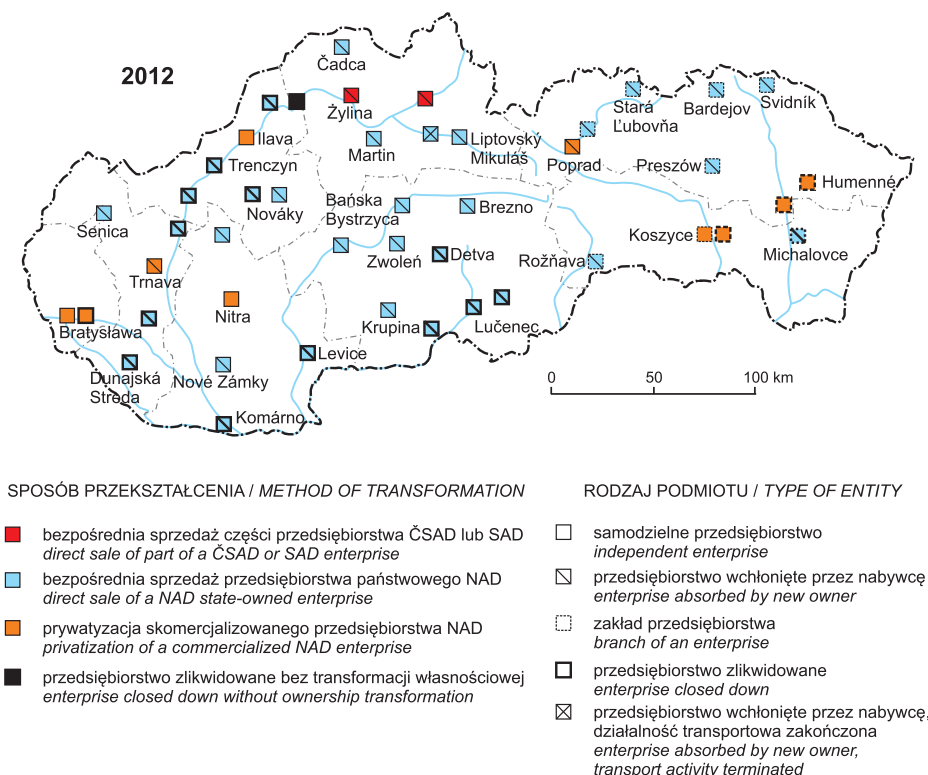
Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw SAD i NAD na Słowacji

W 1993 r. doszło do rozpadu Czechosłowacji na dwa odrębne organizmy państwowe, i – w rezultacie – na Słowacji przyjęto odmienne od Czech drogi prywatyzacji. Jeszcze w latach 1991–1992 dominowała prywatyzacja kuponowa, jednak od 1993 r. nowe władze Słowacji zdecydowanie zmieniły kierunek przekształceń własnościowych na bardziej klasyczne metody. Przede wszystkim rząd słowacki porzucił procedurę, w myśl której prywatyzacja musi być pierwszym krokiem w przekształcaniach własnościowych, i położył większy nacisk na poprzedzenie jej restrukturyzacją (podobnie jak w Polsce), co z kolei rzutowało na spadek znaczenia szybkości prywatyzacji. W bezpośredniej sprzedaży zrezygnowano również z traktowania ceny jako podstawowego kryterium, preferując zakup przedsiębiorstw przez ich dotychczasowe kierownictwa lub krajowe grupy związane z danym sektorem gospodarki. Wprowadzono preferencyjne zasady zakupu ratalnego (pierwsza rata 30% wartości firmy, reszta spłat rozłożona na 5 lat, wkrótce warunki jeszcze bardziej złagodzone). Niestety, słowacka droga do prywatyzacji sektora państwowego była wyboista – dowodem jest przyspieszona procedura sprzedaży w schyłkowym okresie działalności rządu V. Mečiara. Wtedy osobom i grupom związanym z ustępującą partią rządzącą sprzedano 44 przedsiębiorstwa o łącznej wartości księgowej 96 mln koron za kwotę 20 mln koron słowackich (tzw. *midnight privatization*).

W 1994 r. nastąpiła na Słowacji zmiana układu rządzącego. Jedną z pierwszych decyzji nowego rządu J. Moravčíka było cofnięcie 13 z 44 wspomnianych wyżej umów prywatyzacyjnych. Została też ponownie zmieniona polityka prywatyzacyjna – powrót do idei prywatyzacji kuponowej i objęcie 632 przedsiębiorstw drugą falą sprzedaży. W 1995 r. prywatyzacja została przekazana z administracji rządowej do Funduszu Majątku Narodowego (*Fond národného majetku*), co spowodowało kolejną rezygnację z systemu prywatyzacji kuponowej. Nastąpił dalszy zwrot w podejściu do prywatyzacji – książeczki kuponowe zastąpiły bony, mające prócz możliwości zakupu udziałów firm prywatyzowanych przez FMN na giełdzie także inne przeznaczenie (np. zakupu mieszkań od samorządów lokalnych, wykup uzupełniający ubezpieczenia emerytalno-zdrowotnego itp.). W 1995 r. przyjęto także kontrowersyjną ustawę ustalającą dwie listy przedsiębiorstw częściowo lub w całości wyłączonych spod prywatnej kontroli. W latach 1995–1996 większość firm przewidzianych do sprzedaży sprywatyzowano bezpośrednio na złagodzonych

warunkach na rzecz inwestorów krajowych. Charakterystyczną cechą słowackiej prywatyzacji bezpośredniej, która w tym czasie dominowała, była nieprzejrzystość zawieranych transakcji. Brakowało informacji o zapleczu ekonomicznym nabywców, kryteriach ich wyboru, czy też wartości księgowej przedsiębiorstw. Zwraca uwagę także bardzo małe zaangażowanie kapitału zagranicznego w omawianym okresie – na przykład w 1995 r. tylko 5 z 376 sprywatyzowanych metodą bezpośrednią przedsiębiorstw sprzedano podmiotom zagranicznym. Ponadto większość udziałów w firmach zakupionych przez kapitał słowacki znajdowała się w rękach ich dotychczasowej słowackiej kadry zarządzającej lub przedstawicieli grup finansowych (Olsson, 1999).

W 1989 r. zmieniła się forma prawna przedsiębiorstw ČSAD. Na terenie Słowacji utworzono na początku lat 90. krajowe (wojewódzkie) przedsiębiorstwa państwowe, które zlikwidowano w 1993 r. Posiadały one placówki terenowe (zazwyczaj z siedzibami w ośrodkach powiatowych), które z czasem stały się odrębnymi przedsiębiorstwami. Przy okazji dokonano podziału na przedsiębiorstwa zajmujące się przewozami autobusowymi SAD i ciężarowymi – NAD (ryc. 3).



Ryc. 3. Przekształcenia przedsiębiorstw NAD na Słowacji (stan na początku 2012 r.)
Transformation of the NAD enterprises in Slovakia (as of early 2012)

Ponadto, z przedsiębiorstwa ČSAD Žilina wyłączono jego część towarową i sprywatyzowano bezpośrednio. Podobnie rok później uczyniono w przypadku niewyłączonej do odrębnego przedsiębiorstwa części towarowej SAD w Dolnym Kubinie. Nieco inną ścieżkę przyjęto tworząc w 1994 r. SAD w Skalicy (www.skand.sk), gdzie w jednym przedsiębiorstwie pozostawiono przewozy zarówno towarowe, jak i pasażerskie. W grudniu 1995 r. dotychczasowe przedsiębiorstwo państwowe zostało zakupione przez spółkę SKAND Skalica, stanowiącą własność kierownictwa SAD (tab. 9).

Tabela 9. Prywatyzacja przedsiębiorstw towarowo-pasażerskich i ich części towarowych
Privatization of freight and passenger enterprises and their freight segments

Nazwa przedsiębiorstwa państwowego <i>Name of state-owned enterprise</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok nabycia <i>Year of purchase</i>	Nabywca <i>Buyer</i>
Przedsiębiorstwa pasażersko-towarowe <i>Freight and passenger enterprises</i>			
Slovenská autobusová doprava Skalica	Skalica	1995	SKAND s.r.o.
Części przedsiębiorstw pasażersko-towarowych <i>Parts of freight and passenger enterprises</i>			
Slovenská automobilová doprava	Dolný Kubín	1995	North Slovakia Camion s.r.o.
Československá automobilová doprava Žilina	Žilina	1994	Nákladná doprava Žilina s.r.o.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: *Sprava o fungovaní...* (2011); *Zoznam predajov...* (2009); www.orsr.sk.

W latach 1994–1996 dokonano komercjalizacji 10 dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych, bądź ich oddziałów tworząc całkowicie nowe spółki akcyjne, które w większości w kolejnych latach poddano prywatyzacji w publicznych przetargach. Sprzedaż niektórych przedsiębiorstw nie była jednak łatwa – przykładem jest tu NAD 802 z Bratysławy, które ostatecznie udało się sprzedać w trzecim podejściu w 2002 r. (tab. 10).

Zupełnie inną drogę przyjęto w przypadku części towarowej ČSAD Košice (tab. 10–11). Zamiast małych, powiatowych przedsiębiorstw, utworzono jedno duże i silne, z 16 placówkami terenowymi (*odštepny závod* – OZ), poddawany stopniowo transformacji. Obserwuje się tutaj cztery ścieżki postępowania:

- 1) całkowitą likwidację placówek terenowych jeszcze w okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa państwowego NAD Košice (np. OZ Lipany);
- 2) likwidację placówek terenowych wraz z całym przedsiębiorstwem (OZ Kráľovský Chlmec i Spišská Nová Ves);

Tabela 10. Komerccjalizacja przedsiębiorstw transportu towarowego dawnego ČSAD
Commercialization of freight transport enterprises of the former ČSAD

Nazwa spółki <i>Name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok komerccjalizacji <i>Year of commer- cializa- tion</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of privatiza- tion</i>	Ostateczny nabywca <i>Final buyer</i>
NAD 802 a.s.	Bratislava	1995	2002	Stelax s.r.o.
NAD 820 Bratislava a.s.	Bratislava	1995	1997	Gastro Invest s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Humenné a.s.	Humenné	1994	1995	C.D.H. s.r.o.
NAD Ilava a.s. (obecnie Finalis a.s.)	Ilava	1996	1998	Automax s.r.o.
Nákladná automobilová doprava 1024 Košice, a.s.	Košice	1996	1997	OMEGA C s.r.o.
UND-03 a.s.	Košice	1996	1996	1. ZNAD Košice a.s.
NAD Nitra a.s.	Nitra	1995	1996	Nados s.r.o.
NAD Poprad a.s.	Poprad	1996	1996	Chemostav s.r.o.
T-V Autodoprava Trebišov a Vranov nad Topľou a.s.	Vranov nad Topľou	1995	1996	NAD-Drive s.r.o.
Trnavská NAD, a.s.	Trnava	1995	1996	NAD s.r.o.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: *Sprava o fungovaní...* (2011); *Zoznam predajov...* (2009); www.orsr.sk.

- 3) bezpośrednią sprzedaż majątku placówek terenowych nowemu nabywcy (OZ Bardejov, Michalovce, Prešov, Rožňava, Stará Lubovňa, Svidník i Kežmarok);
- 4) komercjalizację placówek terenowych, a następnie prywatyzację z udziałem inwestora zewnętrznego (Humenné, OZ 1023 Košice, OZ 1024 Košice, Poprad, Trebišov, Vranov nad Topľou).

Szczególnie interesujący jest ostatni przypadek, kiedy to nowa spółka (T-V Autodoprava Trebišov a Vranov nad Topľou a.s.) powstała z dwóch placówek terenowych NAD.

Najbardziej popularną formą przekształceń własnościowych była bezpośrednia sprzedaż przedsiębiorstw państwowych (tab. 12). Wiązała się ona zwykle ze zbyciem majątku prywatyzowanego przedsiębiorstwa na rzecz nabywcy i jednoczesną likwidacją przedsiębiorstwa państwowego. Drugą ścieżką, której niestety w większości przypadków można się tylko domyślać, było przejmowanie przedsiębiorstw przez spółki pracownicze, bądź ze znaczącym udziałem kierownictwa przedsiębiorstw, o czym świadczą nazwy kupujących będących spółkami osób fizycznych nawiązujące do tradycji NAD (np. NAD Ledos, NAD Martin, SL-NAD,

Tabela 11. Przekształcenia dawnego przedsiębiorstwa państwowego NAD Košice
Transformation of the former state-owned NAD Košice enterprise

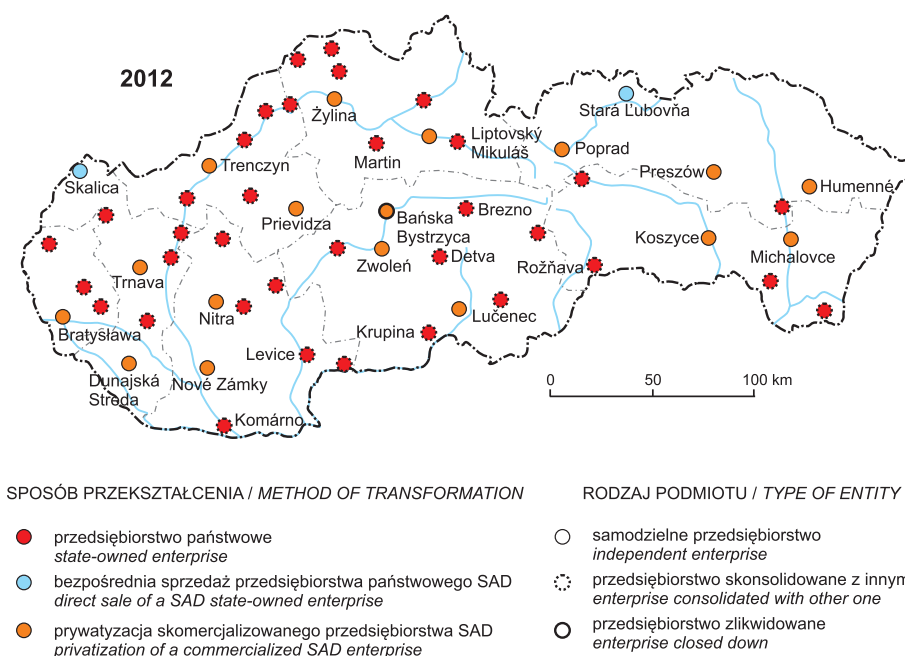
Zakład <i>Branch</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Nazwa po komercjalizacji <i>Name after commercialization</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of privatization</i>	Nabywca <i>Buyer</i>
Odštepny závod 1021 Bardejov	Bardejov	–	1996	Bardtrans s.r.o.
Odštepny závod 1022 Humenné	Humenné	Nákladná automobilová doprava Humenné a.s.	1995	C.D.H. s.r.o.
Odštepny závod 1023 Košice	Košice	UND-03 a.s.	1996	1. ZNAD Košice a.s.
Odštepny závod Košice 1024	Košice	Nákladná automobilová doprava 1024 Košice a.s.	1997	OMEGA C s.r.o.
Odštepny závod 1025 Michalovce	Michalovce	–	1994	D.M.F. s.r.o.
Odštepny závod 1026 Poprad	Poprad	NAD Poprad a.s.	1996	Chemostav s.r.o.
Odštepny závod 1027 Prešov	Prešov	–	1996	Prešovská dopravná spoločnosť s.r.o.
Odštepny závod 1028 Rožňava	Rožňava	–	1996	Dopravná spoločnosť s.r.o.
Odštepny závod 1029 Spišská Nová Ves	Spišská Nová Ves	–	–	–
Odštepny závod 1030 Trebišov	Trebišov	T-V Autodoprava Trebišov a Vranov nad Topľou a.s.	1996	NAD-Drive s.r.o.
Odštepny závod 1031 Vranov nad Topľou	Vranov nad Topľou	T-V Autodoprava Trebišov a Vranov nad Topľou a.s.	1996	NAD-Drive s.r.o.
Odštepny závod 1032 Stará Ľubovňa	Stará Ľubovňa	–	1996	Tomex s.r.o.
Odštepny závod 1033 Svidník	Svidník	–	1995	Tomex s.r.o.
Odštepny závod 1034 Kežmarok	Kežmarok	–	1996	Quinta s.r.o.
Odštepny závod 1035 Lipany	Lipany	–	–	–
Odštepny závod 1036 Kráľovský Chlmec	Kráľovský Chlmec	–	–	–

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: *Zoznam predajov...* (2009); www.orser.sk.

TOPNAD itp.). Również w tym przypadku proces prywatyzacji przedsiębiorstw był znacząco rozciągnięty w czasie – pierwsze sprzedaże miały miejsce w 1995 r. i większości zostały ukończone do 1997 r. Proces prywatyzacji NAD zamknęło drugie podejście do sprzedaży przedsiębiorstw w Ružomberku (Ružomberok) w 1999 r. i w Bánovcach nad Bebravou w 2002 r.

Warto zwrócić uwagę, że prywatyzacji nie podlegało tylko jedno przedsiębiorstwo NAD (z Považskiej Bystricy), skonsolidowane z inną firmą państwową. Z 10 skomercjalizowanych przedsiębiorstw samodzielnie funkcjonują nadal cztery (z Nitry, Ilavy i dwa z Koszyc), dwa inne utraciły samodzielność i zostały wchłonięte przez spółki-matki. Pozostałe cztery zlikwidowano na przełomie lat 1990. i 2000. W przypadku przedsiębiorstw prywatyzowanych bezpośrednio, praktycznie następowało tylko przejęcie majątku firmy i włączenie go w struktury nabywcy.

W 1995 r. na bazie istniejących placówek terenowych SAD utworzono 52 przedsiębiorstwa, które w 1999 r. połączono w 17 większych firm (ryc. 4, tab. 13). Jedynie dla dwóch przedsiębiorstw w Skalicy i Starej Lubowni przyjęto odmienną ścieżkę postępowania. Prywatyzację tego pierwszego omówiono już powyżej. W drugim przypadku przedsiębiorstwo SAD sprzedano bezpośrednio inwestorowi zewnętrznemu już w 1995 r.



Ryc. 4. Przekształcenia przedsiębiorstw SAD na Słowacji (stan na początku 2012 r.)

Transformation of the SAD enterprises in Slovakia (as of early 2012)

Tabela 12. Prywatyzacja przedsiębiorstw transportu towarowego dawnego ČSAD
Privatization of the former freight transport ČSAD enterprises

Nazwa spółki <i>Name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of pri- vatization</i>	Nabywca <i>Buyer</i>
Nákladná automobilová doprava Bánovce nad Bebravou	Bánovce nad Bebravou	2002	MM Trans s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Banská Bystrica	Banská Bystrica	1996	Apolo-Trans s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Brezno	Brezno	1995	Nákladná automobilová doprava Brezno s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Čadca	Čadca	1997	Kydos s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Detva	Detva	1995	Detvianska dopravní spoločnosť s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Dunajská Streda	Dunajská Streda	1996	NAD Duntrans s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Galanta	Galanta	1995	Transgalanta a.s.
Nákladná automobilová doprava Komárno	Komárno	1995	Csemi a spol. automobilová doprava s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Krupina	Krupina	1996	Bydos s.r.o. (Bystrická dopravní-obchodná spoločnosť)
Nákladná automobilová doprava Levice	Levice	1995	Nákladná automobilová doprava LEDOS Levice s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Liptovský Mikuláš	Liptovský Mikuláš	1996	Nákladná automobilová doprava Liptovský Mikuláš s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Lučenec	Lučenec	1996	VK Plus s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Martin	Martin	1998	NAD Martin s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Nováky	Nováky	1996	Bydos s.r.o. (Bystrická dopravní-obchodná spoločnosť)

Nazwa spółki <i>Name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of pri- vatization</i>	Nabywca <i>Buyer</i>
Nákladná automobilová doprava Nové Mesto nad Váhom	Nové Mesto nad Váhom	1995	Sekera Car s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Nové Zámky	Nové Zámky	1995	NAD Nové Zámky s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Piešťany	Piešťany	1995	SL-NAD s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Považská Bystrica	Považská Bystrica	–	Skonsolidowane z / consolidated with Vojenský opravárenský podnik Nové Mesto nad Váhom
Nákladná automobilová doprava Púchov	Púchov	1994	ADP s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Rimavská Sobota	Rimavská Sobota	1995	Miroslav Iványi
Nákladná automobilová doprava Ružomberok	Ružomberok	1999	Rudea a.s.
Nákladná automobilová doprava Senica	Senica	1996	NAD-Ress a.s.
Nákladná automobilová doprava Topoľčany	Topoľčany	1995	TOPNAD a.s.
Nákladná automobilová doprava Trenčín	Trenčín	1997	Trenčianska dopravná spoločnosť a.s.
Nákladná automobilová doprava Veľký Krtíš	Modrý Kameň	1995	Automobilová doprava Veľký Krtíš
Nákladná automobilová doprava Zvolen	Zvolen	1996	DKC s.r.o.
Nákladná automobilová doprava Žiar nad Hronom	Žiar nad Hronom	1995	Slovakagrotrans a.s.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: *Sprava o fungovani...* (2011); *Zoznam predajov...* (2009); www.or.sr.sk.

Tabela 13. Prywatyzacja przedsiębiorstw SAD
Privatization of the SAD enterprises

Obecna nazwa spółki <i>Present name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok komercjali- zacji <i>Year of commer- cialization</i>	Rok rozpoczę- cia prywa- tyzacji <i>Year of privati- zation's beginning</i>	Nabywca <i>Buyer</i>
SAD Banská Bystrica a.s.	Banská Bystrica	2002	2005	ČSAD Ostrava a.s. ^a
Slovak Lines a.s.	Bratislava	2002	2005	Bus transport s.r.o.
SAD Dunajská Streda a.s.	Dunajská Streda	2001	2002	Dunajskostredská autobusová doprava s.r.o.
SAD Humenné a.s.	Humenné	2002	2002	Autobusová dopravná spoločnosť s.r.o.
Eurobus a.s.	Košice	2002	2002	Bustrans s.r.o.
SAD LIROBUS a.s.	Ružomberok	2002	2002	Gotfri s.r.o.
Slovenská autobusová doprava Lučenec, a.s.	Lučenec	2002	2005	Kobra s.r.o.
Slovenská autobusová doprava Michalovce a.s.	Michalovce	2002	2002	JM - Autodoprava s.r.o. Trebíšov
			2005	Eurobus - Invest Regionális Kozlekedés Fejlesztési Zrt
Veolia Transport Nitra a.s.	Nitra	2002	2002	KMV BUS s.r.o.
Slovenská autobusová doprava Nové Zámky a.s.	Nové Zámky	2002	2002	Eurobus - Invest Regionális Kozlekedés Fejlesztési Zrt
SAD Poprad a.s.	Poprad	2002	2002	PRE-OS s.r.o.
SAD Prešov a.s.	Prešov	2002	2002	B.K. Prešov s.r.o.
SAD Previdza a.s.	Previdza	2002	2002	Advance a.s.
Slovenská autobusová doprava Stará Ľubovňa	Stará Ľubovňa	1995	1995	Bus Karpaty s.r.o.
SAD Trenčín a.s.	Trenčín	2002	2005	Slovenská investičná a real- itná spoločnosť a.s. Žilina
SAD Trnava a.s.	Trnava	2002	2002	PRINTcentrum s.r.o.
SAD Zvolen a.s.	Zvolen	2002	2003	Bystrická dopravná spoločnosť a.s.
Slovenská autobusová doprava Žilina a.s.	Žilina	2002	2003	Slovenská investičná a real- itná spoločnosť a.s. Žilina

^a Obecnie nie funguje / Not now operating.

Opracowanie własne na podstawie / Author's own elaboration based on: www.kamim.sk;
www.natfund.gov.sk; www.orsr.sk.

W 1999 r. wrócono do idei prywatyzacji przedsiębiorstw. W 2000 r. przygotowano nową koncepcję transformacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych SAD, a jesienią 2001 r. rozpoczęto proces ich komercjalizacji trwający do połowy kolejnego roku. W pierwszym roku przekształceń własnościowych sprywatyzowano dwa uprzednio skomercjalizowane przedsiębiorstwa. Inwestorzy mogli w ramach sprzedaży bezpośredniej zakupić 49% akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw. W przypadku podwyższenia kapitału zakładowego miano nadal zachować 51% udziału Funduszu Majątku Narodowego. Po spełnieniu wymogów wynikających z umowy prywatyzacyjnej, nabywca mógł zakupić kolejne 7 do 17% akcji. Reforma przewidywała, że pozostały kontrolny 34% pakiet akcji miał zostać przekazany samorządom terytorialnym (www.kamim.sk; www.sadmi.sk; *Koncepcia transformacie...*, b.d.).

Większość przedsiębiorstw została skomercjalizowana w 2002 r., a następnie miała miejsce sprzedaż pierwszej, 49% transzy udziałów w większości z nich. W ostatniej transzy w 2005 r. sprzedano SAD Banská Bystrica, SAD Lučenec i SAD Žilina. Z 17 sprywatyzowanych przedsiębiorstw nadal funkcjonuje 16. Tylko SAD w Bańskiej Bystrzycy zaprzestał działalności przewozowej i zajmuje się wyłącznie eksploatacją dworca autobusowego. Również w przypadku przedsiębiorstw SAD o charakterze nabywcy można wnioskować tylko w odniesieniu do części przedsiębiorstw. Nowymi nabywcami przedsiębiorstw z Dunajskiej Stredy i Humenného były spółki założone przez dotychczasowe kierownictwa przedsiębiorstw. W przypadku kilku innych SAD jako kupujący występują spółki zdominowane przez osoby fizyczne (np. Ružomberk, Lučenec, Poprad, Preszów, Zwolen). Obserwuje się także inwestycje w postaci czysto kapitałowej: przykładem może być zakup przez firmę Slovenská investičná a realitná spoločnosť z Žyliny i jej spółkę zależną przedsiębiorstw SAD z Žyliny, Previdzy i Trenczyna.

Dość charakterystyczną cechą słowackiego procesu prywatyzacji jest znaczący udział ($\frac{1}{3}$ sprywatyzowanych przedsiębiorstw) kapitału zagranicznego – rekrutującego się początkowo głównie z krajów ościennych (tab. 14). SAD Banská Bystrica stał się w 2005 r. własnością czeskiego przewoźnika ČSAD Ostrava, a spółka nabywająca SAD Dunajská Streda pierwotnie stanowiła własność ČSAD Brno (obecnie udziałowcem Bus transport jest kapitał holenderski). Można mówić także o pewnym zainteresowaniu ze strony kapitału węgierskiego – firma Eurobus Invest z Budapesztu zakupiła bezpośrednio SAD Nové Zámky, a następnie odkupiła od JM Autodoprava z Trebišova spółkę SAD z Michalovec. W 2005 r. nabywcą inwestora stała się wówczas brytyjska grupa Arriva (obecnie własność kolei niemieckich DB). Także pośrednio został dokonany zakup przez obecną Veolię – odkupiła ona SAD Nitra od słowackiej firmy KMV Bus. SAD Trnava stał się własnością brytyjskiej firmy inwestycyjnej Sabre Invest.

Tabela 14. Inwestycje zagraniczne w przedsiębiorstwa SAD
Foreign investment in the SAD enterprises

Obecna nazwa spółki <i>Present name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok zakupu <i>Year of purchase</i>	Forma zakupu <i>Form of purchase</i>	Inwestor zagraniczny <i>Foreign investor</i>
SAD Banská Bystrica a.s.	Banská Bystrica	2005	bezpośrednia <i>direct</i>	ČSAD Ostrava a.s.
Slovak Lines a.s.	Bratislava	2005	za pośrednictwem spółki zależnej <i>purchase via affiliate</i>	ČSAD Brno (obecnie / <i>now</i> HB Reavis Group B.V.)
Slovenská autobusová doprava Michalovce a.s.	Michalovce	2005	zakup od inwestora słowackiego <i>purchase from Slovak investor</i>	Eurobus - Invest Regionális Kozlekedés Fejlesztési Zrt, Budapest
Veolia Transport Nitra a.s.	Nitra	2005	zakup od inwestora słowackiego <i>purchase from Slovak investor</i>	Veolia Transport Central Europe
Slovenská autobusová doprava Nové Zámky a.s.	Nové Zámky	2002	bezpośrednia <i>direct</i>	Eurobus Invest Budapest
SAD Trnava a.s.	Trnava	2004	zakup od inwestora słowackiego <i>purchase from Slovak investor</i>	Sabre Invest (Europe) Limited

Opracowanie własne na podstawie / Own elaboration based on: www.kamim.sk; www.natfund.gov.sk; www.orst.sk

Podsumowanie

Chociaż Polska, Czechy i Słowacja są krajami podobnymi kulturowo, a także ustrojowo po 1945 r., przekształcenia narodowych przewoźników drogowych miały całkowicie odmienny przebieg. Co więcej, nawet w Czechach i na Słowacji procesy przebiegały różnie.

Ze względu na brak zbiorczych źródeł publikowanych dla Czech i Słowacji, konieczne okazało się stworzenie własnych baz danych, głównie na podstawie odpowiednich rejestrów handlowych i decyzji prywatyzacyjnych rządów, a także słowackiego Funduszu Majątku Narodowego. Uzyskane informacje poddano weryfikacji na podstawie wiadomości prasowych i witryn internetowych. Mimo pewnych braków, zebrany materiał pozwala na wyprowadzenie istotnych wniosków i uogólnień.

Wśród najwcześniejszych przekształceń przedsiębiorstw publicznego transportu drogowego znalazła się separacja przewozów pasażerskich i towarowych. W Polsce, równocześnie z rozpadem okręgowych przedsiębiorstw PKS utworzono około 40 nowych firm zajmujących się wyłącznie przewozami towarowymi. W większości uległy one dość szybkiej, bezpośredniej prywatyzacji likwidacyjnej (do około 1995 r.) i w końcu 2002 r. funkcjonowało zaledwie 10 dawnych przedsiębiorstw towarowych PKS, z których większość stanowiły spółki pracownicze, a tylko dwa przedsiębiorstwa znajdowały się w rękach państwa (Taylor i Ciechański, 2007, 2008). W ciągu kilku kolejnych lat liczba funkcjonujących przedsiębiorstw jeszcze bardziej spadła i na przełomie 2011 i 2012 r. wynosiła zaledwie sześć, stanowiących wyłącznie własność prywatną (w ostatnich latach zlikwidowano spółkę pracowniczą ze Szczecina, a o jakiegokolwiek działalności jsSP z Katowic brakuje informacji).

Również na Słowacji przeprowadzono oddzielenie transportu pasażerskiego i towarowego. W przeciwieństwie do Polski, był to jednak podział ostateczny, wykluczający istnienie przedsiębiorstw zajmujących się przewozami zarówno pasażerskimi, jak i towarowymi. 27 nowo utworzonych przedsiębiorstw NAD o zasięgu mniej więcej powiatowym, zajmujących się przewozami towarowymi, w latach 1995–2002 poddano sprzedaży bezpośredniej, w większości w okresie 1995–1996, a więc kilka lat później niż w Polsce. Podobnie jak u nas, prywatyzowano skomercjalizowane uprzednio przedsiębiorstwa. Dotyczyło to głównie oddziałów dawnego przedsiębiorstwa państwowego NAD Košice, które w przeciwieństwie do innych regionów nadal zachowało zasięg wojewódzki. W latach 1994–1997 w większości z zakładów wspomnianego NAD utworzono i sprzedano 10 nowych spółek. Równolegle prowadzono także sprzedaż bezpośrednią zakładów. W odróżnieniu od Polski, gdzie większość przekształconych przedsiębiorstw nadal działa, na Słowacji na przełomie 2011 i 2012 r. funkcjonowały już tylko cztery. Ze względu na brak materiału do porównań (dla Polski), nie można natomiast stwierdzić, jakie są losy przedsiębiorstw skonsolidowanych z nabywcami w przypadku zakupu bezpośredniego. Trudno także porównać partycypację pracowników i kierownictwa zakładów – w przypadku słowackim można się jedynie domyśleć, że gdy nazwa prywatyzowanego przedsiębiorstwa nawiązuje do tradycji NAD, przekształcenie odbyło się z udziałem pracowników.

W Czechach praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa poddane prywatyzacji kuponowej miały charakter mieszany – pasażersko-towarowy lub pasażerski. Zaledwie dwa przedsiębiorstwa – z Czeskich Budziejowic i Ostrawy były wyłącznie towarowe. Również w przypadku sprzedaży bezpośredniej sytuacja była podobna – tylko dwa prywatyzowane zakłady ČSAD Hradec Králové (Dobruška, Svitavy) zajmowały się wyłącznie przewozami towarowymi.

Znacznie bardziej rozpowszechnioną formą były w Polsce, Czechach i na Słowacji przedsiębiorstwa pasażersko-towarowe i pasażerskie. Pierwszy rodzaj, poza nielicznymi wyjątkami, praktycznie nie dotyczył Słowacji.

Spośród trzech badanych krajów Polska nadal wyróżnia się znaczącym udziałem kapitału publicznego. Na przełomie 2011 i 2012 r. niemal 20 przedsiębiorstw PKS (a więc prawie 1/9 utworzonych) miało postać jsSP, a kolejne dwa charakteryzował znaczący udział Skarbu Państwa. 45 przedsiębiorstw skomunalizowano, z tego 44 nadal funkcjonowało. Na terenie Czech i Słowacji niesprywatyzowane przedsiębiorstwa od prawie 10 lat nie istnieją. W Czechach nie obserwowano komunalizacji przedsiębiorstw ČSAD. W bardzo nielicznych przypadkach samorządy były mniejszościowymi udziałowcami w prywatyzowanych przedsiębiorstwach, częściej natomiast samorządy posiadały udziały w firmach inwestujących w ČSAD.

Według dostępnych informacji, w Czechach w latach 1992–1994, 37 przedsiębiorstw pasażerskich i pasażersko-towarowych ČSAD poddano prywatyzacji kuponowej (w tym czasie wobec przedsiębiorstw PKS w Polsce nie podejmowano żadnych działań). Oprócz przedsiębiorstw poddanych prywatyzacji kuponowej, 11 przedsiębiorstw i 16 zakładów (w znacznym stopniu zakładów ČSAD Hradec Králové) trafiło do nowych nabywców, nieraz z pewnymi trudnościami. W Polsce natomiast praktycznie nie odnotowywano bezpośredniej sprzedaży likwidacyjnej ani pasażerskich przedsiębiorstw PKS, ani ich placówek (wyjątkami są sprzedaż pasażerskiej części PKS Szczytno i zakup placówki terenowej PKS w Skoczowie przez spółkę pracowniczą Transkom).

Inną strategię prywatyzacyjną przyjęto na Słowacji. Jak wspomniano, całkowicie rozdzielono tutaj przewozy pasażerskie i towarowe. Wyjątkiem było przedsiębiorstwo SAD ze Skalicy, w którym pozostawiono także przewozy towarowe. W przypadku ČSAD Žilina i SAD Dolný Kubín natomiast wydzielenie przewozów pasażerskich miało miejsce jeszcze przed utworzeniem odrębnych przedsiębiorstw NAD. W odróżnieniu od Polski i Czech proces prywatyzacji przedsiębiorstw SAD poprzedzono zmniejszeniem ich liczby i konsolidacją w 17 większych podmiotów. Prywatyzację pasażerskich przedsiębiorstw na Słowacji, zapoczątkowano na szerszą skalę w 2002 r., a więc znacznie później niż w Czechach, a nawet w Polsce. Część przedsiębiorstw udało się, z trudnościami, sprzedać. Jednakże, w przeciwieństwie do Polski, a analogicznie jak w Czechach, przedsiębiorstwa w całości stanowią własność prywatną. Podobnie jak w Czechach, trudno ocenić rolę kapitału pracowniczego, można tylko podejrzewać po nazwach nabywców, że mieli oni związek z dotychczasowymi załogami przedsiębiorstw. Sytuacja w Czechach i na Słowacji jest więc inna od obserwowanej w Polsce, gdzie prywatyzacja pracownicza została ujęta oddzielnie w prawie i wciąż stanowi najpopularniejszą formę zmiany właściciela w przedsiębiorstwach PKS.

W Polsce obserwuje się stałość obecności kapitału prywatnego w danym przedsiębiorstwie przewozowym. Dotyczy to przede wszystkim firm prywatyzowanych z udziałem inwestorów zewnętrznych, jednak rzadkie są sytuacje, w których duża firma wchodzi do spółek pracowniczych; znacznie częściej można oczekiwać, że pracownicy tracą udziały na rzecz kadry kierowniczej. W Czechach natomiast w przedsiębiorstwach sprywatyzowanych metodą kuponową

wą w początkowym okresie częste są zmiany struktury właścicielskiej, wynikające przede wszystkim z porządkowania portfeli funduszy inwestycyjnych. W przedsiębiorstwach prywatyzowanych bezpośrednio w Czechach i na Słowacji obserwowano jedynie nieliczne zmiany na etapie sprzedaży, wynikające przede wszystkim z wywiązywania się nabywców ze zobowiązań prywatyzacyjnych.

Ważną rolę w procesie przekształceń własnościowych odgrywają inwestorzy zagraniczni, jednak ich sposób wchodzenia do przedsiębiorstw przewozowych był różny. W Polsce wszystkie sprzedaże miały charakter bezpośredni, inwestor zagraniczny wchodził do spółek *joint venture*, w których stopniowo zmniejszał się udział Skarbu Państwa na jego rzecz. W Czechach inwestorzy zagraniczni kupowali przedsiębiorstwa uprzednio sprywatyzowane w trakcie tzw. *kuponówki* lub bezpośrednio. Na Słowacji natomiast obserwowano wariant mieszany – część przedsiębiorstw była kupowana bezpośrednio od Funduszu Majątku Narodowego, część natomiast na rynku wtórnym, od inwestorów słowackich. We wszystkich badanych krajach charakterystyczne było ograniczenie zainteresowania inwestorów zagranicznych do przedsiębiorstw transportu pasażerskiego i pasażersko-towarowego.

Kim są główni inwestorzy zagraniczni? W trzech badanych krajach dominującą pozycję zajmuje międzynarodowa Grupa Veolia, która przez bardzo długi czas była jedynym liczącym się inwestorem zagranicznym nabywającym udziały w polskich przedsiębiorstwach PKS (Taylor i Ciechański, 2013a). Również w Czechach Veolia zdobyła dominującą pozycję pośród inwestorów. Natomiast udział tego inwestora w procesie prywatyzacji przedsiębiorstw SAD na Słowacji ograniczył się do jednego podmiotu, zakupionego od nabywcy krajowego (z Nitry). Inwestycje na rynku czeskim zasługują na uwagę, gdyż oprócz przedsiębiorstw ČSAD przejmowano przewoźników prywatnych, głównie działających na rynkach zbliżonych do posiadanych ČSAD-ów, co pozwoliło Veolii Transport wzmocnić swoją pozycję rynkową. Obserwuje się to zwłaszcza w krajach Morawskoslezskim i Středočeskim. Analogicznie jak w Polsce, Veolia Transport Česká Republika skonsolidowała posiadane przedsiębiorstwa, ograniczając się jednak do utworzenia większych przedsiębiorstw regionalnych, a nie jak w Polsce – jednego ogólnokrajowego. W Czechach (jako jedynym kraju) Veolia prowadzi również na ograniczona skalę przewozy kolejowe (Związek Gmin Doliny Desny). Podobna próba podejmowana jeszcze przez firmę Connex (poprzednik Veolia) w Polsce w latach 1990. nie powiodła się.

Kolejnym inwestorem, który zainteresował się zakupem dawnych publicznych przedsiębiorstw transportowych jest izraelski Egged Holding. Głównie za pośrednictwem polskiej spółki-córki Mobilis intensywnie w ostatnich kilku latach kupował przedsiębiorstwa PKS (Taylor i Ciechański, 2013b). Podmiot ten stał się szczególnie aktywny dopiero w momencie, gdy Veolia Transport Polska zaprzestała przejść na rynku polskim. Zainteresowania Egged Holding nie objęły dotychczas innych krajów omawianej grupy.

We wszystkich omawianych krajach funkcjonuje Arriva (obecnie spółka-córka Deutsche Bahn). O ile w Polsce znana jest wyłącznie z realizacji przewozów kolejowych w województwie kujawsko-pomorskim, o tyle w Czechach i na Słowacji inwestowała w przedsiębiorstwa autobusowe. W Czechach były to głównie przedsiębiorstwa, które przejęły sprywatyzowane zakłady ČSAD. Na Słowacji inwestycje grupy Arriva miały nieco inny charakter – wejście tej spółki na rynek słowacki nastąpiło poprzez wykupienie węgierskiej firmy Eurobus Incest, będącej właścicielem przedsiębiorstw SAD Nové Zámky (zakupione bezpośrednio od FNM) i SAD Michalovce (zakupionej na rynku wtórnym od firmy JM Autodoprava).

Ponadto wśród inwestorów branżowych obserwuje się pojedyncze przypadki inwestycji przedsiębiorstw ČSAD na terenie Słowacji, przy czym odwrotnego procesu nie odnotowuje się. Spośród inwestorów należy też zauważyć związany z austriackimi kolejami państwowymi ÖBB Postbus i zależną od holenderskich kolei państwowych spółkę Abellio Transport CZ. Ponadto, nieliczni inwestorzy zarejestrowani w tzw. „rajach” podatkowych prawdopodobnie pochodzą z badanych krajów, a nie z zagranicy. Generalnie, inwestycje zagraniczne zostały zdominowane przez międzynarodowe koncerny.

W badaniu transformacji narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji warto wspomnieć o trwałości przekształceń. W przedsiębiorstwach pasażerskich i pasażersko-towarowych niechlubnym liderem w procesach likwidacyjnych, jest, niestety, Polska. W Czechach w zasadzie nie odnotowuje się zamykania badanych przedsiębiorstw. Podobnie jest na Słowacji, gdzie mają one charakter sporadyczny. W Polsce natomiast likwidacji uległo ich już kilkadziesiąt. Można wskazać przynajmniej dwie przyczyny tej różnicy. Po pierwsze, niekorzystna struktura kapitałowa: w Czechach i na Słowacji już dawno wszystkie przedsiębiorstwa sprywatyzowano, w Polsce wciąż utrzymuje się publiczna własność kapitału. Po drugie, znacznie większa dbałość władz Czech i Słowacji o transport publiczny. Nie występują tam znane z polskich dróg prywatne „busy”, a przedsiębiorstwa zajmujące się publicznym transportem, dzięki brakowi nieuczciwej konkurencji, mogą się rozwijać.

Niniejszy artykuł oczywiście nie wyczerpuje złożonej problematyki przekształceń własnościowo-organizacyjnych narodowych przewoźników drogowych, a także wskazuje na celowość rozszerzenia badań na wszystkie kraje Grupy Wyszehradzkiej. Wydaje się, że zebranie pozytywnych doświadczeń obcych mogłoby wskazać drogę dalszej transformacji przedsiębiorstw PKS. Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że dalsze przetrzucanie własności pomiędzy poszczególnymi organami administracji publicznej prowadzi wyłącznie do pogorszenia sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Istotny jest też zasygnalizowany wcześniej problem ochrony rynku transportowego, mający m.in. na celu równomierną obsługę poszczególnych obszarów. Żywiłowa liberalizacja rynku

przewozów pasażerskich w Polsce prowadzi do narastania zjawiska wykluczenia transportowego na znacznych terenach kraju.

Piśmiennictwo / References

- 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).
- Historie podniku ČSAD, bez daty, prywatna strona internetowa Liaz navždy!,
www.liaznavzdy.cz/ČSAD.php (25.10.2012).
- Koncepcia transformácie a privatizácie štátnych podnikov slovenskej autobusovej dopravy, bez daty, www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=4451 (12.10.2012).
- Lebl M., bez daty, *České akcie z kupónové privatizace*,
www.miras.cz/akcie/ceske-akcie.php (27.10.2012).
- Olsson M., 1999, *Ownership Reform and Corporate Governance. The Slovak Privatisation Process in 1990–1996*, Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala Studies in Economic History, 49, Uppsala University, Uppsala.
- Opletal J., Ryba J., 1996, *Case Study: Czech Republic, Privatisation and Regulation of Road Freight Transport*, ECMT Seminar, Paris.
- Pres sto akcií v RM-Systému zůstává*, 2002,
http://ekonomika.idnes.cz/pres-sto-akcii-v-rm-systemu-zustava-db0-/ekoakcie.aspx?c=A011221_141333_ekoakcie_ven (29.10.2012).
- Správa o fungovaní spoločností s majetkovou účasťou Fondu národného majetku SR vrátane návrhu na predaj majetkových účastí*, 2011,
www.rokovania.sk/Rokovanie.aspx/BodRokovaniaDetail?idMaterial=19079 (25.01.2013).
- Taylor Z., Ciechański A., 2007, *Przekształcenie własnościowe przedsiębiorstw PKS w nowej sytuacji gospodarczej*, Przegląd Geograficzny, 79, 1, s. 5–44.
- Taylor Z., Ciechański A., 2008, *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., 2013a, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskim transporcie*, Monografie IGiPZ PAN, 15, Warszawa.
- Taylor Z., Ciechański A., 2013b, *Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część I*, Przegląd Geograficzny, 85, 2, s. 151–172.
- Urbanek V., 2001, *Co se stalo s vašimi akciemi - část 3*,
<http://zpravy.kurzy.cz/19283-co-se-stalo-s-vasimi-akciemi-cast-3> (27.10.2012).
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 17. března 1993 č. 124+P k privatizačním projektům, které prošly připomínkovým řízením ve smyslu usnesení vlády z 29. července 1992 č. 510 o projednávání a schvalování privatizačních projektů, ve znění usnesení vlády z 23. září 1992 č. 562 o změně v pravidlech vlády, kterými se upravuje projednávání a schvalování privatizačních projektů a usnesení vlády z 24. února 1992 č. 79 (materiál č. 21)*, 1993, <http://kormoran.vlada.cz> (5.11.2012).
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 12. května 1993 č. 239+P k privatizačním projektům, které prošly připomínkovým řízením ve smyslu usnesení vlády z 29. července 1992 č. 510, o projednávání a schvalování privatizačních projektů, ve znění usnesení vlády z 23. září 1992 č. 562, usnesení vlády z 24. února 1993 č. 79 a usnesení vlády ze 17. března 1993 č. 123*, 1997, <http://kormoran.vlada.cz> (31.10.2012).

- Usnesení vlády České Republiky ze 15. září 1993 č. 510+P o privatizaci podle § 10 odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (materiál č. 4), 1993, <http://kormoran.vlada.cz> (6.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 22. září 1993 č. 526+P o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (materiál č. 5), 1993, <http://kormoran.vlada.cz> (1.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 29. září 1993 č. 543+P k rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (materiál č. 6), 1993, <http://kormoran.vlada.cz> (4.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 20. října 1993 č. 590+P o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (materiál č. 9), 1993, <http://kormoran.vlada.cz> (4.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 27. října 1993 č. 613+P o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby (materiál č. 10), 1993, <http://kormoran.vlada.cz> (4.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 22. března 1995 č. 180 o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 83), 1995, <http://kormoran.vlada.cz> (4.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 24. dubna 1996 č. 255+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 129), 1996, <http://kormoran.vlada.cz> (4.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 12. února 1997 č. 76+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 146), 1997, <http://kormoran.vlada.cz> (5.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 23. července 1997 č. 460+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 154), 1997, <http://kormoran.vlada.cz> (4.11.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 27. srpna 1997 č. 527+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů, 1997, <http://kormoran.vlada.cz> (31.10.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 21. června 2000 č. 638+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů, 2000, <http://kormoran.vlada.cz> (31.10.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 12. června 2002 č. 620+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10 odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 193), 2002, <http://kormoran.vlada.cz> (31.10.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 19. června 2002 č. 667+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 194), 2002, <http://kormoran.vlada.cz> (27.10.2012).*
- Usnesení vlády České Republiky ze dne 9. července 2003 č. 681+P o rozhodnutí o privatizaci podle § 10, odst. 1 zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, ve znění pozdějších předpisů (materiál č. 200), 2003, <http://kormoran.vlada.cz> (31.10.2012).*
- www.arriva.cz – oficiální servis internetowy Arriva holding Česká Republika (10.01.2013).

- www.cadblansko.cz – oficjalny serwis internetowy ČAD Blansko (10.01.2012).
www.icomtransport.cz – oficjalny serwis internetowy ICOM Transport (29.11.2012).
www.kamim.sk – prywatny serwis internetowy m.in. przedsiębiorstw SAD (09.01.2012, 1.07.2012).
www.morava.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy Veolia Transport Morava (28.11.2012).
www.natfund.gov.sk – Fond Národného Majetku Slovenskej Republiky (Fundusz Majątku Narodowego Republiki Słowackiej) (09.01.2012).
www.or.justice.cz – Obchodní rejstřík a sbírka listin (Rejestr Handlowy Republiki Czeskiej (30.10.2012).
www.or.sr.sk – Obchodný Register Slovenskej Republiky (Rejestr Handlowy Republiki Słowackiej (9.01.2012).
www.osnado.cz – oficjalny serwis internetowy firmy OSNADO (10.01.2012).
www.praha.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy Veolia Transport Praha (28.11.2012).
www.sadmi.sk – oficjalny serwis internetowy Slovenská autobusová doprava Michalovce (10.02.2012).
www.skand.sk – oficjalny serwis internetowy Skand Skalica (9.01.2012).
www.studentagency.cz – oficjalny serwis internetowy Student Agency (25.01.2013).
www.teplice.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy Veolia Transport Teplice (28.11.2012).
www.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy Veolia Transport Česká Republika (28.11.2012).
www.vychodnicehy.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy Veolia Transport Východní Čechy (28.11.2012).
Zoznam predajov akcií k 31.12.2008, 2009, www.natfund.gov.sk (12.01.2012).

[Wpłynęło: maj 2013 r.]

ZBIGNIEW TAYLOR, ARIEL CIECHAŃSKI

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

The subject of this second part of the work is a reconstruction of the post-1989 transformation in national road carriers that has been taking place in the Czech Republic and Slovakia (thus affecting the ČSAD, SAD and NAD enterprises). Despite similar initial circumstances in the three countries researched (the third being Poland), the transformations have assumed different forms, such that the present situations as regards road-carriers vary greatly.

Amongst the earlier transformations of public road transport enterprises was the one involving the separation of passenger and freight carriers. In Slovakia, unlike Poland, that separation has been final, precluding the existence of enterprises involved in the carriage of both passengers and freight. The 27 newly-founded NAD enterprises created at county level in regard to freight transport were sold directly in the years 1995–2002, mainly in just the two years 1995–1996, which is therefore some time later than in the case of Poland. However, as in Poland, formerly commercialized enterprises have been

privatized. This was particularly the case for the former state-owned NAD Košice enterprise with its regional range of activity. In turn, unlike in Poland, where the majority of enterprises transformed remain active, in Slovakia just four freight companies were active by late 2011 and early 2012.

In the Czech Republic, practically all enterprises transformed within so-called voucher (coupon) privatization have a mixed nature – passenger and freight or passenger-only companies. Just the two firms of České Budějovice and Ostrava have been involved in freight carriage only. Likewise in the case of the direct-sale privatizations, the situation is very similar – just two branches of the ČSAD Hradec Králové enterprise have been dealing with freight traffic recently.

A much more common form in Poland, the Czech Republic and Slovakia were the enterprises involved in passenger and freight or just passenger traffic. However, with just a few exceptions, the first type has not been present in Slovakia.

Among the three countries researched, it is in Poland that a much larger share of public capital is to be observed. In the Czech and Slovak Republics non-private companies have not existed for 10 years or so now. In Czechia, the ČSAD enterprises have not been communalized, though in some cases local authorities are minority shareholders in privatized companies. However, it is more frequent for local authorities to own shares in firms investing in the ČSAD enterprises.

Our information is that, in Czechia, in the years 1992–1994, some 37 ČSAD passenger or mixed passenger-freight enterprises were processed by means of voucher privatization (at a time when no steps at all were taken as regards Poland's PKS enterprises). Apart from the enterprises included among voucher privatizations, there were also 11 enterprises – plus 16 branches – that were purchased by new owners, though admittedly not always in a trouble-free manner.

A different privatization strategy has been applied in Slovakia. Unlike in Poland and Czechia, the privatization process affecting Slovakia's SAD enterprises was preceded by a reduction in their numbers and a consolidation into 17 larger enterprises. Thus the privatization of passenger enterprises in Slovakia only started more widely in 2002, i.e. much later than in Czechia and somewhat later than in Poland. Nevertheless, some enterprises have only been sold with difficulty, though (unlike in Poland though like in the Czech Republic), all companies are today in private ownership. It is probable that some buyers have much in common with the former employees and management of their firms. This is nevertheless a different situation in the Czech and Slovak Republics as opposed to in Poland, where a workforce has a legal right to become the co-owner of an enterprise, with this in fact being the commonest kind of ownership change affecting the PKS companies (which have become so-called workers' companies).

In Poland, there is by and large a permanence of private-capital ownership in a given enterprise. In Czechia, in contrast, enterprises privatized using the voucher procedure (in the early stages) have quite often been observed to go through regular changes of ownership, as a result of the ordering of portfolios by investment funds. In the enterprises privatized directly in Czechia and Slovakia, only some changes in ownership have been seen to result from fulfilment of a purchaser's obligation.

An important role in the systemic transformation has been played by foreign investors. However, their entry into transport enterprises has been different. In Poland, all takeovers have been direct ones, the foreign investor entering into companies by way of a joint venture in which the Treasury stake has only decreased gradually. In contrast, in

Czechia, foreign investors have purchased companies privatized earlier by way of voucher privatization or direct privatization. In Slovakia, in turn, a mixed variant has been observed – some companies have been purchased directly from the National Property Fund, while others were bought on a secondary market – from Slovakian owners. In all three countries, foreign investors have only shown interest in passenger and passenger-freight companies (as opposed to freight-only companies).

While the most important foreign investor is Veolia Transport Central Europe, in the case of Slovakia the involvement is limited to one firm only. In the case of Czechia, Veolia has not only purchased former ČSAD enterprises, but also has taken over local private carriers. The investment of Israel's Egged Holding is limited to the Polish market only, while in Czechia and Slovakia some role has also been played by Arriva (at present an affiliate of Deutsche Bahn), not to mention the single investments of the Austrian ÖBB Postbus or the Dutch Abelio Transport. Foreign investment has thus been dominated by international concerns, rather than local firms from neighbouring countries.

No doubt the more successful privatization in the cases of the Czech and Slovak Republics results in permanence of the systemic transformation. In contrast, in Poland where the share of public-capital ownership remains substantial, we are experiencing quite a large number of closures of the non-private PKS transport companies.