

Narodowi przewoźnicy drogowi w krajach Grupy Wyszehradzkiej – część I

National road carriers in Visegrad Group (V4) countries – Part I

ZBIGNIEW TAYLOR, ARIEL CIECHAŃSKI

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

Zarys treści. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie 25-letnich przekształceń organizacyjno-własnościowych narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego w Polsce (PKS), w Czechach i na Słowacji (ČSAD) oraz na Węgrzech (Volán). Artykuł składa się z dwóch części. W części I, w niniejszym zeszycie, opisuje się genezę i rozwój narodowych przewoźników drogowych, ramy prawne i warunki ich prywatyzacji, a także charakterystykę transformacji samochodowych przedsiębiorstw towarowych. Część II, która ukaże się w zeszycie 2/2017 Przeglądu Geograficznego, koncentruje się na przekształceniach przedsiębiorstw transportu autobusowego w krajach Grupy Wyszehradzkiej.

Słowa kluczowe: prywatyzacja, deregulacja, przewoźnicy drogowi, PKS, ČSAD, SAD, NAD, Volán, Grupa Wyszehradzka, geografia przedsiębiorstw.

Wstęp

Przez narodowych przewoźników drogowych rozumiemy specjalnie utworzone przez socjalistyczną administrację państw dawnego tzw. bloku wschodniego przedsiębiorstwa powołane do świadczenia ogólnokrajowych, publicznie dostępnych usług z zakresu samochodowego transportu pasażerskiego i/lub towarowego. Są to przedsiębiorstwa *Państwowej Komunikacji Samochodowej* (PKS) w Polsce, *Československá státní automobilová doprava* (ČSAD) w Czechach i na Słowacji przed 1993 r., a *Česká automobilová doprava* (ČSAD) w Czechach po 1993 r. Na Słowacji od 1993 r. są to przedsiębiorstwa transportu pasażerskiego *Slovenská autobusová doprava* (SAD) i towarowego *Nákladná automobilová doprava* (NAD), zaś na Węgrzech w całym okresie przedsiębiorstwa z grupy Volán. Wszystkie wspomniane przedsiębiorstwa w latach

1989-2015 są przedmiotem naszej analizy, chociaż niejednokrotnie odwołujemy się do wcześniejszego okresu.

Dla analizowanych podmiotów charakterystyczne jest to, co E. Bennathan i inni (1991) zauważają w przypadku Volánu, a mianowicie połączenie w ramach jednego przedsiębiorstwa przewozów pasażerskich i towarowych. Nie jest to rozwiązanie typowe dla gospodarki rynkowej i trudne do pogodzenia z konkurencyjną organizacją drogowego transportu ciężarowego. Transport pasażerski na Węgrzech, podobnie jak w wielu innych krajach dawnego bloku socjalistycznego, otrzymywał subsydia, dlatego w nowych warunkach gospodarowania łączenie obydwu rodzajów usług w ramach jednego przedsiębiorstwa ze wspólnym personelem i zarządem było nietrafne. W gospodarce rynkowej, jeśli przedsiębiorstwa transportu ciężarowego chciały przetrwać, musiały być konkurencyjne, tj. zdolne do natychmiastowej reakcji na gwałtownie zmieniające się oczekiwania popytu. To wymagało zdecydowanie innego stylu zarządzania niż przy decyzjach opartych na rachunku ekonomicznym instytucji dotowanych.

Badania dotyczące narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego wymagały aktualizacji posiadanych baz dotyczących procesów przekształceń przedsiębiorstw PKS w Polsce, ČSAD w Czechach i na Słowacji oraz SAD i NAD na Słowacji. Dla przedsiębiorstw Volán konieczne było zbudowanie bazy danych od podstaw. Jako pierwotne źródło w przypadku polskich przedsiębiorstw PKS wykorzystano przede wszystkim dostępne na przestrzeni lat bazy dotyczące prywatyzacji umieszczone na stronach Ministerstwa Skarbu (www.msp.gov.pl) oraz dane z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). W przypadku Czech podstawowym źródłem danych jest odpowiednik naszego KRS (*Obchodní rejstřík*), zawierający także roczne sprawozdania przedsiębiorstw umożliwiające dość wnikliwą analizę zmian własnościowych od 1996 r. (www.or.justice.cz). Znacznie gorzej wygląda dostępność materiałów dotyczących przedsiębiorstw słowackich – tamtejszy rejestr handlowy (*Obchodný register Slovenskej Republiky*) jest zdecydowanie uboższy (www.orsr.sk). Dane dla Węgier były najtrudniejsze do zdobycia ze względu na barierę językową i pochodzą przede wszystkim ze strony internetowej *Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt* (Węgierskiego Narodowego Zarządu Aktywów); (www.mnvzrt.hu). Dodatkowe informacje w przypadku przedsiębiorstw ze wszystkich krajów pochodzą ze stron internetowych poszczególnych firm.

Celem niniejszego opracowania jest prześledzenie zmian i wyprowadzenie uogólnień dotyczących narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego w krajach Grupy Wyszehradzkiej. W dalszej części artykułu autorzy dokonują przeglądu piśmiennictwa nt. transformacji przedsiębiorstw na badanym obszarze, a także przekształceń państwowych przedsiębiorstw transportu autobusowego w innych krajach Europy. Następnie omawiają genezę i rozwój analizowanych przedsiębiorstw, co stanowi punkt wyjścia do przedstawienia sytuacji badanych podmiotów na początku lat 1990., a zwłaszcza prawnych podstaw

i warunków ich prywatyzacji. Niniejszy artykuł (część I) kończy kompleksowa charakterystyka przekształceń organizacyjno-własnościowych samochodowych przedsiębiorstw transportu towarowego.

Przegląd piśmiennictwa

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 wspomniane procesy zachodzące na terytorium Polski po 1989 r., a dotyczące poszczególnych rodzajów i gałęzi transportu – kolejowego (Taylor, 2002, 2004, 2007; Taylor i Ciechański, 2005, 2006, 2010e, 2011a), drogowego (Taylor i Ciechański, 2007, 2008a, 2008b, 2010a, 2010b, 2013a, 2013b), miejskiego (Taylor i Ciechański, 2008c, 2009, 2010a, 2010b, 2010c) i żeglugi śródlądowej (Taylor i Ciechański, 2010d, 2011b, 2013c). Swoje badania autorzy kontynuują także poza Polską, podejmując tematykę funkcjonowania narodowych przewoźników samochodowych w Czechach i na Słowacji (Taylor i Ciechański, 2013a, 2013b).

Światowa literatura naukowa dotycząca przekształceń narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego w krajach dawnego bloku socjalistycznego jest niestety dość uboga. Interesujące i szczegółowe studium dotyczące historii, a także sytuacji węgierskich narodowych przedsiębiorstw transportowych u progu transformacji własnościowej dostarczają E. Bennathan i inni (1991) w opracowaniu dotyczącym transportu ciężarowego, przygotowanym na potrzeby Banku Światowego. I. Prilezky (1993, bez daty) jest autorem publikacji na temat, m.in. regulacji publicznego transportu autobusowego na Węgrzech. Z kolei, J.D. Nelson i inni (1997) zarysowują sytuację przedsiębiorstw Volán w połowie lat 1990.

A jak wygląda światowa literatura nt. funkcjonowania transportu autobusowego w innych krajach Europy? Najogólniej, rynki autobusowe w krajach UE często nie są zliberalizowane. Autokarowe przewozy dalekobieżne w Niemczech (traktowanych łącznie jako dawne NRD i RFN) do 2013 r. podlegały ścisłej regulacji (Bataille i Steinmetz, 2013; Augustina i inni, 2014). Z drugiej jednak strony, w niektórych krajach – jak Szwecja czy Wielka Brytania funkcjonował w tym zakresie wolny rynek. W Hiszpanii z kolei państwo koncesjonowało i kontrolowało połączenia autobusowe (Bataille i Steinmetz, 2013). Rynek dalekobieżnych przewozów autobusowych we Włoszech był stopniowo liberalizowany w latach 2007-2013 (Beria i inni, 2014).

Ciekawego przeglądu dotyczącego deregulacji autobusowego transportu dalekobieżnego w 9 krajach Europy dokonuje D. van de Velde (2013). Choć jego opracowanie dotyczy głównie przewoźników niezależnych w ruchu ekspresowym, nie stroni on od refleksji dotyczących firm działających na lokalnych ryn-

kach, jak również mających charakter podobny do przedsiębiorstw narodowych, operujących w krajach Grupy Wyszehradzkiej. W przypadku wielu państwowych przedsiębiorstw transportu autobusowego zwraca uwagę fakt, że stanowiły one niegdyś część państwowych przewoźników kolejowych. Tak było w przypadku zarówno czeskosłowackiego ČSADu czy węgierskiego Volánu, ale także przedsiębiorstw z krajów Europy Zachodniej – szwedzkiego Swebusa, hiszpańskiego ENATCARa czy włoskiego Sitabusa, jak również niemieckich Berlin Linien Bus. Widoczna jest także rola ówczesnej Veolii Transport jako przewoźnika funkcjonującego w wielu krajach Europy. Ciekawostką natomiast jest brak dalekobieżnych połączeń autobusowych we Francji.

J. Aarhaug i N. Fearnley (2016) przedstawiają interesujące studium nt. deregulacji dalekobieżnego transportu autobusowego w Norwegii. Przez długie lata, podobnie jak w wielu innych krajach Europy Zachodniej, uprzywilejowaną rolę na rynku przewozów dalekobieżnych pełnił tutaj państwowy zarząd kolejowy, a przewoźnicy autobusowi mogli realizować tylko kursy niekonkurujące z transportem kolejowym, względnie te, z których z przyczyn ekonomicznych kolej zrezygnowała. Częściowa deregulacja rynku nastąpiła około 1998 r. co znacząco wpłynęło na gwałtowny wzrost przewozów autobusowych. Całkowite uwolnienie rynku nastąpiło w 2003 r. powodując bardzo szybki, dwukrotny wzrost liczby pasażerów. Co więcej, doprowadziło to do pewnej konsolidacji operatorów i spadku ich liczby. Warto zauważyć, że część przewoźników realizowała niezależnie przewozy lokalne zlecane przez samorządy w ramach przetargów. Autorzy zauważają, że nie sprawdził się argument wysuwany przeciwko uwolnieniu przewozów autokarowych jako powodujących spadek zainteresowania przejazdami koleją. Przewozy koleją nie tylko nie zmalały, a wręcz odnotowywały słabą tendencję wzrostową. Oznacza to, że deregulacja przewozów dalekobieżnych wytworzyła sobie nowy rynek nie przejmując pasażerów kolei. Jednocześnie wzrosła ogólna liczba osób korzystających z transportu zbiorowego.

G. Alexandersson i inni (1998) analizują efekty wprowadzenia konkurencji w szwedzkim lokalnym transporcie autobusowym. Odpowiedzialność za lokalny transport zbiorowy w latach 1980. była scedowana łącznie na samorządy szczebla regionalnego i lokalnego. Transport pasażerski był obsługiwany przez regionalne spółki transportu publicznego w liczbie 25, stanowiące własność poszczególnych rad regionalnych i samorządów. Przed wprowadzeniem deregulacji zlecenie im przewozów było praktycznie obowiązkowe (np. w 1988 r. tylko 7% przewozów powierzano w trybie przetargowym, a 7 lat później było to już 70%). Jednocześnie spadła liczba przedsiębiorstw samorządowych – tryb konkurencyjny sporą grupę z nich doprowadził do całkowitej likwidacji. Interesujące, że głównym zwycięzcą przetargów był m.in. państwowy Swebus.

Geneza i rozwój narodowych przewoźników drogowych

Geneza analizowanych narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego jest dość podobna. Powstały w wyniku reakcji państwowych przedsiębiorstw kolejowych na rosnącą konkurencję ze strony gwałtownie rozwijającego się w okresie międzywojennym prywatnego (i nie tylko) transportu samochodowego. W Polsce proces ten nastąpił stosunkowo późno (Brzosko, 1982). Dopiero w 1934 r. powstało przedsiębiorstwo samochodowe PKP, obsługujące linie autobusowe przede wszystkim w relacjach, w których brakowało połączeń kolejowych. Transport ciężarowy pozostawał głównie w rękach prywatnych i nie odgrywał w II RP większej roli z powodu niskiego potencjału, wynikającego głównie z małej liczby pojazdów i ich ładowności, a także ogólnego stanu technicznego floty. Także w Czechosłowacji (*Historie...*, bez daty) państwowe koleje ČSD w okresie międzywojennym, chociaż nieco wcześniej niż w Polsce – w 1927 r., uruchomiły swoje linie autobusowe. Warto jednak zauważyć, że konkurencja wspomniana na wstępie występowała ze strony nie tylko podmiotów prywatnych, lecz także państwowej poczty. Dlatego w 1934 r. podjęto decyzję o przejęciu linii tego ostatniego podmiotu przez przewoźnika kolejowego. Co ciekawe, koleje ČSD zajmowały się nie tylko przewozem pasażerów autobusami, ale dysponowały również flotą samochodów ciężarowych i przyczep. Także historia przedsiębiorstwa Volán sięga okresu międzywojennego, kiedy to w 1927 r. węgierskie koleje państwowe MAV powołały do życia MAVART – pierwsze ogólnokrajowe przedsiębiorstwo transportu samochodowego zajmujące się przewozem osób i towarów. W 1935 r. przejęło ono 34 inne przedsiębiorstwa dając asumpt do przekształcenia w MÁVAUT – Zakład Transportu Samochodowego Kolei Węgierskich (volan.eu).

Nowy rozdział w dziejach narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego odnotowujemy po zakończeniu II wojny światowej. Historia Państwowej Komunikacji Samochodowej rozpoczęła się od dekretu Rady Ministrów z 16 stycznia 1945 r. o utworzeniu przedsiębiorstwa. Prekursorem PKS było przedsiębiorstwo pod nazwą Autotransport, założone w Lublinie w 1944 r. Kolejnym krokiem do powstania PKS były jednostki organizacyjne wydzielone z Państwowego Urzędu Samochodowego. 14 lipca 1946 r. wszedł w życie pierwszy krajowy rozkład jazdy PKS, w którym umieszczono sto kilkadziesiąt połączeń obsługiwanych głównie ciężarówkami doraźnie przystosowanymi do przewozu ludzi. Początkowym zadaniem przedsiębiorstwa była obsługa kampanii osadniczej i przesiedleńczej na ziemiach odzyskanych oraz zaspokojenie potrzeb transportowych przede wszystkim rejonów pozbawionych linii kolejowych (Poźniak, 1996).

Na przełomie 1948 i 1949 r. w Czechosłowacji zdecydowano się na powołanie ogólnokrajowego przedsiębiorstwa zajmującego się pasażerskim i towarowym

transportem drogowym, od 1950 r. znanego pod nazwą *Československá státní automobilová doprava*. Zarządzane było ono zarówno z Pragi, jak i z Bratysławy. Szybko okazało się, że centralizacja zarządzania nie sprawdziła się: już w 1952 r. podzielono je na 19 samodzielnych przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie obecnych Czech (13 podmiotów) i Słowacji (6 podmiotów). W 1957 r. proces ten został pogłębiony – bezpośrednią kontrolę nad przedsiębiorstwami powierzono władzom szczebla krajowego (odpowiednik naszych województw). Po trzech latach nastąpił jeszcze głębszy podział – wyodrębniono przedsiębiorstwa ČSAD o zasięgu powiatowym, podlegające miejscowym władzom. Ten wariant jednak nie sprawdził się i od 1963 r. na terenie obecnych Czech działało 7 regionalnych przedsiębiorstw narodowych ČSAD, w tym dwa w Pradze. Kolejne trzy funkcjonowały na obszarze obecnej Słowacji. Ta struktura okazała się bardziej trwała – istniała do drugiej połowy lat 1980. (Opletal i Ryba, 1996; *Historie...*, bez daty).

Na Węgrzech odrodzenie transportu drogowego po stratach wojennych trwało kilka lat. W 1948 r. (w podobnym okresie jak w Polsce i Czechosłowacji) powołano do życia jako przewoźnika pasażerskiego odrodzony MÁVAUT oraz jako przedsiębiorstwo transportu towarowego firmę o nazwie Tefu. W 1953 r. nastąpiła decentralizacja obydwu tych przedsiębiorstw i przekształcenie w około 80 podmiotów zajmujących się przewozami pasażerskimi i towarowymi. Ta struktura Volánu opierała się na logice socjalistycznej organizacji pracy przemysłowej i została zmodyfikowana dopiero przez węgierskie reformy gospodarcze i politykę decentralizacji zapoczątkowaną w 1968 r. (Bennathan i inni, 1991). W 1970 r. doszło do połączenia 24 przedsiębiorstw w Volán Tröszt (volan.eu). Od 1982 r. obserwujemy duży rozwój prywatnych przewoźników, których udział w pracy przewozowej wzrósł od zera do 18%, a w przypadku przewozów wyrażonych w tonach nawet do 23% (Bennathan i inni, 1991).

W latach 1980. PKS stanowił cztery samodzielne przedsiębiorstwa – wojewódzkie w Koszalinie, Warszawie i Olsztynie oraz Przedsiębiorstwo Krajowej Państwowej Komunikacji Samochodowej. Wówczas PKS wykonywał głównie szeroko zakrojone przewozy ładunków i międzyosiedlowe przewozy pasażerskie. W tej ostatniej dziedzinie przedsiębiorstwa miały praktycznie całkowity monopol. Strukturę organizacyjną PKS tworzyły 233 jednostki wykonawcze wspierane przez 13 oddziałów regionalnych i rozbudowaną centralę. Otrzymywały one przedmiotową dotację na działalność, która praktycznie miała jednak charakter podmiotowy. W 1990 r. w miejsce dotychczasowych czterech przedsiębiorstw powołano 233 nowe podmioty, z których 167 wykonywało wyłącznie przewozy pasażerskie lub pasażerskie i towarowe łącznie. Organ założycielski dla nich stanowiło Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej. Ponadto 31 oddziałów towarowych i 13 naprawczych przekształcono w przedsiębiorstwa podległe wojewodom (Późniak, 1996; Majewski, 1998).

W 1992 r. około 83 % przedsiębiorstw PKS pozostawało nadal przewoźnikami towarowo-osobowymi. Sporym *novum* w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw

było rozwijanie działalności pozaprzewozowej (np. prowadzenie stacji obsługi, aktywna gospodarka zasobami materiałowymi). Większość przedsiębiorstw PKS osiągała dobre wyniki przewozowe (Majewski i Szałucki, 1992). Pod koniec 1996 r. funkcjonowały 174 samodzielne pasażerskie i pasażersko-towarowe przedsiębiorstwa PKS, dla których organ założycielski stanowili wojewodowie. Dla PKS status przedsiębiorstwa państwowego był bardzo wygodny. Stwarzał parasol ochronny od władz, które dbały o to, aby nie było specjalnych kłopotów z lokalnymi przewozami pasażerskimi. Ogólnie ujmując, PKS zainteresowane były utrzymaniem dotychczasowej sieci połączeń, a nie rozwijaniem konkurencji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami PKS, natomiast zdecydowanie opowiadały się za ograniczeniem konkurencji zewnętrznej (Majewski, 1998). W 1999 r. na rynku przewozów pasażerskich funkcjonowało 175 przedsiębiorstw PKS, z których 44 stanowiły przedsiębiorstwa państwowe, 18 spółki z o.o. i 13 spółki akcyjne. Rok później przekształcone już były w sumie 33 przedsiębiorstwa, w tym 13 stanowiły spółki pracownicze, a 20 zostało skomercjalizowanych. 55 przedsiębiorstw znajdowało się w fazie przekształceń, a wobec 83 przedsiębiorstw nie podjęto żadnych działań. W 1999 r. PKS realizował 92% ogółu przewozów osób i ponad 95% regularnych przewozów autobusowych¹. Dużą barierę rozwoju przedsiębiorstw PKS stanowił mocno zdekapitalizowany tabor (Polewska-Dorozik i inni, 2000).

W 1988 r. nadano czechosłowackim regionalnym przedsiębiorstwom ČSAD status przedsiębiorstw państwowych. Impuls do większych zmian, podobnie jak w pozostałych krajach bloku, dały dopiero wydarzenia 1989 r. W 1990 r. niemal wszystkie regionalne (wojewódzkie) przedsiębiorstwa państwowe (poza krajami Północnoczeskim i Zachodnioczeskim) podzielono na znacznie mniejsze, najczęściej o zasięgu powiatowym. Przy okazji zmieniono rozwinięcie skrótu przedsiębiorstw na *Československá automobilová doprava*. Utworzone tak nowe podmioty powstały głównie z dawnych placówek terenowych. Ogółem powołano ich do życia około 80, z tego około 95% miało charakter mieszany, tj. pasażersko-towarowy. Od 1993 r. rozeszły się drogi przedsiębiorstw czeskich i słowackich. W 1994 r. zapoczątkowano proces liberalizacji transportu samochodowego w Czechach. To dało impuls do przekształceń własnościowych. Do 1995 r. przekształcono własnościowo około 70 nowo powstałych przedsiębiorstw (Opletal i Ryba, 1996; *Historie...*, bez daty).

Przedsiębiorstwa słowackie, poza nielicznymi wyjątkami, pozostawały nadal własnością państwa. Przyjęta ścieżka postępowania, poza kilkoma przypadkami, rozdzielała całkowicie przewozy towarowe (*Nákladná automobilová doprava*) i pasażerskie (*Slovenská autobusová doprava* (SAD)). W przypadku przedsiębiorstw NAD w latach 1994-1996 dokonano komercjalizacji 10 dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych, bądź też ich oddziałów tworząc całkowicie nowe

¹ Niestety dane GUS odnoszą się tylko do przewozów realizowanych przez podmioty zatrudniające ponad 9 osób.

spółki akcyjne, które w większości w kolejnych latach poddano prywatyzacji w publicznych przetargach. Kilkadziesiąt innych podmiotów sprywatyzowano bezpośrednio. W przypadku transportu pasażerskiego, w 1995 r. na bazie dotychczasowych placówek terenowych SAD utworzono 52 przedsiębiorstwa, które w 1999 r. połączono w 17 nowych jednostek – ich prywatyzację, po uprzedniej komercjalizacji, kontynuowano w kolejnych latach (Taylor i Ciechański, 2013b).

W latach 1980. przedsiębiorstwa Volán uzyskiwały coraz większą samodzielność. Kolejna ich decentralizacja miała miejsce w 1983 r. W 1985 powstał Volán-camion zajmujący się międzynarodowym transportem towarów (volan.eu). Po rozdzieleniu na samodzielne przedsiębiorstwa grupa Volán w 1991 r. zatrudniała 67 000 osób oraz operowała 8010 autobusami i 12 672 samochodami ciężarowymi, które wykonywały wówczas 34% pracy przewozowej realizowanej przez zawodowy ciężarowy transport drogowy na Węgrzech. W gospodarce uspołecznionej zawodowy transport ciężarowy wykonywały liczne przedsiębiorstwa branżowe związane zazwyczaj z jedną gałęzią przemysłu lub handlu, znajdujące się pod pieczę właściwego dla danej dziedziny gospodarki ministra oraz przedsiębiorstwa Volán, które łączyły publiczne przewozy towarowe z transportem pasażerów poza ośrodkami miejskimi. Ponadto liczne przedsiębiorstwa przemysłowe i rolne prowadziły przewozy w ramach tzw. własnego rozrachunku gospodarczego. Podobnie jak pozostałe jednostki tego typu na Węgrzech, przedsiębiorstwa Volán charakteryzowała wysoka integracja z racji połączenie transportu pasażerskiego i towarowego, co dawało im silną pozycję rynkową. Zwiększanie swobód gospodarczych przeprowadzone w latach 1970. i 1980., a następnie recesja z okresu 1988-1990 wywarły nacisk na konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami uspołecznionymi, przedsiębiorstwami branżowymi i prowadzącymi przewozy na własny rachunek gospodarczy oraz z rozwijającym się sektorem prywatnym. Przedsiębiorstwa Volán rozpoczęły tracić rynek szczególnie przewozów krótkodystansowych, dostaw i przesyłek ekspresowych. Wiele jednostek Volán w takiej sytuacji rozpoczęło przewozy międzynarodowe towarów. W 1988 r. na fali węgierskich reform strukturalnych jednolite przedsiębiorstwo Volán zostało podzielone na 26 (od 1989 r. – 28) formalnie niezależnych podmiotów. 19 z nich powstało z dotychczasowych zakładów przedsiębiorstwa Volán i miało siedziby w stolicach komitatów. 18 spośród nich wykonywało 80% pracy przewozowej przypadającej na Volán. Były one także zaangażowane w przewozy pasażerskie. Połączenie obydwu rodzajów działalności powodowało znaczące rozmiary przedsiębiorstw. Praktycznie wszystkie nowo utworzone podmioty miały status przedsiębiorstwa państwowego. Dwa z tych przedsiębiorstw z siedzibą w Budapeszcie były wyłącznie towarowe, pozostałe zaś miały w większości charakter mieszany pasażersko-towarowy. W przeszłości zyski z przewozów towarowych były wykorzystywane do finansowania deficytu przewozów pasażerskich. Następcy jednostek Volán w świetle statusu prawnego byli przedsiębiorstwami państwowymi pod bezpośrednim zarządem administracji państwowej i w jej kompetencjach

leżały dalsze ich przekształcenia własnościowe. Biorąc pod uwagę ustawę o zrzeszeniach gospodarczych, kierownictwa różnych Volánów zaczęły tworzyć podmioty zależne, przede wszystkim jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością stanowiące całkowicie własność przedsiębiorstwa-matki lub też w partnerstwie z własnymi pracownikami (Bennathan i inni, 1991).

Dla PKS negatywnym zjawiskiem na rynku pasażerskiego transportu drogowego było pojawienie się prywatnych, często bardzo małych przewoźników z zasady dysponujących kilkoma autobusami, zazwyczaj o niskim standardzie. Bardzo często zaczęły z nim konkurować. Konkurencja ta przejawiała się w postaci świadczenia usług wyłącznie na trasach rentownych, bez wymaganych uzgodnień z władzami administracyjnymi i przewoźnikami, którzy już prowadzili działalność przewozową na danej trasie, ponadto wykonywanie usług odbywało się tylko w godzinach wysokiej frekwencji. Przewoźnicy prywatni wykonywali kursy na krótko przed przyjazdem autobusu regularnej komunikacji PKS (podbieranie podróźnych) i samowolnie wykorzystywali przystanki PKS bez partycypacji w kosztach ich utrzymania. Ponadto stosowali zaniżone opłaty za bilety, przy równoczesnym niehonorowaniu biletów pracowniczych i szkolnych. Z drugiej strony przewoźnicy prywatni odznaczali się znaczną elastycznością w zaspokajaniu potrzeb przewozowych. Stopniowo zaczęły tworzyć połączenia, które umieszczano w urzędowych rozkładach jazdy. Relacje te zostały objęte systemem dotacji, tak jak w przypadku PKS. Przewoźnicy prywatni na niektórych obszarach wyparli z rynku PKS (Gemra, 1997; Majewski, 1998).

Sytuacja wyglądała inaczej na terenie Czech, gdzie często z przyczyn formalnych brakuje typowej konkurencji o pasażera na rynku. Jak zauważa M. Wolański z zespołem (2014, 2016), standardową praktyką jest raczej wspólna obsługa poszczególnych relacji przez kilku przewoźników. Czeskie władze publiczne przykładają bowiem dużą wagę do jednolitej obsługi całego podległego poszczególnym organom obszaru. Stosowane są tzw. zezwolenia wiązane, gdzie władze samorządowe narzucają przewoźnikom obsługującym linie dochodowe realizację przewozów na liniach deficytowych (inaczej nie otrzymują zgody na te pierwsze połączenia).

W 2004 r. odpowiedzialność za organizację publicznego transportu autobusowego na Słowacji scedowano na samorządy. Ich zadaniem stało się zaspokojenie podstawowych potrzeb transportowych ludności jeśli chodzi o dojazdy do pracy, szkół, służby zdrowia i instytucji publicznych. Do obowiązków samorządów odpowiadających polskiemu szczeblowi wojewódzkiemu należało finansowanie niezbędnych w interesie publicznym linii autobusowych o długości poniżej 100 km i narzucanie rozwiązań taryfowych. Ponadto samorządy przyznawały poszczególnym przewoźnikom licencje na przewozy i ustalały rozkład jazdy. Koordynowały one także skomunikowanie z transportem kolejowym w celu uniknięcia dublowania się tras publicznego transportu zbiorowego. Samorządy wojewódzkie zapewniały przewoźnikom rekompensaty z tytułu utraconych

dochodów za świadczenie publicznych usług w pozamiejskim transporcie autobusowym (Więckowski i inni, 2012).

Węgierska ustawa o transporcie drogowym, która weszła w życie w 1992 r. spowodowała wiele istotnych zmian organizacyjnych w sektorze transportu publicznego. Jedną z nich była restrukturyzacja państwowych przedsiębiorstw Volán, które otrzymały wyłączność na obsługę publicznych połączeń autobusowych przy jednoczesnym zwolnieniu tych przedsiębiorstw z konieczności posiadania licencji na wykonywanie przewozów. Licencje prywatnych przewoźników na przewozy wykonywane przed 31 grudnia 1995 r. zostały automatycznie przedłużone do 30 września 1996 r. Co ciekawe, władze mogły ustanowić nowe kontrakty z przewoźnikami, jednak nowe przetargi nie zostały rozpisane na czas. W przypadku przewozów dalekobieżnych dotyczyło to trzech przewoźników, którzy powstali już w latach 1988-1992. Także konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami Volán była sztucznie ograniczana przez Ministerstwo Transportu (Nelson i inni, 1997). W 1995 r. nastąpiła komercjalizacja wszystkich istniejących przedsiębiorstw i przeniesienie własności na rzecz rządowej Państwowej Agencji Prywatyzacji i Majątku Państwowego (APV Rt), zastąpionego w 2008 r. przez Węgierski Narodowy Zarząd Aktywów (MNV Zrt) (volan.eu).

W pierwszej połowie lat 1990. niezależni operatorzy na Węgrzech nie mieli możliwości konkurencji na trasach obsługiwanych przez państwowego monopolistę. W omawianym okresie można było wyróżnić trzech istotnych przewoźników funkcjonujących poza przedsiębiorstwami Volán. Firma Gratis obsługiwała autokarowe przejazdy między Zalaegerszeg i Budapesztem. Forszazs Bt obsługiwał minibusami cztery lokalne trasy, zaś Trans-Tour realizował kursy z Nyiregyhaza do Gavavensello (42 km). Funkcjonowanie niezależnych przewoźników na Węgrzech w połowie lat 1990. było znacząco utrudnione. Przedsiębiorstwa należące do państwa mogły uzyskiwać preferencyjne kredyty lub wręcz dotacje na zakup fabrycznie nowych autobusów. Dodatkowo mocna pozycja rynkowa sprawiała, że przedsiębiorstwa Volán mogły narzucać lokalnym samorządom bardziej korzystne kwoty subsydiów. Ponadto, gdy wprowadzanie nowej trasy było konieczne, pierwszeństwo miały przedsiębiorstwa państwowe. Dopiero jeśli okres 90-dniowej próbnej obsługi kończył się finansowym fiaskiem, możliwe było zaproponowanie obsługi połączenia operatorom prywatnym. Przedsiębiorstwa Volán pozostawały wciąż własnością państwową (Nelson i inni, 1997).

Ramy prawne i warunki prywatyzacji przedsiębiorstw

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 był komercja-

lizacją, a w jego wyniku powstawała bądź spółka akcyjna, bądź spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, której wyłącznym właścicielem był Skarb Państwa. Komercjalizacja stanowiła wstępny etap do właściwej prywatyzacji, czyli sprzedaży akcji osobom trzecim (zazwyczaj w drodze oferty ogłaszanej publicznie, przetargu lub zaproszenia do rokowań). Pracownicy mieli prawo do nieodpłatnego otrzymania 15% akcji należących do Skarbu Państwa (cw, 1999).

Prywatyzację bezpośrednią przeprowadzał organ założycielski, którym w przypadku wszystkich PKS od 1998 r. byli wojewodowie decydujący o wyborze ścieżki prywatyzacyjnej. Tego typu proces przeprowadzano bez konieczności komercjalizacji. Polegał na tym, że przedsiębiorstwem dysponowano jako zespołem składników materialnych i niematerialnych służących realizacji określonych zadań gospodarczych, które poprzez sprzedaż danego przedsiębiorstwa wnoszono do spółki lub też oddawano do odpłatnego korzystania (Taylor i Ciechański, 2007).

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

W Polsce często stosowaną formę prywatyzacji bezpośredniej stanowiło przekazanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania, zwykle spółce pracowniczej. Jego właścicielem pozostawał Skarb Państwa, zaś było ono użytkowane przez inny podmiot, maksymalnie na okres do 10 lat. Do czasu przeniesienia prawa własności spółka nie była właścicielem majątku, za który wносиła czynsz dzierżawny (o ile był to leasing). Bardziej szczegółowo formalne ramy procesów prywatyzacji przedsiębiorstw PKS omawia się w innym artykule (Taylor i Ciechański, 2007).

Najpopularniejszą formą prywatyzacji czeskich przedsiębiorstw ČSAD była prywatyzacja kuponowa, tzw. *kuponovka*. Do udziału w niej byli uprawnieni wszyscy obywatele Czechosłowacji mający ukończone 18 lat. Mogli oni zakupić za 1000 koron i zarejestrować książeczki kuponowe w 648 specjalnie powołanych centrach. Za posiadane kupony można było nabyć akcje prywatyzowanych przedsiębiorstw. Pierwotnie proces przebiegał wolno, znacząco poniżej oczekiwań władz Czechosłowacji – zainteresowanie wzmożyły dopiero ogłoszenia Inwestycyjnych Funduszy Prywatyzacyjnych. Stosunkowo szybko okazało się, że – wbrew początkowym założeniom reformy – odgrywały one bardzo istotną rolę w zarządzaniu udziałami. W rezultacie, konieczne stało się wprowadzenie ograniczeń wielkości udziałów poszczególnych funduszy w danym przedsiębiorstwie (Shafik, 1995; Palda, 1997). Prywatyzacji przedsiębiorstw w Czechosłowacji nie poprzedzano restrukturyzacją. Częstym zabiegiem było natomiast dzielenie przed sprzedażą większych przedsiębiorstw na mniejsze. Do pierwszej fali pry-

watywacji przeznaczono 39 przedsiębiorstw transportowych o łącznej wartości 252,1 milionów koron czeskosłowackich, w tym 33 przedsiębiorstwa z obecnych Czech i 6 ze Słowacji. W Czechach, w drugiej fali prywatyzacji, brakowało już firm z sektora energetyki, zdrowia i rolnictwa (Shafik, 1993).

W 1993 r. doszło do rozpadu Czechosłowacji na dwa odrębne państwa. W rezultacie, na Słowacji przyjęto odmienne od Czech drogi prywatyzacji. O ile jeszcze w latach 1991-1992 dominowała prywatyzacja kuponowa, o tyle w 1993 r. nowe władze Słowacji zdecydowanie zmieniły kierunek przekształceń własnościowych na bardziej tradycyjne metody. Przede wszystkim rząd słowacki porzucił procedurę, w myśl której prywatyzacja musi być pierwszym krokiem w przekształceniach 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 ceny jako podstawowego kryterium, preferując zakup przedsiębiorstw przez ich dotychczasowe kierownictwa lub krajowe grupy związane z danym sektorem gospodarki. Wprowadzono także preferencyjne zasady zakupu ratalnego. Niestety, słowacka droga do prywatyzacji sektora państwowego bywała „wyboista” – dowodem jest przyspieszona procedura sprzedaży w schyłkowym okresie działalności rządu V. Mečiara (przełom 1993 i 1994 r.). Wtedy osobom i grupom związanym z ustępującą partią rządzącą sprzedano 44 przedsiębiorstwa o łącznej wartości księgowej 96 milionów koron za kwotę 20 milionów koron słowackich (tzw. *midnight privatization*) (Olsson, 1999).

W 1994 r. na Słowacji nastąpiła zmiana układu rządzącego. Jedną z pierwszych decyzji nowego rządu J. Moravčíka było cofnięcie 13 z 44 wspomnianych wyżej umów prywatyzacyjnych, na krótko powrócono też do idei prywatyzacji kuponowej. W 1995 r. prywatyzacja została przekazana z administracji rządowej do Funduszu Majątku Narodowego (*Fond národného majetku*), co spowodowało kolejną rezygnację z systemu prywatyzacji kuponowej. W tymże roku 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 w dużej mierze bezpośrednio na złagodzonych warunkach na rzecz inwestorów krajowych. Charakterystyczną cechą słowackiej prywatyzacji bezpośredniej, która w tym czasie dominowała, był brak przejrzystości zawieranych transakcji. Ponadto, większość udziałów w firmach zakupionych przez kapitał słowacki znajdowała się w rękach ich dotychczasowej kadry zarządzającej lub przedstawicieli grup finansowych (Olsson, 1999).

R. Jelic i R. Briston (1999) dostarczają interesujących informacji dotyczących strategii przekształceń własnościowych przedsiębiorstw na Węgrzech. Zmiany strukturalne własności zostały zapoczątkowane tu we wczesnych latach 1980. Wtedy to duże przedsiębiorstwa państwowe podzielono na znacznie mniejsze jednostki dając ich kierownictwom zarazem znacznie większą swobodę w podej-

mowaniu decyzji biznesowych. Zwiększono także zaangażowanie pracowników w procesy zarządzania poprzez włączenie ich do rad pracowniczych. Pracownicy zyskali też prawo wykorzystywania majątku przedsiębiorstw po godzinach pracy, do ich własnych celów. Po 1989 r. zachęcano przedsiębiorstwa państwowe do samoistnego przekształcania się w spółki akcyjne. Chociaż pewne zmiany strukturalne nastąpiły, trudno mówić o pełnym sukcesie oddolnych inicjatyw. Zmowy kierownictw i pracowników umożliwiły tym pierwszym wyprowadzanie wartościowych elementów majątku i pozostawiania przedsiębiorstw-wydmuszek. Taka spontaniczna „dzika” prywatyzacja trwała do połowy 1990 r., kiedy to rząd zdecydował się zcentralizować procesy prywatyzacyjne ustanawiając państwową agencję zarządzającą aktywami. Co ciekawe, władze węgierskie odrzuciły znane m.in. z Czech rozwiązanie w postaci prywatyzacji kuponowej, preferując sprzedaż przedsiębiorstw inwestorom strategicznym. W 1992 r. po raz kolejny zmieniono strategię prywatyzacyjną tworząc jednocześnie nową instytucję za nią odpowiedzialną – Państwową Agencję Prywatyzacji i Majątku Państwowego (*Állami Privatizáció és Vagyonkezelő Rt – ÁPV Rt.*). Jej celem było znaczące przyspieszenie sprzedaży 1000 przedsiębiorstw stanowiących całkowicie lub częściowo własność Państwa Węgierskiego, tak by udział sektora prywatnego w gospodarce wzrósł do ponad 80%. Planowano także, że w 184 ważnych strategicznie przedsiębiorstwach na 20 lat zostanie jeszcze dla zachowania kontroli co najmniej 25% udziałów państwa. W celu uniknięcia niepokojów społecznych, w największych firmach zezwolono pracownikom na wykupienie do 25% akcji w trakcie ich prywatyzacji.

Przekształcenia przedsiębiorstw transportu towarowego w nowej rzeczywistości gospodarczej

Dla narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego przewozy towarowe nie były tak istotne, jak obsługa pozamiejskich linii autobusowych. W wielu przypadkach, niezależnie od rozpatrywanego kraju, nie wydzielano ich w postaci odrębnych przedsiębiorstw. W krajach Grupy Wyszehradzkiej obserwujemy trzy podejścia do organizacji przedsiębiorstw transportu towarowego:

- 1) wariant mieszany, w którym wydzielono odrębne przedsiębiorstwa towarowe, ale istniały też przedsiębiorstwa wykonujące obydwa rodzaje przewozów;
- 2) wariant mieszany z bezwzględną dominacją przedsiębiorstw pasażersko-towarowych i sporadycznym występowaniem przedsiębiorstw wyłącznie towarowych, charakterystyczny dla Czech i Węgier;
- 3) wariant niemal całkowitego rozdzielenia przewozów pomiędzy osobne przedsiębiorstwa towarowe i pasażerskie; występuje na Słowacji.

Wariant pierwszy jest najbardziej charakterystyczny dla Polski. U schyłku lat 1980. do przedsiębiorstw PKS należała większość taboru użytkowanego w publicznym transporcie ciężarowym (około 90%). Jego ilość jednak zaczęła

dość szybko spadać, co wynikało z jego sprzedaży innym, zazwyczaj prywatnym, podmiotom gospodarczym. PKS dość gwałtownie traciły wówczas rynek. Według danych GUS za lata 1988-1991, przewozy towarowe realizowane przed przedsiębiorstwa PKS spadły z ponad 98 milionów ton do niespełna do 26,5 miliona ton. Niestety, w ogólnodostępnej statystyce brakuje informacji dotyczących przewozów realizowanych przez przedsiębiorstwa PKS po 1991 r. Pewnych przybliżeń można dokonać na podstawie danych o przewozach realizowanych przez sektor publiczny. W latach 1990-1991 przedsiębiorstwa PKS przewoziły około 1/5 masy transportowanej przez firmy zaliczane do sektora publicznego. Ponieważ drastycznie spadła globalna masa towarów przewożona przez należących do Skarbu Państwa i samorządów przewoźników (odpowiednio ze 195,6 mln w 1990 r. do 7,5 mln w 2003 r.), można się spodziewać, że nastąpiła dalsza marginalizacja PKS-ów na rynku. W końcu 1992 r. z 65 utworzonych przedsiębiorstw towarowych PKS funkcjonowało około 40 (Dłutowska i Perenc, 1994). Zaniechanie szybkich zmian strukturalnych spowodowało, że wiele przedsiębiorstw towarowych PKS upadło, bądź zostało zlikwidowanych wskutek osiągania niezadowalających wyników ekonomicznych spowodowanych niedostosowaniem się do wymagań rynku (Bąkowski, 1999).

Polskie przedsiębiorstwa transportu ciężarowego PKS można uznać za interesujący przypadek zmarnowanego potencjału. Właściwe trudno dziś stwierdzić, jak dokładnie potoczyły się ich losy na początku lat 1990. Z dostępnych danych wynika, że większość z nich dotknęła likwidacja, a jedyną formą zmian własnościowych była sprzedaż ich majątku indywidualnym nabywcom. Warto zwrócić uwagę, że w tym samym czasie na terenie pozostałych krajów odbywały się intensywne procesy prywatyzacyjne.

W Czechach, jeszcze w ramach prywatyzacji kuponowej, w pierwszej połowie lat 1990. sprywatyzowano ČSAD Specialtransport Ostrava a.s. i ČSAD Brno-Černovice a.s. Dla odmiany w drugim z omówionych na wstępie wariantów, w Czechach w pierwszej połowie lat 1990 r. powstały również pojedyncze przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w transporcie ciężarowym.

Chociaż wejście na węgierski rynek przewozów samochodami ciężarowymi zostało w 1982 r. mocno zliberalizowane i pojawiło się kilka tysięcy małych przewoźników ładunków, to i tak większość rynku pozostała w rękach państwowego Volánu. Równolegle funkcjonował także transport prowadzony na własny rachunek gospodarczy, realizowany w celu zaspokojenia wyłącznych potrzeb przewozowych przez przedsiębiorstwa z innych gałęzi gospodarki. Prywatny sektor przewozów ciężarowych na Węgrzech w latach 1981-1989 notował wzrost 50% rocznie i w początku lat 1990. wykonywał 18% pracy przewozowej. Konkurencja w tym segmencie rynku przekształcała cały sektor transportowy. Wiele przedsiębiorstw z grupy Volán specjalizowało się w początku lat 1990. w przewozach towarowych. Oprócz nich istniało jedno duże wyspecjalizowane przedsiębiorstwo Volán Tefu obsługujące Budapeszt, które przekształcono w spółkę akcyjną

z udziałami będącymi własnością Agencji Własności Państwowej. Drugim istotnym przewoźnikiem towarowym było przedsiębiorstwo Tomegaru wyspecjalizowane w przewozach towarowych dla przemysłu budowlanego (Bennathan i inni, 1991). W 1994 r. Węgrzy sprywatyzowali swoje jedyne przedsiębiorstwo transportu towarowego Volán Tefu. Inwestorem był tu Węgier Gyögy Wáberer wraz z współpracownikami. Co interesujące, w 2001 r. omawiane przedsiębiorstwo zakupiło od Państwa Węgierskiego odpowiednik polskiego PEKAES SA – międzynarodowego przewoźnika Hungarocamion (Bednarkiewicz, bez daty).

Interesujący jest także wariant zastosowany na Słowacji. W 1989 r. zmieniła się forma prawna przedsiębiorstw ČSAD i na początku lat 1990. utworzono 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. 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 (Taylor i Ciechański, 2013b). Ponadto w latach 1994-1996 dokonano komercjalizacji 10 dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych NAD 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 – na przykład NAD 802 z Bratysławy ostatecznie udało się sprzedać dopiero w trzecim podejściu w 2002 r.

Zupełnie inną drogę przyjęto w przypadku części towarowej ČSAD Košice. Zamiast małych, powiatowych przedsiębiorstw, utworzono jedno duże i silne, posiadające 16 placówek terenowych (*odštepny závod – OZ*), poddawanych 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);
- 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).

Jak możemy zaobserwować na rycinie 1, procesy prywatyzacji najpóźniej objęły przewoźników z Polski. Nielicznych, którzy doczekali prywatyzacji poddano temu procesowi na przełomie lat 1990. i 2000. Niestety, przedsiębiorstwa z Polski dominowały wśród tych, w stosunku do których nie dokonano żadnych przekształceń własnościowych przedsiębiorstw transportu towarowego. W Czechach obserwujemy niemal brak przedsiębiorstw oferujących wyłącznie usługi przewozów towarowych. Także wśród prywatyzowanych placówek terenowych ČSAD przeważają zakłady specjalizujące się w przewozach pasażerskich lub oferujące transport i osób, i towarów.

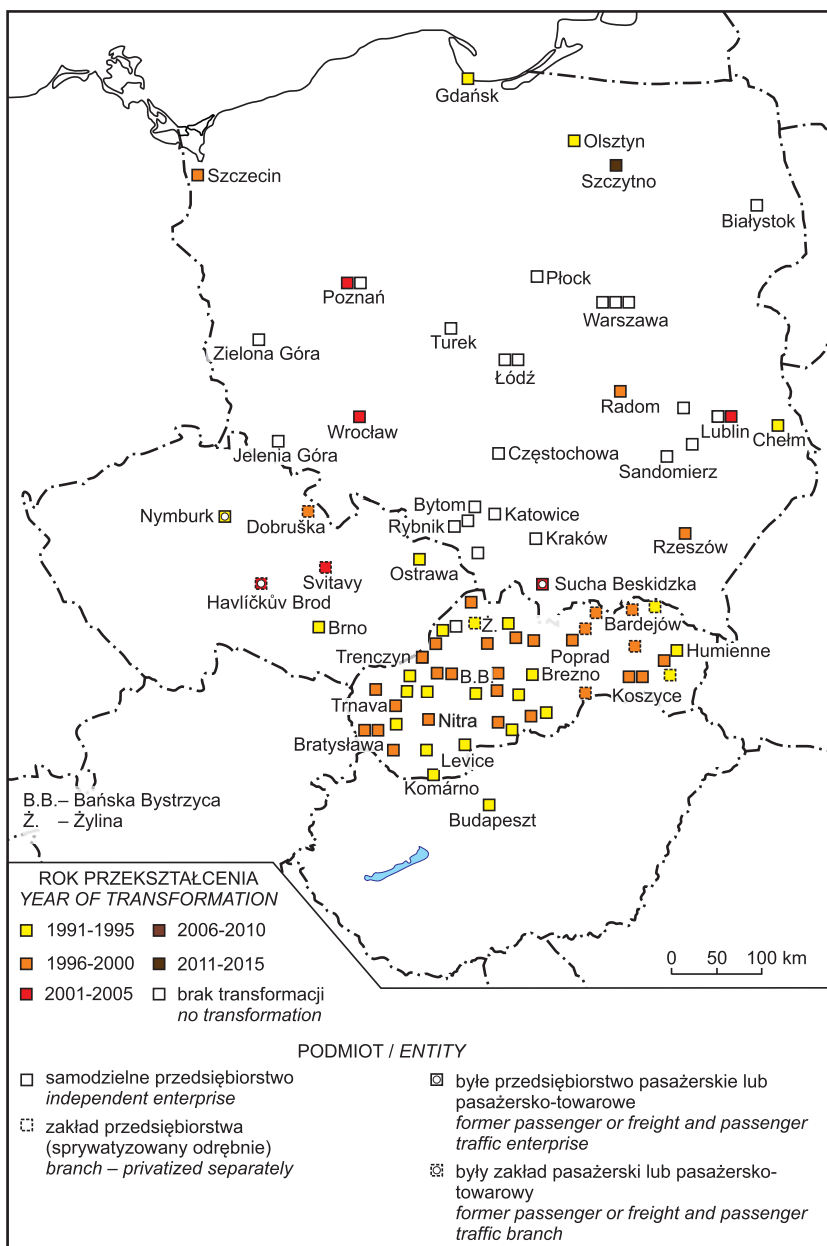
Warto zastanowić się, jaka pierwotna forma przekształcenia własnościowego dominowała w przypadku przedsiębiorstw transportu ciężarowego. Rycina 2 przedstawia dość jednoznaczny obraz. Głównym sposobem transformacji własnościowej była bezpośrednia sprzedaż inwestorom i – w przeciwieństwie do przedsiębiorstw przewozów pasażerskich – niemal wyłącznie krajowym. Nieliczne przedsiębiorstwa komercjalizowano w celu bądź dalszej prywatyzacji kupownej, bądź sprzedaży już w postaci spółek nowym inwestorom. Poza Polską nie występowała odrębnie usankcjonowana prawnie prywatyzacja z udziałem pracowników (spółki pracownicze).

Stan obserwowany w okresie wzmożonej prywatyzacji przedsiębiorstw utrzymał się na początku lat 2000. W 2000 r., poza nielicznymi wyjątkami, tylko w Polsce znajdowały się przedsiębiorstwa stanowiące własność publiczną i to w jej najgorszej postaci – przedsiębiorstw państwowych. Spośród pozostałych krajów, jedynie w Czechach obserwowaliśmy wciąż podmiot, który nie uległ prywatyzacji (Svitavy). Na Słowacji i Węgrzech procesy te były już od kilku lat zakończone (ryc. 3).

W 2003 r. funkcjonowało zaledwie 10 dawnych przedsiębiorstw przewozu towarów PKS. Większość z nich stanowiły spółki pracownicze. Tylko dwa przedsiębiorstwa znajdowały się całkowicie w rękach Skarbu Państwa. Oprócz nich wyłącznie przewozami towarowymi zajmowała się pozostała po prywatyzacji przewozów pasażerskich część PPKS w Szczytnie. W 2015 r. działalność przewozową prowadziło już tylko kilka dawnych przedsiębiorstw przewozu towarów PKS (ryc. 4).

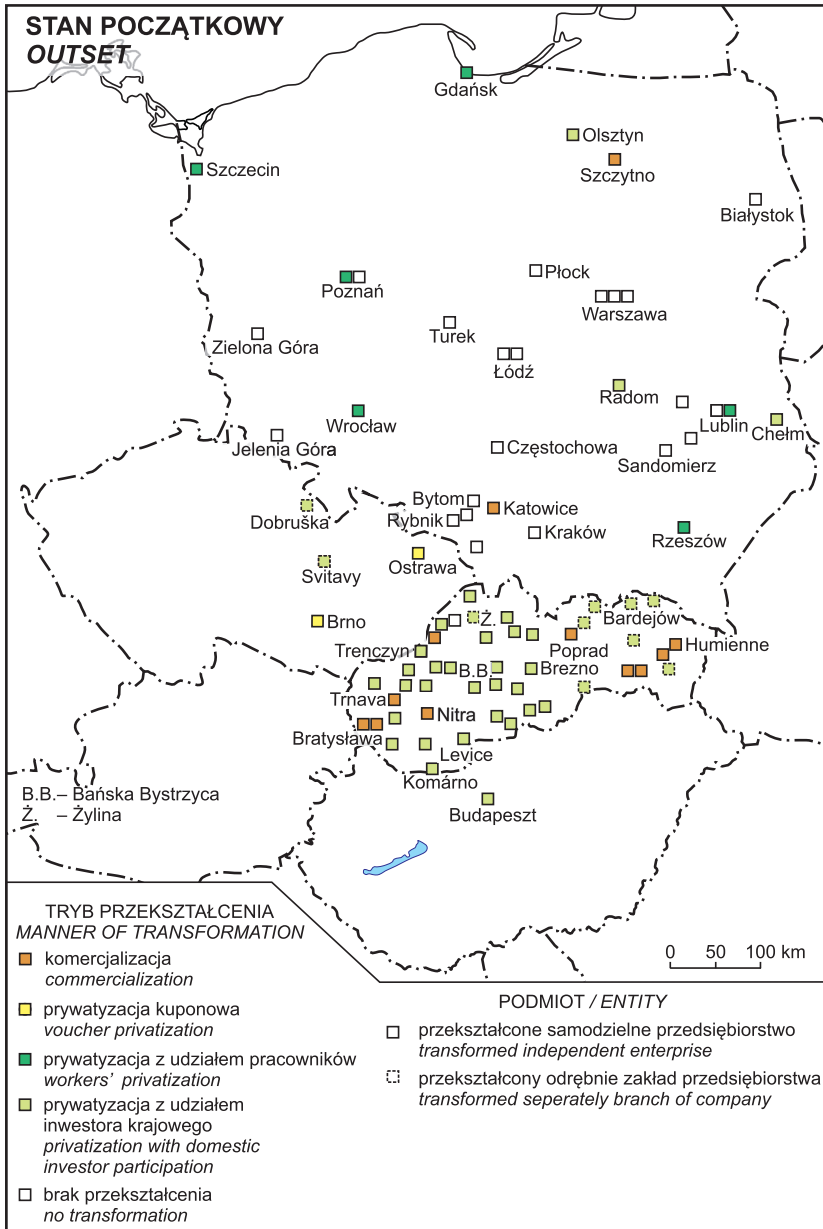
W 2015 r. z 10 skomercjalizowanych słowackich przedsiębiorstw NAD samodzielnie funkcjonowały nadal cztery (z Nitry, Ilavy i dwa z Koszyc), dwa inne utraciły samodzielność i zostały wchłonięte przez spółki-matki. Pozostałe cztery zlikwidowano na przełomie lat 1990. i 2000. W przypadku przedsiębiorstw prywatyzowanych bezpośrednio, następowało wyłącznie przejęcie majątku firmy i włączenie go w struktury nabywcy.

Sytuacje obserwowane w 2015 r. w Czechach i na Węgrzech nie uległy znaczącym zmianom w stosunku do stanu sprzed 15 lat. Przedsiębiorstwa prowadzące przewozy towarowe w Czechach w 2000 r. praktycznie prowadziły je nadal w 2015 r.; przybyły też firmy, które zrezygnowały z prowadzenia przewozów pasa-



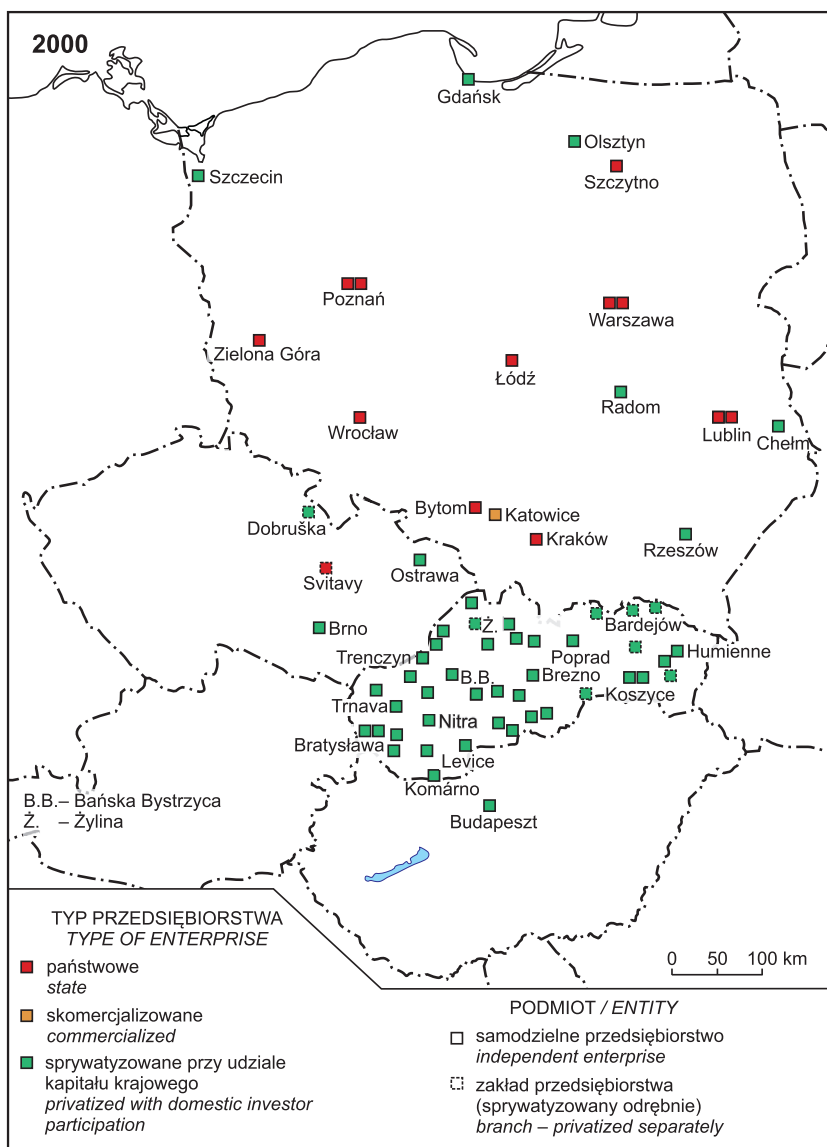
Ryc. 1. Prywatyzacja samochodowych przedsiębiorstw transportu towarowego
Wszystkie ryciny w artykule, jeśli nie zaznaczono inaczej, stanowią opracowanie własne autorów.

Privatisation of road enterprises carrying freight traffic
Unless stated otherwise, all figures in the paper are the authors' own elaborations.



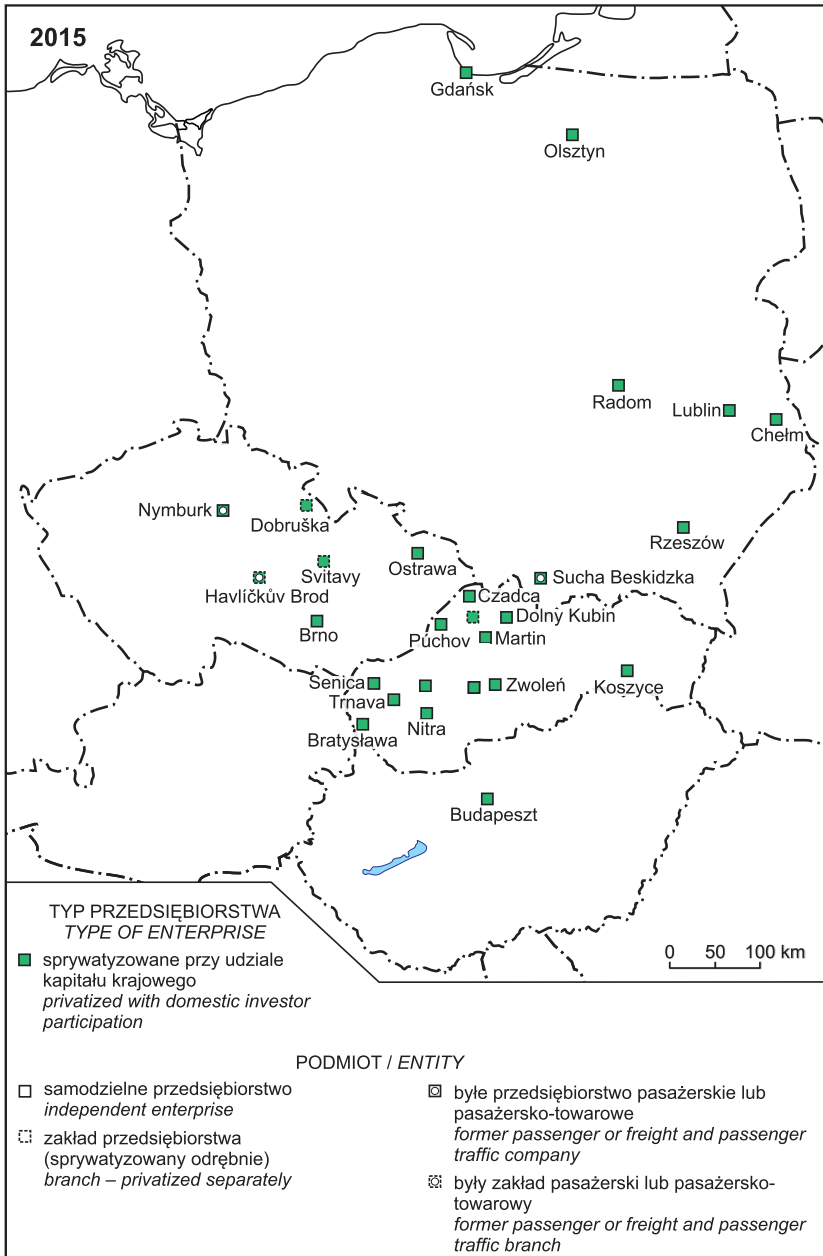
Ryc. 2. Pierwotna forma transformacji własnościowej samochodowych przedsiębiorstw transportu towarowego

The primary form of ownership transformation in road enterprises involved in freight traffic

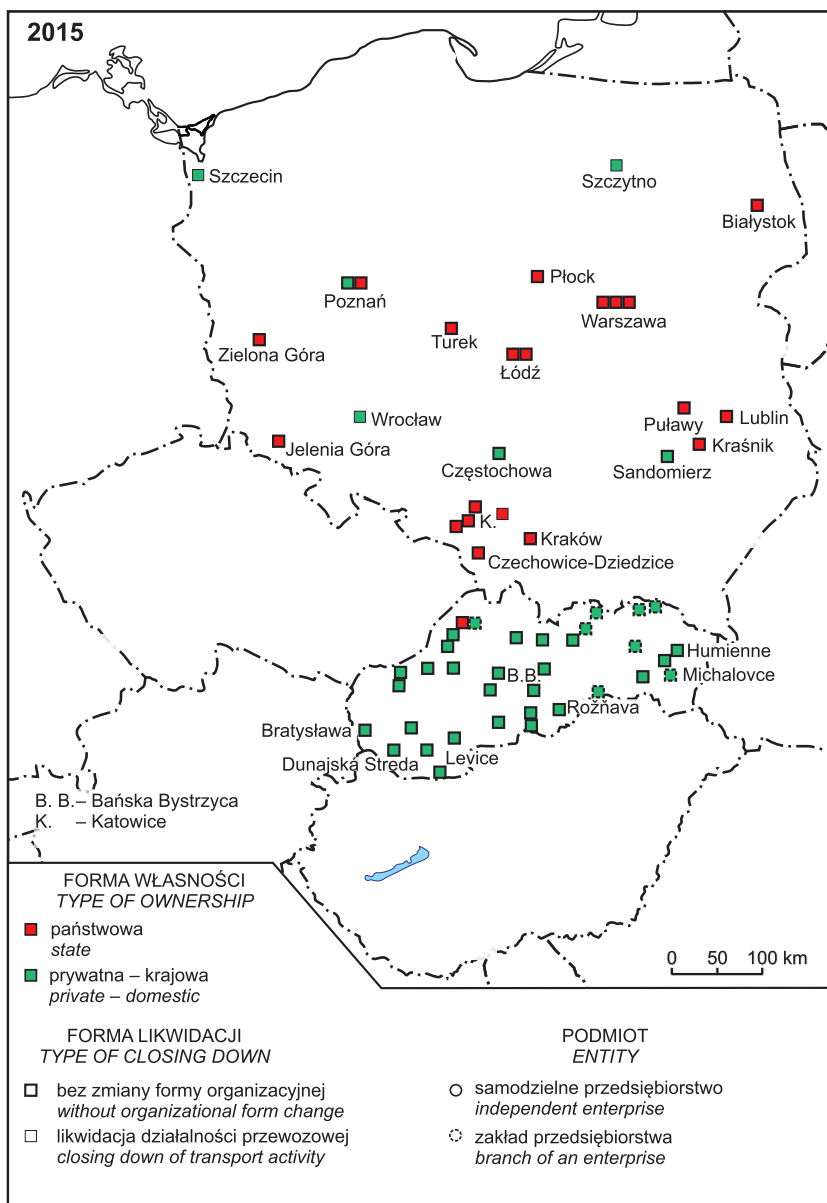


Ryc. 3. Samochodowe przedsiębiorstwa transportu towarowego w 2000 r.
Enterprises involved in the carriage of freight by road in 2000

żerskich. Na Węgrzech sytuacja pozostała całkowicie bez zmian. W Polsce i na Słowacji natomiast liczba przedsiębiorstw realizujących przewozy uległa redukcji i należy oczekiwać jej dalszego spadku. Warto zwrócić uwagę, że przynajmniej



Ryc. 4. Samochodowe przedsiębiorstwa transportu towarowego w 2015 r.
Enterprises involved in the carriage of freight by road in 2015



Ryc. 5. Zlikwidowane przedsiębiorstwa samochodowego transportu towarowego
Closed down enterprises involved in the carriage of freight by road

w Polsce zmniejszenie się liczby tego typu podmiotów jest skutkiem nie tylko ich likwidacji, ale także zmian profilu działalności.

*

Odrębnym zagadnieniem wymagającym niewątpliwe uwagi jest regres przestrzenny narodowych przewoźników samochodowych. Proces ten miał bardzo zróżnicowany przebieg, zarówno w zależności od rodzaju wykonywanych przewozów, jak również pomiędzy poszczególnymi krajami Grupy Wyszehradzkiej, a także wewnątrz nich samych. Likwidacje przewoźników towarowych dotyczyły głównie Polski i Słowacji, z tą różnicą, że w Polsce uległy jej przede wszystkim przedsiębiorstwa niesprywatyzowane. W przypadku przedsiębiorstw przekształconych własnościowo obserwowaliśmy natomiast stosunkowo często porzucanie działalności przewozowej i skupianie się na usługach warsztatowych lub handlu i dystrybucji. Na Słowacji natomiast procesy likwidacyjne dotyczyły głównie przedsiębiorstw już sprywatyzowanych (ryc. 5).

Podsumowanie

Wspólną cechą wszystkich narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego było łączenie w jednym podmiocie publicznych usług z zakresu przewozów zarówno pasażerskich, jak i towarowych. Plasowało je to na niekorzystnej pozycji w stosunku do transportu realizowanego przez przedsiębiorstwa branżowe, służące wąskiej grupie odbiorców związanych zazwyczaj z jedną gałęzią gospodarki. Wspólne dla analizowanych przedsiębiorstw było także to, że ich zręby powstały jeszcze na przełomie lat 1920. i 1930. jako odpowiedź państwowych kolei na gwałtowny rozwój konkurencji zwłaszcza prywatnego transportu samochodowego. Także procesy, które doprowadziły do powstania narodowych przewoźników samochodowych oraz moment ich powstawania we wszystkich krajach, mają zbliżony charakter. Podobną sytuację zauważamy dla wielokrotnych procesów restrukturyzacyjnych przebiegających przez około 40 lat funkcjonowania przedsiębiorstw w realiach gospodarki centralnie sterowanej.

Pierwsze lata transformacji własnościowej w krajach Grupy Wyszehradzkiej charakteryzowała zazwyczaj tzw. chaotyczna, oddolna prywatyzacja, która w przypadku interesujących nas przedsiębiorstw, dotyczyła raczej przedsiębiorstw realizujących wyłącznie przewozy towarowe. Niekorzystne doświadczenia wynikające z niekontrolowanych oddolnych inicjatyw prywatyzacyjnych polegających często na wyprowadzaniu majątku lub przejmowaniu klientów przedsiębiorstw państwowych przez nowe podmioty, nierzadko zakładane przez dotychczasowe kierownictwa firm publicznych sprawiły, że konieczne się stało ujęcie procesów prywatyzacyjnych w uregulowane ramy.

Warto zaznaczyć, że struktura narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego ze względu na rodzaje wykonywanej działalności u progu ich trans-

formacji własnościowej była dość mocno zróżnicowana. Jedne państwa, jak Słowacja, wprowadziły całkowite oddzielenie przewozów towarowych i pasażerskich poprzez utworzenie przedsiębiorstw specjalnie dedykowanych każdej z tych działalności. Inne wprowadziły wariant mieszany, przy czym sytuacja w Polsce była wypadkową obydwu rozwiązań, gdzie z jednej strony mieliśmy liczne przedsiębiorstwa wyłącznie towarowe, z drugiej zaś przedsiębiorstwa wykonujące przewozy autobusowe, w dużej mierze zaangażowane także w transport ładunków.

W każdym z krajów Grupy Wyszehradzkiej było inne podejście do zagadnienia przekształceń własnościowych, chociaż oczywiście pewne procesy można obserwować we wszystkich krajach, a niektóre były charakterystyczne tylko dla pojedynczych krajów. Różne też było zaangażowanie załóg w te procesy. Jedynie w Polsce stworzono specjalną ścieżkę zakupu dla załóg prywatyzowanych przedsiębiorstw, a w przypadku podmiotów komercjalizowanych pracownicy mieli prawo do pewnego procentu akcji lub udziałów. Bardzo podobne rozwiązanie dotyczące partycypacji pracowniczej zastosowano także na Węgrzech.

W restrukturyzacji i prywatyzacji sektora przewozów towarowych przyjęto w poszczególnych krajach skrajnie różne rozwiązania. W Polsce i na Słowacji powołano liczne odrębne przedsiębiorstwa wykonujące wyłącznie przewozy towarowe. Co prawda, w Czechach i na Węgrzech też istniały tego typu podmioty, ale stosunkowo nieliczne. Wariant rozdzielenia przewozów towarowych i pasażerskich jednak w naszej ocenie nie sprawdził się całkowicie, gdyż większość przedsiębiorstw transportu towarowego, nawet tych sprywatyzowanych, nie odnalazła się w nowych warunkach gospodarczych i zakończyła działalność. Wyłącznie w przypadku Polski zaobserwowano w przekształceniach własnościowych wieloletni pośredni etap funkcjonowania przewoźników w formie jednoosobowych spółek skarbu państwa. Warto wspomnieć, że pierwszy z tych procesów przez krótki czas miał miejsce w Czechach jako wprowadzenie do *kuponovki*. W Polsce prywatyzacja zaczęła się znacznie później niż w pozostałych krajach Grupy, a w 2015 r. istniały już nieliczne samodzielne przedsiębiorstwa transportu ciężarowego.

Piśmiennictwo / References

- Aarhaug J., Fearnley N., 2016, *Deregulation of the Norwegian long distance express coach market*, Transport Policy, 46, s. 1-6.
- Alexandersson G., Hultén S., Fölster S., 1998, *The effects of competition in Swedish local bus services*, Journal of Transport Economics and Policy, 32, 2, s. 203-219.
- Augustina K., Gerikeb R., Martinez Sanchez M.J., Ayalac C., 2014, *Analysis of intercity bus markets on long distances in an established and a young market: The example of the U.S. and Germany*, Research in Transportation Economics, 48, s. 245-254.
- Bataille M., Steinmetz A., 2013, *Intermodal competition on some routes in transportation networks: The case of inter urban buses and railways*, www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/68230/1/734359969.pdf (15.02.2016).

- Bąkowski W., 1999, *Perspektywy przedsiębiorstw PKS w nowych warunkach administracyjnych*, Przegląd Komunikacyjny, 3, s. 1-4.
- Bednarkiewicz F., bez daty, *Jak powstała firma Waberer's, jak zniknął słynny Hungarocamion i co stało się z bułgarskim SOMAT-em?*, <http://40ton.net/jak-powstala-firma-waberers-jak-zniknal-slynnny-hungarocamion-i-co-stalo-sie-z-bulgarskim-somat-em/> (15.04.2016).
- Bennathan E., Gutman G., Thompson L., 1991, *Reforming and Privatizing Hungary's Road Haulage*, Working Papers, World Bank, Washington.
- Beria P., Grimaldi R., Debernardi A., Ferrara E., Laurino A., 2014, *Spatial and scenario analyses of long distance coach transport in Italy*, https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/54739/1/MPRA_paper_54739.pdf (15.02.2016).
- Brzosko E., 1982, *Rozwój transportu w Polsce w latach 1918-1939*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Szczecin.
- cw, 1999, *Odpowiedzialne decyzje*, Biuletyn Polskiej Izby Gospodarczej Transportu Samochodowego i Spedycji, 3, 11, s. 22-24.
- Dłutowska G., Perenc J., 1994, *Prywatyzacja przedsiębiorstw PKS*, Przegląd Komunikacyjny, 5, s. 11-14.
- Gemra S., 1997, *Doświadczenia restrukturyzacji przedsiębiorstw PKS*, Problemy Ekonomiki Transportu, 25, 3, s. 83-91.
- Jelic R., Briston R., 1999, *Hungarian privatisation strategy and financial performance of privatised companies*, Journal of Business Finance & Accounting, 26, 9-10, s. 1319-1357.
- Historie podniku ČSAD*, bez daty, prywatna strona internetowa Liaz navždy!, www.liaznavzdy.cz/ČSAD.php (25.10.2012).
- 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.
- Majewski J., 1998, *Kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej*, Problemy Ekonomiki Transportu, 26, 4, s. 55-62.
- Majewski J., Szałucki K., 1992, *Zachowania przedsiębiorstw samochodowych w gospodarce rynkowej*, Przegląd Komunikacyjny, 7-8, s. 23-25.
- Nelson J.D., Saleh W., Prileszky I., 1997, *Ownership and control in the bus industry: The case of Hungary*, Journal of Transport Geography, 5, 2, s. 137-146.
- 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.
- Palda K., 1997, *Czech privatization and corporate governance*, Communist and Post-Communist Studies, 30, 1, s. 83-93.
- Polewska-Dorozik H., Skala-Poźniak A., Zalewski D., 2000, *Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej wobec liberalizacji rynku przewozów pasażerskich*, Problemy Ekonomiki Transportu, 28, 4, s. 51-61.
- Poźniak S., 1996, *50 – lat PKS i co dalej?*, Przegląd Komunikacyjny, 4, s. 1-5.

- Prileszky I., 1993, *Transport restructuring in Hungary*, [w:] D.R. Hall (red.), *Transport and Economic Development in the New Central and Eastern Europe*, Belhaven Press, London-New York, s. 93-107.
- Prileszky I., bez daty, *Directions in the economic regulation of public bus transport*, www.heja.szif.hu/TAR/TAR-020905-A/tar020905a.pdf (20.11.06).
- 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., 2002, *Zmiany w polskiej polityce transportowej ostatnich lat*, [w:] J. Wendt (red.), *Wybrane zagadnienia geografii transportu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 72-83.
- Taylor Z., 2004, *Recent changes in Polish transport policy*, Transport Reviews, 24, 1, s. 19-32.
- Taylor Z., 2007, *Rozwój i regres sieci kolejowej w Polsce*, Monografie, IGI PAN, 7, Warszawa.
- 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, *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw PKS w nowej sytuacji gospodarczej*, Przegląd Geograficzny, 79, 1, s. 5-44.
- Taylor Z., Ciechański A., 2008a, *Transformacja własnościowa przedsiębiorstw PKS po roku 1990*, Przegląd Komunikacyjny, 4, s. 3-13.
- Taylor Z., Ciechański A., 2008b, *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., 2008c, *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw transportu miejskiego w Polsce – część I*, Przegląd Geograficzny, 80, 4, s. 495-513.
- 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, *Przekształcenia organizacyjno-własnościowe pasażerskich przedsiębiorstw komunikacji samochodowej*, Transport Miejski i Regionalny, 2, s. 19-25.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010b, *Polskie przedsiębiorstwa publicznego transportu regionalnego i miejskiego w warunkach gospodarki rynkowej*, Przegląd Komunikacyjny, 49, 7/8, s. 20-25.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010c, *Organizational and ownership transformation in Poland's urban transport companies*, Transport Reviews, 30, 4, s. 407-434.
- 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, *Niedawne przekształcenia organizacyjno-własnościowe przedsiębiorstw transportu kolejowego w Polsce – część I*, Przegląd Geograficzny, 82, 4, s. 549-571.
- 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, *Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część I*, Przegląd Geograficzny, 85, 2, s. 151-172.
- Taylor Z., Ciechański A., 2013b, *Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część II*, Przegląd Geograficzny, 85, 4, s. 516-547.
- Taylor Z., Ciechański A., 2013c, *Transformacja systemowa a przekształcenia organizacyjno-własnościowe polskich przedsiębiorstw żeglugi śródlądowej*, Geography and Tourism, 1, 1, s. 7-16.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, 1996, Dziennik Ustaw RP, 118, poz. 561.
- van de Velde D., 2013, *Long-distance coach services in Europe*, [w:] M. Finger, T. Holvad (red.), *Regulating Transport in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA, s. 115-139.
- volan.eu – oficjalny serwis internetowy stowarzyszenia Volan (20.04.2016).
- Więckowski M., Michniak D., Bednarek-Szczepańska M., Chrenka B., Ira V., Komornicki T., Rosik P., Stępnia M., Székely V., Śleszyński P., Świątek D., Wiśniewski R., 2012, *Pogranicze polsko-słowackie: Dostępność transportowa a turystyka*, IGiPZ PAN-Geografický ústav SAV, Warszawa-Bratysława.
- Wolański M., Paprocki W., Mazur B., Soczówka A., Jakubowski B., Czubak M., Pieróg M., 2014, *Publiczny transport zbiorowy poza miejskimi obszarami funkcjonalnymi*, Raport końcowy z realizacji projektu, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTr/SiteAssets/Strony/archive_badania/Raport_finalny_kompletny.pdf.
- Wolański M., Paprocki W., Mazur B., Soczówka A., Jakubowski B., Czubak M., Pieróg M., 2016, *Publiczny transport zbiorowy poza miejskimi obszarami funkcjonalnymi*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- www.mnvzrt.hu – oficjalny serwis internetowy Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt (Węgierski Narodowy Zarząd Aktywów); (20.02.2016).
- www.msp.gov.pl – strona internetowa Ministerstwa Skarbu Państwa (15.07.2006, 15.11.2014).
- 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.skand.sk – oficjalny serwis internetowy firmy Skand Skalica (9.01.2012).

[Wpłynęło: październik 2016 r.]

ZBIGNIEW TAYLOR, ARIEL CIECHAŃSKI

NATIONAL ROAD CARRIERS IN VISEGRAD GROUP (V4) COUNTRIES – PART I

The purpose of this paper is analyse 25-years of organisational-ownership transformation involving the national road carriers in Poland (PKS), Czechia and Slovakia (ČSAD), and Hungary (Volán). Included in this issue, Part I of this two-part work embraces the origin and development of the national road carriers in question, the legal frameworks and conditions underpinning their privatisation, and the characteristics of the transfor-

mations affecting haulier enterprises engaged in the carriage of freight by road. Part II, which will appear in issue 2/2017 of *Przegląd Geograficzny*, will focus on the transformations involving bus and coach companies in the Visegrad Group (V4) countries.

A common feature of all the national carriers involved in road transport has been the co-occurrence within one public-service entity of both passenger traffic and the carriage of freight. This feature in fact placed enterprises of this kind in a disadvantageous position in comparison with those engaged in carriage that are commercial companies dedicated to a narrow group of customers connected with one branch of the economy. Another common feature is an origin in the late 1920s or 1930s that reflects a reaction of state railways joined by rapidly-arising competition from private road transport. The processes leading to the establishment of the different national road carriers were also similar in the countries of the group. A somewhat analogous situation can be observed in many restructuring processes within about 40-years of the centrally planned economies.

The first period of ownership transformation in V4 countries can be regarded as chaotic 'grass-roots' privatisation involving companies engaged in freight carriage at the most. Disadvantageous experiences resulting from uncontrolled 'grass roots' privatisation initiatives (taking over fortunes and customers) have caused the privatisation processes to be placed within certain frameworks.

The structure of national road transport companies was very much differentiated at the outset. Some countries like Slovakia have separated freight and passenger traffic completely, while others introduced a mixed variant. In fact, the situation in Poland was the resultant of both solutions: on the one hand there are companies engaging in the carriage of freight, while on the other there are also bus/coach companies likewise involved in goods traffic.

Each of the V4 countries has taken a different approach to ownership transformation, though some processes can be observed in all countries, while others only in single countries. The involvement of staff in these processes has been different. In Poland alone, there was a special 'path' by which crews may buy into privatised companies. A somewhat similar solution involving worker participation has also been applied in Hungary, too.

The restructuring and privatisation of freight transport in each country involved the application of different solutions. Thus, in Poland and Slovakia, numerous companies engaged in freight transport have been established. In Czechia and Hungary such companies have also been present, rather as an exception than a rule. However, complete separation of freight and passenger traffic has not proved to be a great success, since a majority of the freight companies, even the ones that have been privatised, have been closed down. This is the case in Poland, where an intermediate, multi-year stage of freight carriers existing as single-personality Treasury companies could be observed. Privatisation started much later there than in other V4 countries, but in 2015 only single independent companies engaged in the carriage of freight existed – a circumstance that speaks against such a process.

