

Narodowi przewoźnicy drogowi w krajach Grupy Wyszehradzkiej – część II

National road carriers in Visegrad Group (V4) countries – 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. W części I artykułu, która ukazała się w zeszycie 4/2016 Przeglądu Geograficznego, przedstawiono ogólne zagadnienia transformacji transportu samochodowego i charakterystykę 25-letnich przekształceń narodowych przedsiębiorstw transportu towarowego. W niniejszym opracowaniu koncentrujemy się na transformacji przewoźników autobusowych – PKS, ČSAD i Volán. Mimo podobnej sytuacji wyjściowej, transformacja przedsiębiorstw samochodowych przybrała w każdym z czterech krajów odmienne formy, dlatego rezultatem wspomnianych procesów jest różna sytuacja w każdym z nich.

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

Wstęp

W części I artykułu przedstawiliśmy genezę i rozwój narodowych przewoźników drogowych, ramy prawne i warunki ich prywatyzacji, a także charakterystykę transformacji samochodowych przedsiębiorstw towarowych. Niniejsza, II część jest poświęcona przewoźnikom autobusowym. W przekształceniach własnościowych narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego (zaliczamy do tej kategorii także przewoźników o mieszanym pasażersko-towarowym profilu usług) możemy wyróżnić kilka ścieżek postępowania. Część z nich jest wspólna dla wszystkich krajów, część dla większości z nich, a niektóre są rozwiązaniami charakterystycznymi dla pojedynczych członków Grupy Wyszehradzkiej.

Dla narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego obsługa pozamiejskiego transportu autobusowego miała większe znaczenie niż przewozy ładunków. W wielu krajach przez długie lata przedsiębiorstwa te miały pozycję

monopolistyczną lub quasi-monopolistyczną. Przepuszczalnie dlatego ich przekształcenia własnościowe w okresie transformacji ustrojowej nie odbywały się na taką skalę i z takimi niejednokrotnie negatywnymi skutkami jak w przypadku transportu ciężarowego. Tutaj najdłużej utrzymała się dominacja sektora publicznego. To niestety wpłynęło na fakt, że wiele przedsiębiorstw uległo likwidacji.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy następujące kategorie procesów transformacji własnościowej narodowych przedsiębiorstw pasażerskiego transportu samochodowego:

- 1) komercjalizacja – występująca we wszystkich krajach Grupy Wyszehradzkiej. W części z nich była pierwszym krokiem do dalszej prywatyzacji (przede wszystkim w Czechach i na Słowacji, częściowo także w Polsce). Na Węgrzech, a częściowo w Polsce, był to ostatni etap przekształceń własnościowych. Ponadto w naszym kraju komercjalizację stosowano niejednokrotnie jako pierwszy krok ku dalszej komunalizacji;
- 2) komunalizacja – proces występujący dotychczas jedynie w Polsce, polegający na przekazaniu skomercjalizowanego przedsiębiorstwa państwowego na rzecz samorządów wszystkich trzech szczebli, bądź też podmiotów od nich bezpośrednio zależnych;
- 3) prywatyzacja:
 - a) kuponowa – ta forma występowała tylko w Czechach i dotyczyła całych dawnych przedsiębiorstw państwowych skierowanych do programu powszechnej prywatyzacji. W Polsce był także realizowany nieco podobny program powszechnej prywatyzacji, nie obejmował on jednak przedsiębiorstw PKS;
 - b) pracownicza – ta forma prywatyzacji została usankcjonowana prawnie jedynie w Polsce i dotyczyła sprzedaży całych przedsiębiorstw. W pozostałych krajach (z wiadomych względów oprócz Węgier) odnotowuje się oczywiście także udział pracowników, a zwłaszcza kadry kierowniczej, w prywatyzacji przedsiębiorstw, jednak odbywało się to na ogólnych zasadach;
 - c) z udziałem inwestora zagranicznego – ta forma występowała we wszystkich krajach Grupy oprócz Węgier. W Polsce dominował bezpośredni zakup od państwa. W przypadku Czech i Słowacji były warianty mieszane, czyli zakupu bezpośredniego od władz krajów, jak również pośrednio od inwestorów krajowych i zagranicznych;
 - d) z udziałem inwestora krajowego:
 - branżowego – przede wszystkim mamy tu na myśli inne krajowe przedsiębiorstwa transportu samochodowego, ale także inne podmioty prowadzące taką działalność w Czechach, Polsce i na Słowacji. Do tej grupy należy też zaliczyć spółki zawiązywane przez pracowników i kadry zarządzającą przedsiębiorstw w celu ich zakupu na ogólnych zasadach;
 - spoza branży – głównie poprzez fundusze inwestycyjne (Polska, Czechy i Słowacja) oraz podmioty z branży nieruchomości (Polska);

- 4) konsolidacja przedsiębiorstw – zwykle jako proces poprzedzający ich komercjalizację (Polska, Słowacja, Węgry) lub też w celu uproszczenia struktury zarządzania (Polska, Czechy);
- 5) likwidacja bez przekształcenia – charakterystyczna przede wszystkim dla Polski.

Komercjalizacja przedsiębiorstw autobusowych

Przez długie lata we wszystkich omawianych krajach podstawową formę przekształceń własnościowych narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego stanowiła komercjalizacja, rozumiana jako utworzenie na bazie dotychczasowego przedsiębiorstwa państwowego spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej ze 100% lub zbliżonym udziałem państwa. Można wyróżnić tutaj cztery główne ścieżki postępowania:

- komercjalizację w celu prywatyzacji kuponowej – charakterystyczną dla Czech;
- komercjalizację w celu dalszej odsprzedaży inwestorowi krajowemu lub zagranicznemu – spotykaną głównie w Polsce i na Słowacji;
- komercjalizację jako ostateczną formę przekształcenia własności – głównie w Polsce i na Węgrzech;
- komercjalizację jako pierwszy krok ku komunalizacji – występowała tylko w Polsce.

Najpopularniejszą formą przekształceń własnościowych przedsiębiorstw PKS była ich komercjalizacja, która w praktyce miała znaczenie formalnoprawne, a nie ekonomiczne i rynkowe (Szałucki, 2003). Przekształcanie w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (jsSP) rozpoczęto w 1997 r. (PKS w Zgorzelcu). W następnych latach komercjalizowano średnio po 8-10 przedsiębiorstw, ale tempo to wykazywało duże wahania. Do połowy 2006 r. komercjalizacji poddano ogółem 57 przedsiębiorstw. Po krótkotrwałym spadku liczby komercjalizowanych przedsiębiorstw, w 2008 r. nastąpił gwałtowny wzrost tego procesu, do poziomu aż 23 przedsiębiorstw skomercjalizowanych w jednym roku – w tym PKS Szczytno o profilu wyłącznie towarowym. W kolejnym roku poddano komercjalizacji już tylko 5 podmiotów. Zgodnie z przewidywaniami, procesy komercjalizacji przedsiębiorstw PKS zostały zakończone w 2011 r., kiedy to w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa przekształcono PKS z Warszawy i Ostrowa Wielkopolskiego. Proces ten dotyczył łącznie 92 przedsiębiorstw, a więc ponad połowy wszystkich podmiotów. Należy jednak pamiętać, że mówimy o skumulowanej liczbie skomercjalizowanych przedsiębiorstw, bowiem tworzeniu nowych jsSP towarzyszyły równoległe procesy likwidacji lub dalszej transformacji już istniejących.

Od 2005 r. mają miejsce procesy likwidacji spółek najmniej efektywnych, czy przynoszących straty. W ten sposób z rynku zniknęły m.in. PKS Chrzanów, PKS Olkusz, PKS Wałbrzych, PKS Będzin i PKS Lubań Śląski. Tylko to ostatnie przedsiębiorstwo zyskało następcę, tym razem w formie spółki pracowniczej. Drugim dość istotnym procesem wpływającym na zmniejszenie

się liczby jsSP są procesy prywatyzacji i komunalizacji. Wskutek prywatyzacji, komunalizacji i niestety stosunkowo licznych bankructw, w 2015 r. Skarb Państwa był właścicielem tylko ośmiu funkcjonujących przedsiębiorstw transportu pasażerskiego.

W przypadku Czech komercjalizacja była praktycznie jednorazowym procesem poprzedzającym prywatyzację kuponową, szerzej omówioną w dalszej części artykułu. Na Słowacji dopiero 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 (www.kamim.sk; www.sadmi.sk; *Koncepcia transformácie...*, bez daty).

Zupełnie inaczej wyglądała komercjalizacja narodowego przewoźnika autobusowego na Węgrzech. Przede wszystkim (jak dotychczas) jest to ostateczny proces przekształcenia własnościowego jakiemu poddano przedsiębiorstwa Volán. W przeciwieństwie do omówionych wyżej krajów można tutaj mówić o falach jednoczesnej transformacji. Komercjalizacja 28 pasażerskich przedsiębiorstw Volán nastąpiła w ostatnich dniach grudnia 1992 r. Mniejszościowymi udziałowcami (zwykle w granicach kilku %) zostali pracownicy przekształcanych podmiotów. W początku 1998 r. cztery spółki przestały istnieć w wyniku konsolidacji z dwoma innymi przedsiębiorstwami (tab. 1). Takie rozmieszczenie przedsiębiorstw w przybliżeniu odpowiadało podziałowi administracyjnemu kraju. W 2012 r. utworzono nowe przedsiębiorstwa regionalne odpowiadające zasięgiem działania mniej więcej unijnym jednostkom statystycznym na poziomie NUTS-2. Do nich włączono dotychczasowe 24 przedsiębiorstwa wojewódzkie i stan ten utrzymuje się do chwili obecnej. Po konsolidacjach w części z nich wciąż utrzymuje się śladowa liczba udziałów należących m.in. do pracowników.

Komunalizacja przedsiębiorstw autobusowych

Prywatyzacja PKS-ów nie przebiegała tak, jak mogły tego oczekiwać władze. Dlatego konieczne stało się znalezienie innych możliwości przekształceń własnościowych. Naturalnym partnerem wydawały się samorządy zainteresowane zapewnieniem właściwej obsługi transportowej mieszkańców regionu. Historia partycypacji samorządów w przekształceniach przedsiębiorstw PKS była nieco dłuższa – początkowo angażowały się one głównie w prywatyzację pracowniczą (np. PKS Grójec, PKS Leżajsk), rzadziej w zakup firmy (tylko PKS Myślenice). Bardzo często PKS-y obsługiwały teren jednego, najwyżej dwóch powiatów – wydawało się więc, że podstawowym partnerem będą tutaj samorządy szczebla powiatowego – jednak sytuacja okazała się bardziej złożona. Komunalizacja, czyli przekazanie udziałów narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego władzom samorządowym, była zjawiskiem typowym wyłącznie dla Polski. Rozpoczęto ją w 2008 r., z zamiarem przekazania samorządom dotychczasowych

Tabela 1. Komerccjalizacja przedsiębiorstw Volán (stan na 30.09.2015)
Commercialisation of Volán companies (as of 30 September 2015)

Obecna nazwa przedsiębiorstwa <i>Present name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok utworzenia <i>Year of establishment</i>	Udział państwa <i>Share of the state</i> [%]	Skonsolidowane przedsiębiorstwa <i>Consolidated companies</i>	Siedziba spółek skonsolidowanych <i>Seat of consolidated companies</i>	Rok komercjalizacji <i>Year of commercialisation</i>	Rok konsolidacji <i>Year of consolidation</i>
Volánbusz Zrt.	Budapeszt	1927	100	–	–	1992	
KMKK Középkellet-magyarországi Közlekedési Központ Zrt.	Szolnok	2012	100	Agria Volán Zrt. Hatvani Volán Zrt. Jászkun Volán Zrt. Máttra Volán Zrt. Nógrád Volán Zrt.	Eger Hatvan Szolnok Gyöngyös Salgótarján	1992 1992 1992 1992 1992	2014
KNYKK Középnugat-magyarországi Közlekedési Központ Zrt.	Tatabánya	2012	99,77	Alba Volán Zrt. Vértés Volán Zrt.	Székesfehérvár Tatabánya	1992 1992	2014
ÉNYKK Északnugat-magyarországi Közlekedési Központ Zrt.	Szombathely	2012	99,99	Vasi Volán Zrt. Zala Volán Zrt. Kisalföld Volán Közlekedési Zrt. Somló Volán Zrt. ^a Balaton Volán Közlekedési Zrt. Bakony Volán Zrt. ^b	Szombathely Zalaegerszeg Győr Ajka Veszprém Pápa	1992 1992 1992 1992 1992 1992	2014
Észak-magyarországi Közlekedési Központ Zrt.	Miskolc	2012	99,96	Borsod Volán Zrt. Hajdú Volán Zrt. Szabolcs Volán Zrt.	Miskolc Debreczyn Nyíregyháza	1992 1992 1992	2015
DAKK Dél-alföldi Közlekedési Központ Zrt.	Békéscsaba	2012	99,96	Bács Volán Zrt. Körös Volán Zrt. Kunság Volán Zrt. Tisza Volán Zrt.	Baja Békéscsaba Kecskemét Szegedyn	1992 1992 1992 1992	2014
Dél-dunántúli Közlekedési Központ Zrt.	Kaposvár	2012	100	Gemenc Volán Zrt. Kapos Volán Zrt. Pannon Volán Zrt.	Szekszárd Kaposvár Pecz	1992 1992 1992	2014

^a Powstał jako Ajka Volán, 1.01.1998 połączony z Sümegi Volán Kft. i Tapolcai Volán Kft. (wszystkie skomercjalizowane 31.12.1992);

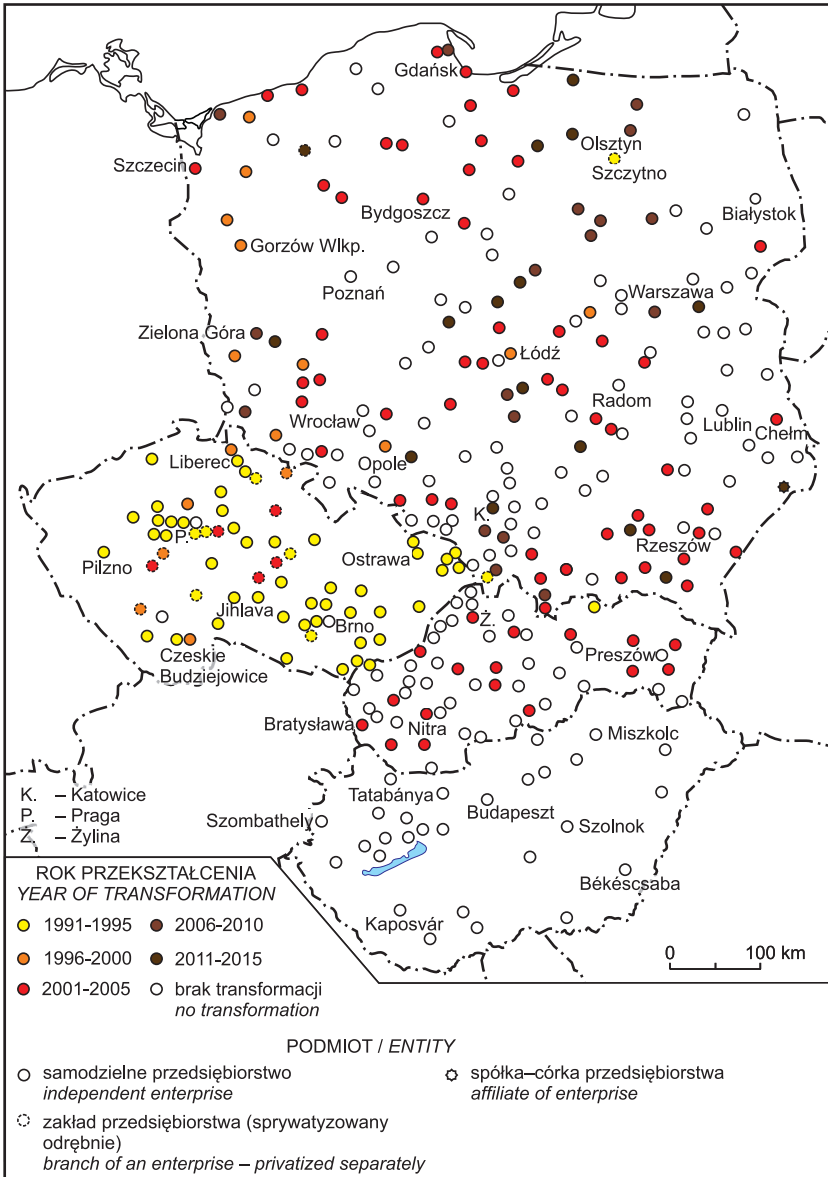
^b Powstał jako Papai Volán, 1.01.1998 połączony z Várpalotai Volán i Dudari Volán (wszystkie skomercjalizowane 31.12.1992).

jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (od 85% do 100% udziałów w nich). W pierwszym roku komunalizacji samorządy przejęły m.in. PKS w Bielsku-Białej, Krakowie, Nowym Sączu, Starogardzie Gdańskim i Wadowicach. W 2009 r. procedurze komunalizacji poddano PKS z Kłodzka i Garwolina oraz przedsiębiorstwo PPKS z Bytowa. W 2010 r. miało miejsce gwałtowne przyspieszenie tempa komunalizacji – ogółem właściciela zmieniło 27 przedsiębiorstw, z których najwięcej (13) trafiło w ręce samorządów powiatowych, a nieco mniej wojewódzkich (9). W tym samym roku miały także miejsce całkiem nowe zjawiska – dwa przedsiębiorstwa (PKS Rzeszów i PKS Słupsk) stały się własnością specjalnie powołanych związków komunalnych, zaś trzy kolejne przejęły władze miejskie (PKS Kalisz, PKS Poznań i PKS Turek). W 2011 r. obserwowano znaczne spowolnienie procesów transferu PKS-ów do samorządów lokalnych. Ogółem komunalizacji poddano 48 przedsiębiorstw – 16 przekazano pierwotnie samorządom wojewódzkim, 23 samorządom powiatowym, sześć samorządom gminnym (miejskim) i trzy związkom komunalnym (z których jeden – w Słupsku – rozpadł się, a udziały przeszły na rzecz uczestniczących w nim samorządów). Ponadto, wskutek sprzedaży powiatowi drawskiemu i gminom Wierchowo, Kalisz Pomorski i Złocieniec złocienieckiej placówki również samorządowego PKS Szczecinek, w 2013 r. powstał PKS Złocieniec.

Niestety, komunalizacja nie spełniła pokładanych w niej nadziei. Nie udało się zahamować całkowicie tendencji do likwidacji przedsiębiorstw PKS – po przekazaniu w ręce samorządu województwa małopolskiego likwidacji uległy m.in. PKS Wadowice, PKS Kraków (obecnie Małopolskie Dworce Autobusowe) i PKS Nowy Sącz, zaś PKS-y należące do województwa kujawsko-pomorskiego skonsolidowano do jednego przedsiębiorstwa. Szczęśliwie jednak udaje się prywatyzować skomunalizowane przedsiębiorstwa – przykładami są tu firmy z Krosna i Turka, czy dwa przedsiębiorstwa z dawnego województwa płockiego: z Kutna i z Gostynina.

Prywatyzacja przedsiębiorstw autobusowych

Procesy prywatyzacji przedsiębiorstw transportu pasażerskiego zapoczątkowano najwcześniej na terenie Czech (ryc. 1), gdzie większość podmiotów sprywatyzowano w pierwszej połowie lat 1990. głównie w ramach tzw. *kuponovki*. W późniejszym okresie temu procesowi poddano już tylko nieliczne z nich. Po 2005 r. w kraju naszych południowych sąsiadów procesy prywatyzacyjne nie miały już miejsca. Na Słowacji procesy prywatyzacji zapoczątkowano mniej więcej dekadę później, dodatkowo poprzedzając ją konsolidacją przedsiębiorstw SAD. Jeszcze później procesy prywatyzacji na szerszą skalę miały miejsce w Polsce – choć pierwsze z nich w okresie podobnym jak w Czechach – ale dotyczyły nie całych przedsiębiorstw, a wydzielonych z nich części pasażerskich (Szczytno i Golezów). Większość sprzedaży miała jednak miejsce w latach 2000. i była



Ryc. 1. Prywatyzacja samochodowych przedsiębiorstw transportu pasażerskiego oraz pasażerskiego i towarowego

Wszystkie ryciny w artykule, jeśli nie zaznaczono inaczej, stanowią opracowanie własne autorów.

Privatisation of road enterprises involved in passenger and mixed passenger/freight traffic

All figures in the paper are the authors' own elaborations, unless stated otherwise.

kontynuowana także po 2010 r. Polskę charakteryzował też największy odsetek przedsiębiorstw, które zlikwidowano całkowicie bez prywatyzacji. Wprawdzie również na Słowacji wiele zlikwidowano, ale było to związane z konsolidacją mającą na celu m.in. ich wzmocnienie przed planowaną prywatyzacją. Dla odmiany Węgrzy, choć także dokonali konsolidacji swoich przedsiębiorstw Volán, nie zdecydowali się do tej pory na ich prywatyzację.

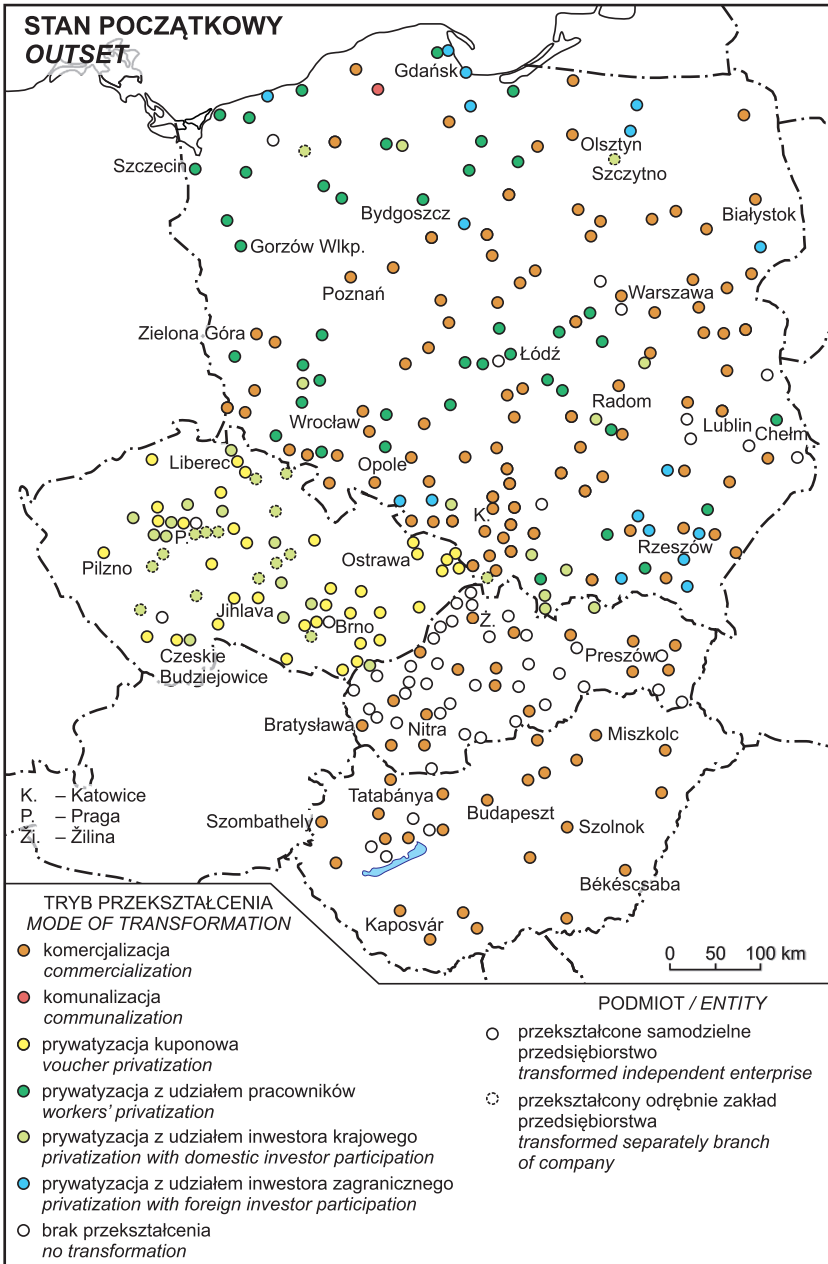
Prywatyzacja kuponowa

Jednym z rozwiązań prywatyzacyjnych była charakterystyczna wyłącznie dla Republiki Czeskiej prywatyzacja kuponowa, tzw. *kuponovka*. W niniejszym artykule badaniem objęto 39 przedsiębiorstw ČSAD. Zdecydowana większość – 37 z nich – zajmowała się transportem pasażerskim lub pasażerskim i towarowym (tab. 2, ryc. 2). 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, a cały proces został zakończony w 1994 r., kiedy w spółki przekształcono ostatnich 18 przedsiębiorstw (Taylor i Ciechański, 2013c).

Prywatyzacja pracownicza

Cechą charakterystyczną dla Polski była tzw. prywatyzacja pracownicza. Według wiedzy autorów, Polska była jedynym krajem, w którym ta forma przekształcenia własnościowego była usankcjonowana prawnie. Taką formę zmiany własności przedsiębiorstw przyjęto ogółem dla 42 podmiotów (tab. 3) – ostatnim PKS przejętym przez pracowników w taki sposób była firma z Lubania Śląskiego powstała w 2009 r. na gruncie zlikwidowanej jsSP (Taylor i Ciechański, 2010a, 2010b). Ponieważ procesy prywatyzacji pracowniczej albo zostały ukończone, albo uległy znacznemu wyhamowaniu, można pokusić się o stwierdzenie, że wnioski autorów z wcześniejszych badań o wyjątkowej skuteczności tak przeprowadzanych zmian okazały się uzasadnione. Trzeba jednak pamiętać, że na przestrzeni lat struktura własnościowa mogła zmienić się w kierunku zwiększenia udziałów inwestorów strategicznych.

Pierwszym sprywatyzowanym w ten sposób zakładem był w 1997 r. PKS w Gryficach. Procesy prywatyzacyjne nabrały tempa dopiero w 1999 r., kiedy poddano im trzy przedsiębiorstwa (tab. 3). Prawdziwy *boom* nastąpił jednak w latach 2000-2004, kiedy to prywatyzowano nawet po 8-9 podmiotów rocznie. Tylko w 2003 i 2005 r. liczba sprywatyzowanych przedsiębiorstw znacząco odbiegała od notowanej w pozostałych latach. Nierzadko załogi przedsiębiorstw były wspomagane przez inwestorów zewnętrznych. W kilku przypadkach były nim samorządy obsługiwanych przez dane przedsiębiorstwo miejscowości. Tak było między innymi w trakcie prywatyzacji PKS w Grójcu czy Leżajsku (tu oprócz



Ryc. 2. Pierwotna forma transformacji własnościowej samochodowych przedsiębiorstw transportu pasażerskiego oraz pasażerskiego i towarowego

Initial form of ownership transformation in road enterprises involved in passenger and mixed passenger/freight traffic

Tabela 2. Pasażerskie państwowe przedsiębiorstwa ČSAD sprywatyzowane w ramach *kuponovki*
 Passenger state companies of ČSAD privatised within so-called coupon privatisation

Nazwa przedsiębiorstwa <i>Name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of privatisation</i>
ČAD Blansko a.s.	Blansko	1994
ČSAD Boskovice a.s.	Boskovice	1993
ČSAD Brno-Město, a.s.	Brno	1992
ČSAD Břeclav a.s.	Břeclav	1994
ČSAD Kutná Hora a.s.	Čáslav-Nové Město	1994
ČSAD České Budějovice a.s.	České Budějovice	1994
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
ČSAD Kolín a.s.	Kolín	1994
ČSAD Mladá Boleslav a.s.	Kosmonosy	1994
ČSAD Kyjov a.s.	Kyjov	1993
ČSAD Kroměříž a.s.	Kroměříž	1994
TQM ČSAD Opava a.s.	Opava	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
ČSAD Praha Vršovice a.s.	Praha	1994
ČSAD Prostějov a.s.	Prostějov	1992
ČSAD Rosice a.s.	Rosice	1993
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
ČSAD Znojmo a.s.	Znojmo	1992

Opracowanie własne na podstawie / Authors' own elaboration based on: www.or.justice.cz; www.cadblansko.cz; *Prés sto akci...* (2002); Urbanek (2001); Lebl (bez daty); *Československá...* (bez daty); *Historie...* (bez daty).

Tabela 3. Pasażerskie spółki pracownicze PKS (według pierwotnej formy przekształcenia własnościowego)

The PKS passenger workers' companies (according to primary form of ownership transformation)

Nazwa przedsiębiorstwa <i>Name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok prywatyzacji <i>Year of privatisation</i>
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Brzeg	1999
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Bydgoszcz	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Chełm	2001
Przedsiębiorstwo PKS Człuchów sp. z o.o.	Człuchów	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Elbląg	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Gorzów Wielkopolski	2000
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Grodzisku Mazowieckim sp. z o.o.	Grodzisk Mazowiecki	2000
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Grójec	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Grudziądz	2004
Przedsiębiorstwo PKS Gryfice sp. z o.o.	Gryfice	1997
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Iławie sp. z o.o.	Iława	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Jasle SA	Jasło	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Tour” sp. z o.o.	Jelenia Góra	2000
PKS Kamień Pomorski sp. z o.o.	Kamień Pom.	2007
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Koszalin	2001
Powiatłaska Komunikacja Samochodowa sp. z o.o.	Kwidzyn	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Trans-Pol” sp. z o.o.	Legnica	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Lesznie sp. z o.o.	Leszno	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Voyager” sp. z o.o. ^a	Lubań	2009
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łęczycy sp. z o.o.	Łęczycza	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łodzi sp. z o.o.	Łódź	1999
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Mysłibórz	2000
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Namysłów	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Opocznie sp. z o.o.	Opoczno	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Piła	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Przemysłu sp. z o.o.	Przemysł	2007
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Sieradzu sp. z o.o.	Sieradz	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Skierniewicach sp. z o.o.	Skierniewice	2005
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Starachowice SA	Starachowice	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Stargard Szczeciński	2000
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Beskidus” sp. z o.o.	Sucha Beskidzka	2005
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Szczecinie sp. z o.o.	Szczecin	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Świdnicy sp. z o.o.	Świdnica	2003
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Tarnów	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Tomaszowie Mazowieckim sp. z o.o.	Tomaszów Mazowiecki	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Wałcu sp. z o.o.	Wałcz	2003
Pomorska Komunikacja Samochodowa sp. z o.o.	Węjherowo	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Wieluń sp. z o.o.	Wieluń	2005
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Wołowie sp. z o.o.	Wołów	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Zduńska Wola	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Zielona Góra sp. z o.o.	Zielona Góra	2009
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej SA	Żary	1999

^a W miejsce zlikwidowanej jsSP.

samorządów był jeszcze dodatkowy inwestor w postaci A. Śliżaka). W kilku przedsiębiorstwach rolę inwestora zewnętrznego pełniły inne, sprywatyzowane w ten sam sposób przedsiębiorstwa PKS.

Prywatyzacja z udziałem inwestora zagranicznego

Jedną z popularnych i pożądanых form prywatyzacji w krajach Grupy Wyszehradzkiej była sprzedaż całości lub większości przedsiębiorstwa inwestorowi zagranicznemu. W przypadku Polski można mówić o inwestycjach typu bezpośredniego. Największymi inwestorami zarówno ogółem, jak i zagranicznymi na rynku przedsiębiorstw PKS, są firmy Arriva Bus Transport Polska i zależny od izraelskiego Egged Holding – Mobilis.

W pierwszej połowie lat 2000. głównym inwestorem zagranicznym w Polsce była obecna firma Arriva Bus Transport Polska. Zakupiła ona ogółem 14 przedsiębiorstw PKS. Pojawiła się na polskim rynku pasażerskiego transportu drogowego w 1998 r. jako firma CGEA Transport Polska. Następnie, do końca pierwszego kwartału 2006 r. funkcjonowała pod nazwą Connex Polska, a w latach 2006-2013 Veolia Transport Polska. Pierwszą inwestycją Connexu w Polsce był zakup 40% (z czasem wszystkich) udziałów firmy Rapid Bus w Warszawie, wykonującej drogowe przewozy osób w transporcie miejskim i podmiejskim na terenie aglomeracji warszawskiej. Następnie, zainteresowanie firmy skierowało się ku przedsiębiorstwom PKS, czego rezultatem było objęcie w sierpniu 2001 r. po 51% udziałów w dwóch spółkach Skarbu Państwa z województwa podkarpackiego: PKS w Sanoku i w Łańcucie. W październiku 2001 r. poczyniono inwestycję w Zakład Komunikacji Miejskiej w Tczewie (do 2010 r. ZKM Connex Tczew). Rok później, w podobnym trybie jak w przypadku PKS Sanok i Łańcut, zostało zakupione PPKS Kędzierzyn-Koźle. W grudniu 2003 r. inwestor ten utworzył dwie spółki prawa handlowego z udziałem Skarbu Państwa z PKS Sędziszów Małopolski i PKS Brzozów. W 2004 r. Grupa Connex Polska przejęła kolejne przedsiębiorstwa – w Mielcu, Toruniu, Kołobrzegu i Prudniku, a rok później – w Gorlicach, Bielsku Podlaskim i Tczewie. Ten ostatni przypadek jest o tyle interesujący, że firma posiadała już lokalny ZKM (www.connex.info). Ostatnie przejęcia spółek PKS przez Veolia Transport Polska miały miejsce w 2007 r. (Kętrzyn i Gdynia). Podmiot ten łącznie był zaangażowany w 14 przedsiębiorstw PKS. Na drugą połowę minionej dekady przypadł proces stopniowej konsolidacji posiadanych przez ówczesną Veolię spółek – najpierw w 6 przedsiębiorstwach regionalnych, a następnie w 2010 r. w jedno przedsiębiorstwo ogólnokrajowe z siedzibą w Toruniu (szerzej: Taylor i Ciechański, 2013a). Jedynym PKS, który nie trafił bezpośrednio w ręce Connexu lub Veolii był PKS Gdynia zakupiony przez brytyjską firmę Dunn Line. Jednakże po roku dawne PKS Gdynia zostało zakupione przez Veolię i skonsolidowane z nabywcą. Całkowita likwidacja wchłoniętego dawnego przedsiębiorstwa PKS (w Gdyni) nastąpiła jednak dopiero w 2011 r.; jego los

w kolejnych latach podzieliły także PKS Gorlice i Łańcut. Te dwa ostatnie przypadki należy łączyć z jednej strony ze spadkiem popytu na przejazdy autobusami, a z drugiej ze stosunkowo dużym zagęszczeniem baz dawnych PKS na Podkarpaciu, gdzie przeniesienie obsługi pojazdów do innego miasta nie wpływało znacząco na koszty. W 2013 r. w wyniku zakupu firmy Veolia Transport Central Europe przez zależną od niemieckich kolei DB spółkę Arriva ustaliła się obecna nazwa przewoźnika Arriva Bus Transport Polska.

Podobnie jak w Polsce, także w Czechach spółka Arriva jest obecnie największym inwestorem zagranicznym (tab. 4-5). Proces inwestycyjny zapoczątkowała ona jeszcze w 1999 r. jako firma Connex, zakupując wydzieloną z ČSAD Ostrava spółkę ČSAD Bus Ostrava. W innej części Czech w 2001 r. nabyto powstałą na bazie części pasażerskiej ČSAD Chrudim i ČSAD Kutná Hora spółkę ČSAD Bus Chrudim. 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 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 tych miast.

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 Polsce, a mianowicie zakupy przedsiębiorstw prywatnych, niestanowiących wcześniej własności publicznej, lecz sąsiadujących z uprzednio zakupionymi ČSAD-ami. Jako pierwszy właściciela zmienił Dopravní Podnik 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 Spojbus. 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 na terenie Gór Orlickich. W 2014 r. zakupiono kolejną firmę z regionu Příbramia – Cup Tour bus. W przeciwieństwie do Polski jednak, obecność koncernu DB i spółki Arriva nie ograniczała się do podmiotów zakupionych przez Connex i Veolię Transport. Nim doszło do przejęcia Veolii, inwestycje dokonywane były także za pośrednictwem Arriva holding Česká Republika, która nabyła w 2007 r. firmy OSNADO (kupiec 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). Do spółek z grupy DB zalicza się także firma Probo Bus, zakupiona w 2009 r. przez spół-

Tabela 4. Najważniejsi inwestorzy zagraniczni w narodowych przedsiębiorstwach transportu autobusowego

The most important foreign investors in national companies of bus/coach transport

Inwestor zagraniczny (nazwa obecna) <i>Foreign investor (present name)</i>	Zakupiona spółka (nazwa pierwotna) <i>Purchased company (primary name)</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Stan obecny <i>Present state</i>
Deutsche Bahn AG (RFN) poprzez Arriva Bus Transport Polska sp. z o.o.	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Łańcut	Łańcut	2001	Stopniowa konsolidacja do jednego podmiotu Veolia Transport Polska sp. z o.o z siedzibą w Toruniu (obecnie Arriva Bus Transport Polska sp. z o.o.)
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Mielec	Mielec	2004	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Sędziszów Małopolski	Sędziszów Małopolski	2003	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Kołobrzeg	Kołobrzeg	2004	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Toruń	Toruń	2004	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Brzozów	Brzozów	2003	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Gorlice	Gorlice	2005	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Sanok	Sanok	2001	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Kędzierzyn Koźle	Kędzierzyn Koźle	2002	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Prudnik	Prudnik	2004	
	Dunn Line (Polska) sp. z o.o.	Gdynia	2007	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Tczew	Tczew	2005	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Bielsk Podlaski	Bielsk Podlaski	2005	
	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Kętrzyn	Kętrzyn	2007	
	Egged Holding (Izrael) poprzez Mobilis SA	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bartoszycach SA	Bartoszyce	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ciechanowie SA		Ciechanów	2010	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mińsku Maz. SA		Mińsk Maz.	2010	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mławie SA		Mława	2010	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mrągowie sp. z o.o.		Mrągowo	2009	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrołęce SA		Ostrołęka	2010	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostródzie sp. z o.o.		Ostróda	2011	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Piotrkowie Trybunalskim sp. z o.o.		Piotrków Trybunalski	2012	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Płocku SA		Płock	2010	
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Przasnyszu SA		Przasnysz	2010	

Inwestor zagraniczny (nazwa obecna) <i>Foreign investor (present name)</i>	Zakupiona spółka (nazwa pierwotna) <i>Purchased company (primary name)</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Stan obecny <i>Present state</i>
Accor AS (Francja) poprzez Grupa Auto Orbis Bus	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Gdańsk Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Tarnobrzeg	Gdańsk Tarnobrzeg	2004 2004	Odsprzedane polskim inwestorom w 2010 r.
Dunn Line Ltd (Wielka Brytania)	Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Gdynia	Gdynia	2006	W 2007 Dunn Line zakupione przez holding Veolia
ÖBB Postbus GmbH (Austria)	ČSAD Autobusy České Budějovice a.s.	České Budějovice	2003	Bez zmian
Deutsche Bahn AG (RFN) poprzez Arriva Transport Česká Republika a.s.	ČSAD Autobusy Chrudim a.s. ^a Bus Slezsko a.s. ^b ČSAD Bus Ostrava a.s. ČSAD Příbram a.s. ČSAD Praha Vršovice ^c	Chrudim Třinec Ostrava Příbram Praha	2001 2002 1999 2004 2004	Konsolidacja z Orlobus do Veolia Transport Východní Čechy a.s. Konsolidacja do Veolia Transport Morava a.s. Konsolidacja do Veolia Transport Praha s.r.o.
Deutsche Bahn AG (RFN) poprzez DB Czech Holding s.r.o.	Probo-Trans Beroun s.r.o. ^d Probo Bus a.s. ^e	Králův Dvůr Králův Dvůr	2009 2009	Konsolidacja do Probo Bus a.s., pierwotnie własność Abellio Transport CZ Holding BV
ZVV Property Investment (Cze) Ltd	ČSAD Jablonec nad Nisou a.s. ČSAD Semily a.s.	Jablonec nad Nisou Semily	2010	Konsolidacja do BusLine a.s.
ČSAD Ostrava a.s.	SAD Banská Bystrica a.s.	Banská Bystrica	2005	Wycofanie się z przewozów
ČSAD Brno	Slovenská autobusová doprava Bratislava a.s.	Bratislava	2005	Obecnie własność Reavis Group BV
Deutsche Bahn AG (RFN) poprzez Eurobus - Invest Regionális Kozlekedés Fejlesztési Zrt.	Slovenská autobusová doprava Michalovce a.s. Slovenská autobusová doprava Nové Zámky a.s.	Michalovce Nové Zámky	2005 2002	Inwestor od 2008 r. w rękach obecnej Arriva Hungary Zrt.
Deutsche Bahn AG (RFN) poprzez Arriva Slovakia a.s.	Slovenská autobusová doprava Nitra a.s. SAD LIORBUS a.s. SAD Trnava a.s.	Nitra Ružomberok Trnava	2005 2015 2015	Bez zmian Pośrednio przez Gotfri s.r.o. Pośrednio przez Bus Partner Services s.r.o., dawniej m.in własność funduszu Sabre Invest (Europe) Limited

^a Powstała z części pasażerskich ČSAD Chrudim i ČSAD Kutná Hora; ^b Dawny ČSAD Český Těšín; ^c Część przedsiębiorstwa; ^d Dawny ČSAD Hořovice; ^e Dawny ČSAD Beroun.

Opracowanie własne na podstawie / Authors' own elaboration based on: www.or.justice.cz; www.vychodnicehy.veolia-transport.cz; www.morava.veolia-transport.cz; www.veolia-transport.cz; www.praha.veolia-transport.cz; www.kamim.sk; www.natfund.gov.sk; www.or.sr.sk; Taylor i Ciechański (2010b, 2013a, 2013b, 2013c), uzupełnione.

Tabela 5. Przedsiębiorstwa transportu autobusowego będące przedmiotem prywatyzacji z udziałem podmiotów z grupy Deutsche Bahn
Companies of bus/coach transport privatised with the participation of entities of Deutsche Bahn Group

Spółka-matka lub skonsolidowana <i>Parent or consolidated company</i>	Spółki zależne lub skonsolidowane <i>Affiliates or consolidated companies</i>	Siedziba spółki zależnej lub skonsolidowanej <i>Seat of affiliate or consolidated company</i>	Spółki włączone lub zależne <i>Companies incorporated or affiliates</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Rok konsolidacji <i>Year of consolidation</i>
Arriva Bus Transport Polska sp. z o.o.	Veolia Transport Podkarpacie sp. z o.o.	Sędziszów Małopolski	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Łańcut sp. z o.o.	Łańcut	2001	} 2007 ^a
			Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Mielec sp. z o.o.	Mielec	2004	
			Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Sędziszów Małopolski sp. z o.o.	Sędziszów Małopolski	2003	
	Veolia Transport Kujawy sp. z o.o.	Toruń	Veolia Transport Kołobrzeg sp. z o.o.	Kołobrzeg	2004	} 2008 ^a
			Veolia Transport Toruń sp. z o.o.	Toruń	2004	
	Veolia Transport Bieszczady sp. z o.o.	Sanok	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Brzozów sp. z o.o.	Brzozów	2003	} 2008 ^a
			Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Gorlice sp. z o.o.	Gorlice	2005	
			Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Sanok sp. z o.o.	Sanok	2001	
	Veolia Transport Opolszczyzna sp. z o.o.	Kędzierzyn Koźle	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Connex Kędzierzyn-Koźle sp. z o.o.	Kędzierzyn Koźle	2002	} 2008 ^a
			Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Prudnik sp. z o.o.	Prudnik	2004	

Arriva Bus Transport Polska sp. z o.o.	Veolia Transport Pomorze sp. z o.o.	Tczew	Veolia Transport Gdynia sp. z o.o.	Gdynia	2007	} 2008 ^a
			Veolia Transport Tczew sp. z o.o.	Tczew	2005	
			Zakład Komunikacji Miejskiej Connex Tczew sp. z o.o.	Tczew	2001	2010 ^a
	Veolia Transport Mazury sp. z o.o.	Kętrzyn	Veolia Transport Bielsk Podlaski sp. z o.o.	Bielsk Podlaski	2005	} 2009 ^a
			Veolia Transport Kętrzyn sp. z o.o.	Kętrzyn	2007	
DB Czech Holding s.r.o.	Probo Bus a.s.	Králov Dvůr	Probo Bus a.s.	Králov Dvůr	2013 ^b	–
Arriva Transport Česká Republika a.s.	Veolia Transport Východní Čechy a.s.	Chrudim	ČSAD Autobusy Chrudim a.s. ^c	Chrudim	2001	} 2012
			Orlobus a.s.	Nové Město nad Metují	2011	
	Veolia Transport Morava a.s.	Ostrava	Bus Slezsko a.s. ^d	Třinec	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. ^e	Praha	2004	
			Nerabus s.r.o.	Neratovice	2009	2009
			Spojbus s.r.o.	Praha	2010	2010
	Veolia Transport Teplice s.r.o.	Teplice	Cup Tour bus s.r.o	Příbram	2014	2014
			Dopravní Podnik Teplice s.r.o	Teplice	2008	–

Spółka-matka lub skonsolidowana <i>Parent or consolidated company</i>	Spółki zależne lub skonsolidowane <i>Affiliates or consolidated companies</i>		Siedziba spółki zależnej lub skonsolidowanej <i>Seat of affiliate or consolidated company</i>	Spółki włączone lub zależne <i>Companies incorporated or affiliates</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok inwestycji <i>Year of investment</i>	Rok konsolidacji <i>Year of consolidation</i>
Arriva holding Česká republika s.r.o.	Arriva Střední Čechy s.r.o.		Kosmonosy	Transcentrum bus s.r.o.	Kosmonosy	2006	} 2015
	OSNADO s.r.o.		Svoboda nad Úpou	Bosák Bus s.r.o. OSNADO s.r.o.	Dobříš Svoboda nad Úpou	2007 2007	
Arriva Slovakia a.s.	Arriva Nitra a.s.		Nitra	Veolia Transport Nitra a.s.	Nitra	2005	-
	Gotfri s.r.o.	Arriva LIORBUS a.s.	Ružomberok	SAD LIORBUS a.s.	Ružomberok	2015	-
	Bus Partner Services s.r.o.	Arriva Trnava	Trnava	SAD Trnava a.s.	Trnava	2015	-
Arriva Hungary Zrt.	Eurobus - Invest Regionális Kozlekedés Fejlesztési Zrt.	Arriva Michalovce a.s.	Michalovce	Slovenská autobusová doprava Michalovce a.s.	Michalovce	2008	-
		Arriva Nove Zamky	Nove Zamky	Slovenská autobusová doprava Nove Zamky a.s.	Nove Zamky	2008	-
		VT-Arriva Személyszállító és Szolgáltató Kft.	Székesfehérvár	VT-Transman Kft.	Székesfehérvár	2008	-

^aOstateczna konsolidacja w 2010 r. – 10 przedsiębiorstw połączono w jedno z siedzibą w Toruniu – Veolia Transport Polska sp. z o.o.; ^bRok zakupu przez DB Czech Holding s.r.o.; ^cPowstała z części pasażerskich ČSAD Chrudim i ČSAD Kutná Hora; ^dDawny ČSAD Český Těšín; ^eCzęść majątku przekazano do innego podmiotu.

Opracowanie własne na podstawie / Authors' 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; www.kamim.sk; www.natfund.gov.sk; www.or.sr.sk; www.probus.cz; www.arriva.cz; www.arriva-teplice.cz; www.arriva-vychodnicechy.cz; www.arriva-morava.cz; www.arriva-praha.cz; www.arriva-strednicechy.cz; www.osnado.cz; www.arriva.sk; www.arrivahungary.hu; www.eurobus.hu; www.arriva.co.uk; www.vt-arriva.hu; Taylor i Ciechański (2010b, 2013a, 2013b, 2013c), uzupełnione.

kę zależną państwowego holenderskiego przewoźnika kolejowego NS – Abellio Transport CZ Holding BV, która następnie została przyjęta przez koncern DB. Niezależnie od Veolia Transport Česká Republika funkcjonuje też międzynarodowy przewoźnik autokarowy Veolia Eurolines CZ.

W przypadku Słowacji można mówić o zainteresowaniu obecnej Arrivy i zakupach za pośrednictwem m.in. węgierskiej spółki zależnej Eurobus Invest z Budapesztu, która zakupiła bezpośrednio SAD Nové Zámky, a następnie odkupiła od JM Autodoprava z Trebišova spółkę SAD z Michalovec. W 2005 r. nabywcą tego inwestora stała się wówczas brytyjska grupa Arriva (obecnie własność kolei niemieckich DB). Także pośrednio został dokonany zakup przez późniejszą Veolię – odkupiła ona SAD Nitra od słowackiej firmy KMV Bus. SAD Trnava stał się własnością brytyjskiej firmy inwestycyjnej Sabre Invest, a w 2015 r. wraz Liorbussem z Ružomberku został zakupiony pośrednio (drogą zakupu spółek-matek) przez słowacką spółkę Arrivy.

Na Węgrzech Arriva i jej poprzednicy nie mogli brać udziału w prywatyzacji narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego, niemniej jednak poprzez zakup w 2008 r. firmy Eurobus pośrednio dysponuje ona największym prywatnym węgierskim przewoźnikiem autobusowym VT-Transman.

Wydawać by się mogło, że doświadczenia Veolii były na tyle niezachęcające, że proces inwestycji zagranicznych w przedsiębiorstwa PKS został trwale wyhamowany. Tymczasem izraelska firma Egged Holding (największy prywatny operator transportu autobusowego w publicznym transporcie miejskim w Polsce) w 2009 r. stała się nabywcą 51% udziałów PKS Mrągowo. Kolejne inwestycje (tab. 4) firma ta podjęła w 2010 r. za pośrednictwem spółki-córki Mobilis zajmującej się do tej pory głównie obsługą miejskich przewozów autobusowych w dużych ośrodkach na zlecenie miejscowych zarządów transportu miejskiego. Mobilis powstał z drugiej części wspomnianej już wyżej spółki Rapid. Egged Holding natomiast, to spółka zależna izraelskiej firmy Egged istniejącej od 1933 r., obecnie największej firmy transportu autobusowego w tym kraju. Spółka Mobilis była pierwszą inwestycją Egged w Polsce. W 2010 r. Mobilis zakupił po 85% udziałów przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, nabywając praktycznie większość przedsiębiorstw znajdujących się wówczas w rękach Skarbu Państwa na terenie regionu. Tylko PKS Polonus z Warszawy i PKS Siedlce nie podlegały prywatyzacji, a PKS Gostynin, choć znajdował się w transzy siedmiu przedsiębiorstw przewidzianych do sprzedania Mobilisowi, wobec sprzeciwu załogi nie został sprywatyzowany. W 2011 r. nastąpiła dalsza ekspansja inwestora na terenie województwa warmińsko-mazurskiego (PKS Bartoszyce, PKS Ostróda). Firma podejmowała również próby zakupu m.in. PKS Częstochowa, Katowice, Lubliniec, Cieszyn i Piotrków Trybunalski. W 2012 r. udał się zakup tylko tego ostatniego. Co interesujące, inwestor ten nie jest obecny w pozostałych krajach Grupy Wyszehradzkiej.

Veolia nie była jedynym inwestorem zagranicznym zainteresowanym przedsiębiorstwami ČSAD (tab. 4). W 2003 r. austriacki przewoźnik autobusowy ÖBB Postbus (spółka-córka austriackich kolei państwowych) zakupił wydzieloną z ČSAD Jihotrans spółkę ČSAD Autobusy České Budějovice. Podobnie jak w przypadku ÖBB Postbus, jest to na razie jedyna inwestycja tego podmiotu w Czechach. Natomiast właściciel BusLine firma ZVV Property Investment (Cze) jest prawdopodobnie firmą czeską przeniesioną do jednego z „rajów” podatkowych. Według posiadanych informacji jest to jedyna tego typu sytuacja w Czechach.

W przedsiębiorstwach PKS, oprócz firm Veolia i Mobilis, pojawiło się bardzo niewielu inwestorów zagranicznych. Orbis Transport (pośrednio zależny od kapitału francusko-holenderskiego), który wszedł w posiadanie przedsiębiorstw PKS z Tarnobrzegu i z Gdańska, uprzednio specjalizował się w obsłudze międzynarodowego ruchu autokarowego. Wskutek bankructwa spółki-matki Orbis Travel uległ on likwidacji, a udziały w przedsiębiorstwach PKS trafiły do nowych nabywców. Nie odnotowujemy aktywności tego inwestora w krajach innych niż Polska.

Dość charakterystyczną cechą słowackiego procesu prywatyzacji był znaczący udział (1/3 sprywatyzowanych przedsiębiorstw) kapitału zagranicznego – głównie rekrutującego się początkowo z krajów ościennych. 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).

Prywatyzacja z udziałem inwestora krajowego

W Polsce prywatyzacja przedsiębiorstw PKS odbywała się ze znacznymi oporami. Wprawdzie nim zakupy rozpoczął Connex pojawiło się kilku inwestorów krajowych, zazwyczaj zainteresowanych jednym, najwyżej dwoma przedsiębiorstwami, nie można jednak mówić o dużej skali przejęć. Pierwsze były sprzedaże na początku lat 1990. placówki terenowej w Skoczowie i części pasażerskiej (tabor autobusowy) PPKS w Szczytnie. W 2001 r. PKS z Kozienic sprzedano Instytutowi Postępowania Twórczego z Łodzi. Jest to instytucja z branży doradczej, szkoleniowej i badawczej, która dała jednak impuls do uruchomienia fali prywatyzacyjnej. Wśród nabywców można wydzielić kilka głównych grup: inwestorzy branżowi (w tym inne przedsiębiorstwa PKS i kadra przedsiębiorstw niekorzystająca ze ścieżki prywatyzacji pracowniczej), firmy z rynku kapitałowego i firmy z rynku nieruchomości.

Właścicielem PKS Zakopane została firma developerska MK Projekt. Nieco inny przebieg miała prywatyzacja Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej i Spedycji SA w Oświęcimiu. W 1998 r. zostało ono przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa (skomercjalizowane), a w 2006 zakupione przez dwie firmy: PPHU Edpol (własność E. Ścigały) i Trans Vobis, której udziałowcami są

pracownicy PKSiS w Oświęcimiu¹. Na tej samej zasadzie odbyła się prywatyzacja PKS-ów w Pszczynie i Radomsku, gdzie inwestorem stała się firma należąca do Mariana Czesaka.

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

- 1) bezpośrednią sprzedaż całego przedsiębiorstwa państwowego;
- 2) wyprzedaż poszczególnych zakładów likwidowanego przedsiębiorstwa państwowego.

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 w Czechach 11 podmiotów. Dwa z nich – ČSAD Nymburk i ČSAD Beroun – poddano temu zabiegowi dwukrotnie. Omawiana forma prywatyzacji została rozpoczęta równocześnie z prywatyzacją kuponową – pierwsze przedsiębiorstwa (ČSAD Beroun, ČSAD Nymburk i ČSAD Praha Klíčov) sprzedano nowym nabywcom już w 1993 r., ale dwa 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 pięć kolejnych podmiotów, po czym do 1999 r. nastąpiła 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. Poza ČSAD Praha Klíčov, prywatyzacja praktycznie wszystkich podmiotów odbyła się z udziałem spółek prawa handlowego.

Prywatyzacja przedsiębiorstw i zakładów ČSAD często była 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.

¹ W 2014 r., po uprzednim przejęciu przewozów od upadających PKS Kraków i PKS Nowy Sącz. Samo przedsiębiorstwo również zbankrutowało.

Liderem w tworzeniu spółek zależnych był ČSAD Ostrava, który w końcu lat 1990. stworzył trzy nowe podmioty. 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. Często powoływanie nowych podmiotów związane było z zanikiem dotychczasowych przedsiębiorstw, np. ČSAD Bus Ústí na Labem, czy ČSAD Kladno. 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).

W 1995 r. na bazie istniejących placówek terenowych SAD utworzono na Słowacji 52 przedsiębiorstwa, które w 1999 r. połączono w 17 większych firm (tab. 6). Tylko wobec dwóch podmiotów (w Skalicy i Starej Lubowni) przyjęto odmienną drogę postępowania: przejmowanie przedsiębiorstw przez spółki pracownicze, bądź ze znaczącym udziałem ich kierownictwa, o czym świadczą nazwy kupujących będących spółkami osób fizycznych, nawiązujące do tradycji SAD. 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% udział Funduszu Majątku Narodowego. Po spełnieniu wymogów wynikających z umowy prywatyzacyjnej, nabywca mógł zakupić kolejne 7–17% akcji. Reforma przewidywała, że pozostały kontrolny 34% pakiet akcji miał zostać przekazany samorządom terytorialnym (www.kamim.sk; www.sadmi.sk; *Koncepcia transformácie...*, bez daty).

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 w 2015 r. funkcjonowało 16. Tylko SAD w Bańskiej Bystrzycy zaprzestał działalności przewozowej i zajmował się wyłącznie eksploatacją dworca autobusowego. Nowymi nabywcami przedsiębiorstw z Dunajskiej Stredy i Humenného były spółki założone przez dotychczasowe kierownictwa przedsiębiorstw. W przypadku kilku innych SAD jako kupujący występowały spółki zdominowane przez osoby fizyczne (np. Ružomberok, Lučenec, Poprad, Preszów, Zwoleń). 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.

Wśród inwestorów krajowych warto jeszcze wspomnieć o inwestorach branżowych. W Polsce takim istotnym inwestorem jest PKS Jelenia Góra, który zaczął

Tabela 6. Prywatyzacja przedsiębiorstw SAD
Privatisation of the SAD companies

Obecna nazwa spółki <i>Present name of company</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok komercjalizacji <i>Year of commercialisation</i>	Rok rozpoczęcia prywatyzacji <i>Year of privatisation'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 LIORBUS 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. Trebišov
			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 realitná 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 realitná spoločnosť a.s. Žilina

^a Obecnie nie funkcionuje.

skupiać w swoich rękach bezpośrednio i za pomocą spółek zależnych PKS-y z terenu województwa dolnośląskiego (z Legnicy, Lubinia, Świdnicy i Wołowa). Na Mazowszu podobną taktykę przyjął PKS Grodzisk Mazowiecki, wykupując większościowe udziały w PKS Kutno i PKS Gostynin oraz mniejszościowe w PKS Skierniewice. PKS Żary zaś przejął PKS Nowa Sól i PKS Gliwice (obecnie już zlikwidowane), posiadał też przez pewien czas udziały w PKS Iława. Można zakładać, że z czasem, podobnie jak w wielu innych tego typu sytuacjach, nastąpi konsolidacja przedsiębiorstw. Interesującym przypadkiem było przejęcie większości akcji PKS w Myślenicach przez miejscowy samorząd gminny, który następnie zbył je na rzecz MPK Łódź.

W Czechach najważniejszym inwestorem krajowym w przedsiębiorstwach ČSAD jest rodzina Kratochvílov, która w 1994 r. zakupiła ČSAD Jihlava (od 1996 r. ICOM Transport). Następnie już jako ICOM Transport stała się głównym 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: wszystkie poprzednio wymienione spółki sprywatyzowano pierwotnie w ramach tzw. *kuponovki*, tu zaś pierwszymi właścicielami dwóch ostatnich spółek były osoby, które jako firma TRADO zakupiły bezpośrednio dawny ČSAD Třebíč (tab. 7).

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

Podmiot <i>Company</i>	Spółki włączone lub zależne <i>Companies incorporated or affiliates</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. 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.

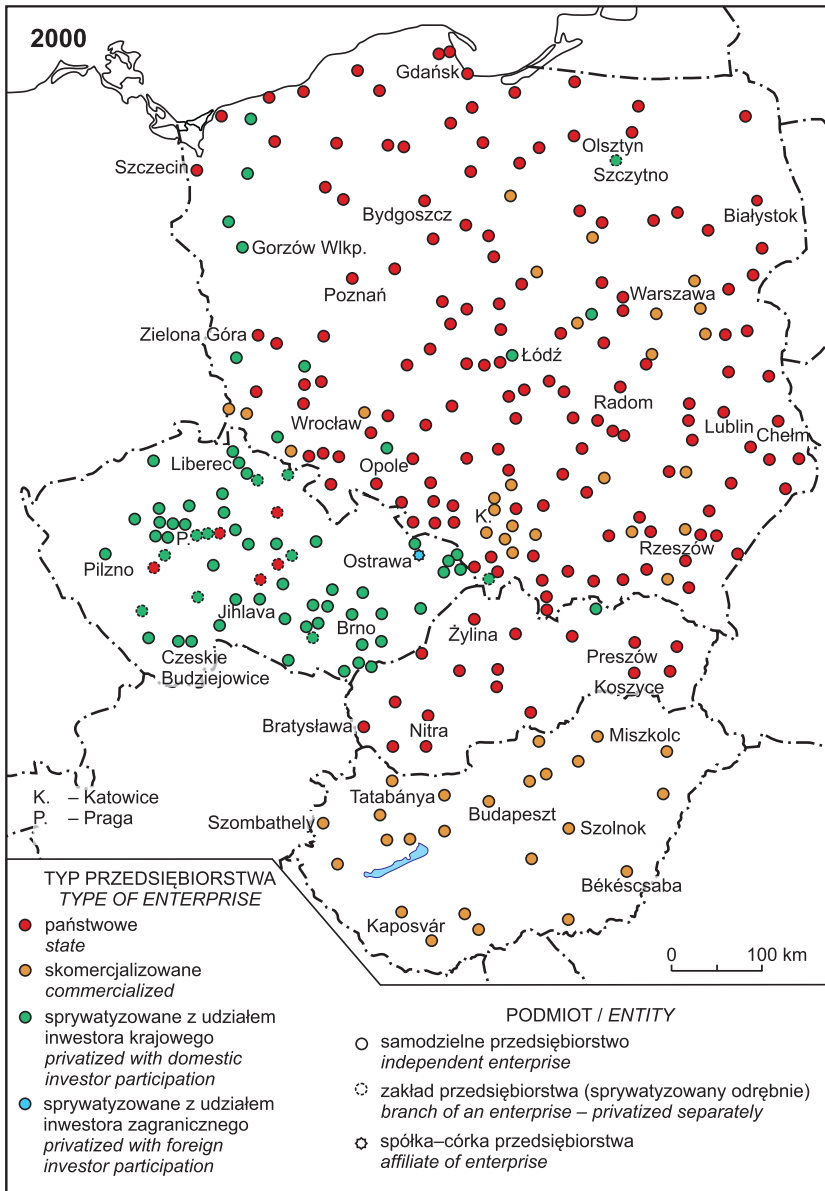
ICOM Transport nie jest jedynym inwestorem z sektora przedsiębiorstw ČSAD inwestującym w bliźniacze firmy. Około 2000 r. doszło do powiązania kapitałowego ČSAD na Śląsku Cieszyńskim – przedsiębiorstwo z Hawierzowa (Havířov) stało się właścicielem pobliskich firm z Frydka-Mistka i Karwiny. Natomiast ČSAD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

*

Przyjrzyjmy się bliżej sytuacji w omawianych krajach w dwóch przekrojach czasowych: 2000 i 2015 r. W 2000 r. (ryc. 3) obserwujemy zdecydowaną dominację sektora publicznego, zwłaszcza przedsiębiorstw państwowych charakterystycznych głównie dla Polski i Słowacji. Lecz nawet w tych dwóch krajach zauważamy pewne różnice: o ile nieliczne przedsiębiorstwa prywatne występowały w obydwu tych krajach, o tyle tylko w Polsce istniały skomercjalizowane przedsiębiorstwa z wyłącznym lub niemal wyłącznym udziałem państwa. Na Węgrzech z kolei ta forma własności była jedyną. Nieliczne sprywatyzowane wówczas w Polsce przedsiębiorstwa przybierały przede wszystkim postać spółek pracowniczych, nieusankcjonowanych prawnie w pozostałych krajach. Republikę Czeską, dzięki przeprowadzonej wcześniej prywatyzacji kuponowej, charakteryzował bardzo wysoki odsetek występowania firm stanowiących własność podmiotów prywatnych. Także tam istniało jedyne w całej Grupie Wyszehradzkiej dawne państwowe przedsiębiorstwo transportu autobusowego (ČSAD Ostrawa) sprzedane inwestorom zagranicznym.

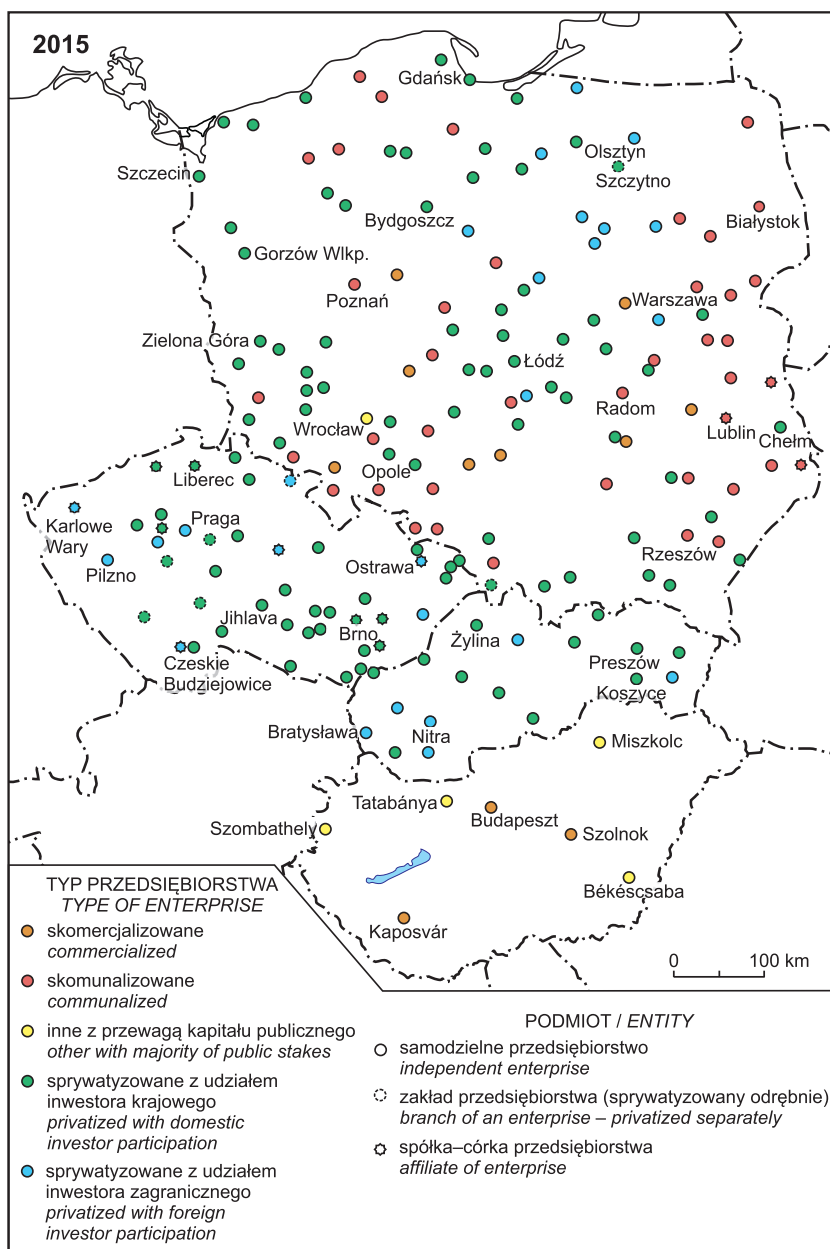
W 2015 r. (ryc. 4) sytuacja była zgoła odmienna. Zniknęły całkowicie przedsiębiorstwa państwowe. Nie oznacza to jednak, że proces prywatyzacji zakończył się we wszystkich czterech krajach pełnym sukcesem. W Czechach i na Słowacji doszło faktycznie do pełnej prywatyzacji przedsiębiorstw, natomiast w Polsce, chociaż udało się sprywatyzować większość z nich, liczne jednak pozostały własnością publiczną – w postaci albo jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, albo spółek z udziałem samorządów wszystkich szczebli (bezpośrednio, jak również np. za pośrednictwem związków komunalnych). O ile spółki z wyłącznym lub prawie wyłącznym udziałem państwa są spotykane także na Węgrzech (nadal jako jedyna zastosowana forma transformacji własnościowej), o tyle komunalizacja niegdyś państwowych przedsiębiorstw transportu autobusowego jest typowo polską specjalnością, chociaż oczywiście w Czechach np. zdarza się mniejszościowy udział samorządów w sprywatyzowanych przedsiębiorstwach transportowych.

Trzeba zauważyć, że we wszystkich krajach, w których miał miejsce proces prywatyzacji, przedsiębiorstwa sprywatyzowane znacznie częściej utrzymywały się w 2015 r. na rynku niż podmioty stanowiące własność publiczną. Szczególnie duże zmiany widać w przypadku Polski, w której przez ostatnie 15 lat liczba dawnych przedsiębiorstw PKS znacząco się zmniejszyła, a niektóre rejony kraju wręcz pozbawione zostały obsługi przez nie. Z drugiej strony, spośród przedsiębiorstw sprywatyzowanych najlepiej funkcjonują spółki pracownicze.



Ryc. 3. Przedsiębiorstwa samochodowego transportu pasażerskiego oraz pasażerskiego i towarowego w 2000 r.

Road enterprises involved in passenger and mixed passenger/freight traffic as of 2000



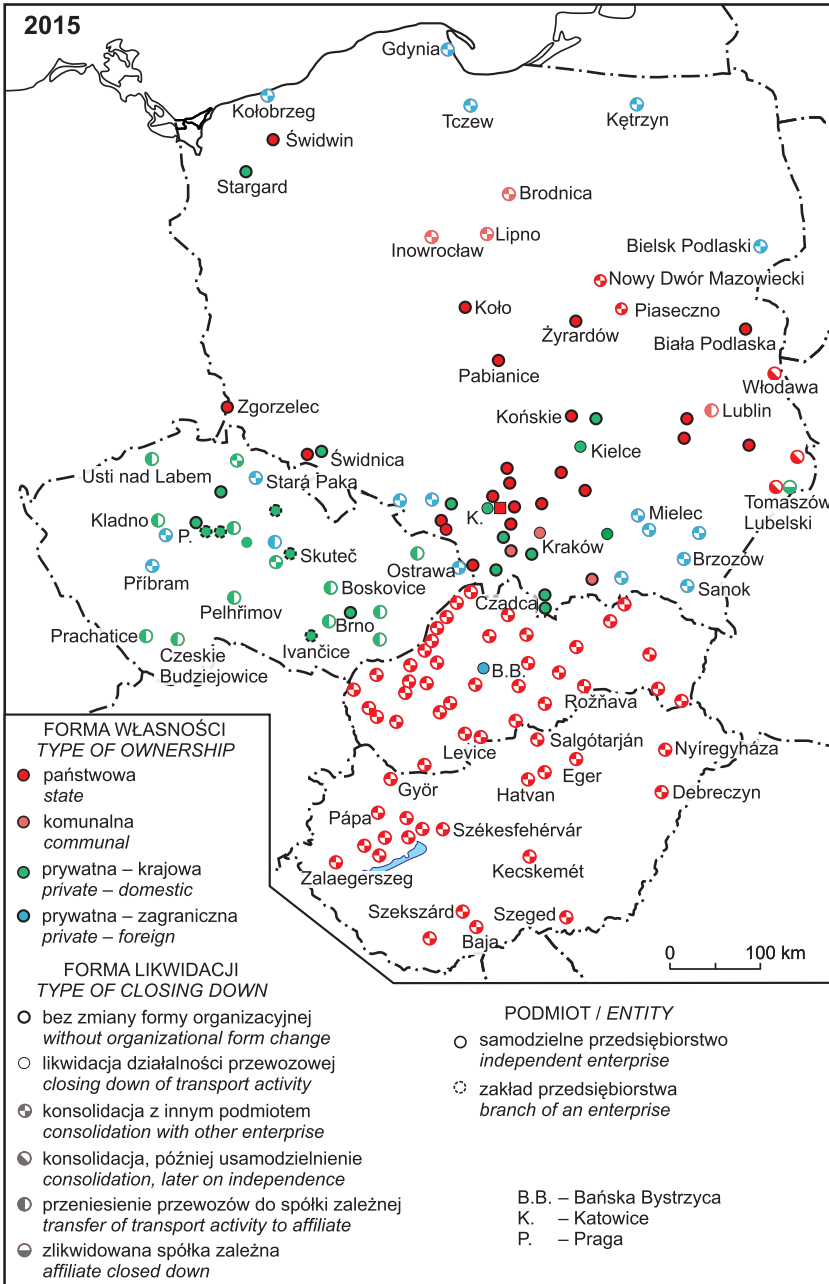
Ryc. 4. Przedsiębiorstwa samochodowego transportu pasażerskiego oraz pasażerskiego i towarowego w 2015 r.

Road enterprises involved in passenger and mixed passenger/freight traffic as of 2015

Likwidacja przedsiębiorstw autobusowych

Procesem, który zachodził równolegle do przekształceń własnościowych była likwidacja przedsiębiorstw przewozów pasażerskich (ryc. 5). W każdym z omawianych krajów obserwuje się jej odmiany. W Czechach stosunkowo rzadkim zjawiskiem była całkowita likwidacja przedsiębiorstw. Zazwyczaj wycofanie się przedsiębiorstwa z rynku wiązało się z reorganizacją struktury przewoźnika i przeniesieniem działalności przewozowej do nowo utworzonego podmiotu zależnego lub też całkowitym zastąpieniem przez taki podmiot. Drugą przyczyną zmniejszania się liczby dawnych przedsiębiorstw ČSAD była ich konsolidacja z innymi podmiotami, zazwyczaj mającymi podobne pochodzenie. Często dotyczyło to przedsiębiorstw obecnie skupionych w rękach niemieckiej firmy Arriva. Analogiczne procesy firma ta przeprowadzała ze swoimi oddziałami w Polsce, jednak, w przeciwieństwie do Czech, połączyła je w jeden podmiot. Ponadto, w naszym kraju proces konsolidacji dotyczył tylko dawnych przedsiębiorstw PKS, podczas gdy w Czechach scalano z dawnymi ČSAD, będącymi w rękach Arrivy, także przedsiębiorstwa powstałe jako prywatne. Poza tym w Polsce, na Słowacji i na Węgrzech dość powszechne było konsolidowanie przedsiębiorstw stanowiących własność publiczną. Wśród tych krajów na najmniejszą skalę konsolidowanie odbywało się w Polsce i dotyczyło głównie przedsiębiorstw państwowych (włączanie mniejszych przedsiębiorstw do PKS Polonus Warszawa i PKS „Wschód” w Lublinie). Cechą wyróżniającą nas na tle pozostałych krajów była konsolidacja podmiotów stanowiących własność komunalną (skonsolidowanie czterech PKS-ów z województwa kujawsko-pomorskiego w spółkę Kujawsko-Pomorski Transport Samochodowy z siedzibą we Włocławku). Na Słowacji łączono przedsiębiorstwa państwowe przed procesem prywatyzacji, a na Węgrzech przedsiębiorstwa uprzednio skomercjalizowane. Co interesujące, na Słowacji do dziś nie doszło do konsolidacji dość licznych przedsiębiorstw skupionych w rękach koncernu Deutsche Bahn.

Niestety, całkowita likwidacja narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego wydaje się być polską domeną. Na Węgrzech i Słowacji proces ten praktycznie nie występował, przy czym na Słowacji wystąpiła jednostkowo rezygnacja z działalności przewozowej. W Czechach zaledwie kilka przedsiębiorstw zlikwidowano całkowicie już po sprywatyzowaniu; dotyczyło to przede wszystkim przekształconych własnościowo zakładów większych przedsiębiorstw. Natomiast w Polsce likwidacje dotknęły w dużej mierze podmiotów niesprywatyzowanych, ale co zaskakujące, głównie skomercjalizowanych. Być może taki obraz jest jednak wynikiem tego, że w momencie najgorszego kryzysu przewoźników w formie przedsiębiorstwa państwowego, funkcjonowało ich już niewiele. Regres w mniejszym stopniu dotknął przedsiębiorstwa skomercjalizowane i sprywatyzowane. Wśród tych ostatnich najmniej likwidacji dotyczy przedsiębiorstw, któ-



Ryc. 5. Zlikwidowane przedsiębiorstwa pasażerskiego transportu samochodowego
Closed-down enterprises in road passenger traffic

re przekształcono własnościowo w drodze prywatyzacji pracowniczej. Niewiele przedsiębiorstw prywatnych zostało wycofanych całkowicie z rynku. Nieliczne zrezygnowały z przewozu pasażerów lub z jakiegokolwiek działalności przewozowej. Część upadłych, lecz sprywatyzowanych przedsiębiorstw mogła zostać zakupiona w celu spekulacji ich nieruchomościami.

Podsumowanie

O ile w krajach byłego bloku socjalistycznego związki kolei z transportem autobusowym zostały całkowicie zerwane, o tyle w wielu krajach zachodnich model współzależności pomiędzy narodowymi przewoźnikami kolejowymi a głównymi przewoźnikami autobusowymi był rozwijany i utrzymywany jest często po dziś dzień. Na tym tle można uznać, że polski rynek przewozów pasażerskich poddano najsilniejszej liberalizacji nie tylko spośród krajów Grupy Wyszehradzkiej, lecz także w stosunku do wielu krajów dawnej Unii Europejskiej. Według autorów niniejszego artykułu było to dużym błędem, ze znaczącymi konsekwencjami społecznymi i gospodarczymi.

Znacznie bardziej złożona niż w przypadku przewoźników towarowych jest sytuacja narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego. We wszystkich krajach nastąpiła komercjalizacja przedsiębiorstw jako jeden z powszechnych procesów transformacji własnościowej, przy czym na Węgrzech był to jak dotąd ostateczny etap przekształcenia. Podobnie jest w części polskich przedsiębiorstw, które albo nadal utrzymują tę nieefektywną formę własności, albo upadły mając status jednoosobowej spółki Skarbu Państwa.

Stosunkowo rozpowszechniona w krajach Grupy Wyszehradzkiej była również prywatyzacja bezpośrednia. Nie wystąpiła ona w przypadku przedsiębiorstw realizujących transport autobusowy jedynie na Węgrzech. Wśród inwestorów można wyodrębnić kilka grup podmiotów. Jeśli chodzi o nabywców zagranicznych, nie widać tu większego zróżnicowania – dominują inwestorzy branżowi. Przeważający udział ma tutaj koncern niemieckich kolei państwowych Deutsche Bahn, przede wszystkim za pośrednictwem spółek z grupy Arriva. Należy jednak pamiętać, że obecna struktura własnościowa skupiona w niemieckich rękach jest przede wszystkim skutkiem wieloletnich procesów inwestycyjnych prowadzonych przez podmioty, których Arriva jest następcą prawnym – głównie spółek Veolia Transport. Pozostałe podmioty zagraniczne inwestowały w pojedynczych krajach, tylko w Polsce na szerszą skalę, a w Czechach w jednostkowych przypadkach. Z kolei, niemal brakuje przepływów kapitału pochodzącego od narodowych przedsiębiorstw transportu autobusowego oraz autobusowego i ciężarowego do innych krajów niż macierzysty. W przypadku inwestorów krajowych sytuacja jest nieco bardziej złożona. Część nabywców stanowią inwestorzy branżowi, w dużej mierze inni sprywatyzowani uprzednio przewoźnicy narodowi. Czasami są to też przedsiębiorstwa realizujące konkurencyjne przewozy lub pochodzące

z innych stron danego kraju. Jest też liczna grupa inwestorów niezwiązanych wcześniej z rynkiem usług transportowych (głównie w Polsce), z sektora finansowego i nieruchomości. Ta ostatnia grupa bywa ofensywna, szczególnie w przypadku, gdy państwowy lub komunalny przewoźnik dysponuje atrakcyjnymi nieruchomościami.

Z drugiej strony obserwujemy pewne zjawiska typowe ograniczone do jednego kraju. Na przykład, Czesi jako jedyni skierowali swoje narodowe przedsiębiorstwa transportu samochodowego (głównie pasażerskie i pasażersko-towarowe) do programu powszechnej prywatyzacji. Choć w Polsce realizowano dość podobny program kilka lat później, to nie objął on żadnego z przedsiębiorstw PKS. Polskie przekształcenia własnościowe przewoźników zajmujących się pozamiejskim transportem autobusowym cechowały dwa procesy nie występujące w innych krajach. Pierwszym była prywatyzacja pracownicza: w żadnym z pozostałych krajów nie była ona usankcjonowana prawnie i nie odbywała się na tak wielką skalę. Prywatyzację pracowniczą można uznać za sukces, natomiast komunalizacja (drugi proces) zakończyła się porażką, która skutkuje zniknięciem kolejnych przedsiębiorstw PKS z rynku.

Wspomniana już wcześniej komercjalizacja, jako proces charakterystyczny dla wszystkich czterech krajów, też nie ma homogenicznego charakteru. W Czechach stanowiła jeden z elementów prywatyzacji kuponowej. Na Słowacji i częściowo w Polsce stanowiła etap do dalszej sprzedaży, ponadto w naszym kraju była pierwszym krokiem ku komunalizacji. Na Węgrzech natomiast jak dotąd była ostatnim stadium przekształceń własnościowych.

Warto zadać sobie pytanie, kto był liderem prywatyzacji narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego obsługujących pozamiejskie linie autobusowe. Niewątpliwie okazały się nim Czechy, które nie dość że zaczęły i skończyły te procesy najwcześniej, to jeszcze były w tym najskuteczniejsze. Procesy prywatyzacji na Słowacji i w Polsce zaczynały się w momencie, kiedy Czechy miały je już praktycznie zakończone. Węgrzy natomiast do tej pory nie zdecydowali się na prywatyzację przedsiębiorstw Volán.

Zróżnicowany przebieg miały też procesy konsolidacji przedsiębiorstw. W Czechach praktycznie nie miały miejsca w przypadku przedsiębiorstw sprywatyzowanych z udziałem inwestora krajowego. Na Słowacji konsolidacja wzmocniła przedsiębiorstwa SAD przed komercjalizacją i późniejszą prywatyzacją. Na Węgrzech skonsolidowano zaś przedsiębiorstwa skomercjalizowane. W Polsce widzimy dwie ścieżki – konsolidacji podmiotów skomunalizowanych oraz sprywatyzowanych z udziałem inwestora zagranicznego, przy czym ten ostatni proces dotyczył tylko przedsiębiorstw PKS skupionych w rękach obecnej spółki Arriva Bus Transport Polska. Także w Czechach konsolidacji uległy przedsiębiorstwa należące wcześniej do Connexu i Veolii Transport, a obecnie do Arrivy. W przeciwieństwie do Polski, przyłączano jednak także podmioty prywatne, niewywodzące się z przedsiębiorstw ČSAD, i na razie nie doszło do konsolidacji

w postaci jednej ogólnokrajowej spółki. Biorąc jednak pod uwagę, że na terenie Czech działa jeszcze kilka podmiotów z koncernu DB należy się spodziewać w najbliższych latach doprowadzenia do sytuacji podobnej w Polsce, czyli jednej spółki o ogólnokrajowym zasięgu.

W przypadku jedyne go inwestora zagranicznego, wspólnego dla wszystkich krajów Grupy Wyszehradzkiej, trudno doszukiwać się jakiegoś identycznego schematu postępowania. Częściowo wynika to z możliwości inwestowania na Węgrzech tylko w przedsiębiorstwa prywatne, zaś w Czechach i na Słowacji inwestowało kilka podmiotów, dopiero później przejętych przez Arrivę. Brakuje większych inwestycji (poza początkowymi) Veolii czy Arrivy w prywatnych przewoźników autobusowych w Polsce.

Polska przodowała w niechlubnym rankingu nieskuteczności transformacji własnościowej przedsiębiorstw autobusowych i ich likwidacji. Dotyczyło to zwłaszcza przedsiębiorstw państwowych, skomercjalizowanych i skomunalizowanych, ale także sprywatyzowanych, przede wszystkim z udziałem inwestorów z rynku finansowego i nieruchomości. W pozostałych krajach całkowita likwidacja przedsiębiorstw zajmujących się pozamiejskim transportem autobusowym zdarzała się znacznie rzadziej.

Písmiennictwo / 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).
- 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).
- Szałucki K., 2003, *Z doświadczeń nad kształtowaniem wartości rynkowej przedsiębiorstw transportu zbiorowego w procesie ich prywatyzacji*, [w:] G. Dydkowski, R. Tomanek (red.), *Liberalizacja transportu w warunkach transformacji gospodarczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 189-193.
- 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., 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.
- Taylor Z., Ciechański A., 2013c, *Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część II*, Przegląd Geograficzny, 85, 4, s. 516-547.
- Urbanek V., 2001, *Co se stalo s vašimi akciami - část 3*, <http://zpravy.kurzy.cz/19283-co-se-stalo-s-vasimi-akciami-cast-3> (27.10.2012).

Strony internetowe

- www.arriva.cz – oficjalny serwis internetowy Arriva holding Česká Republika (10.01.2013, 20.04.2016).
- www.arrivahungary.hu – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Hungary (20.04.2016).
- www.arriva-morava.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Morava (20.04.2016).
- www.arriva-praha.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Praha (20.04.2016).
- www.arriva-strednicechy.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Střední Čechy (20.04.2016).
- www.arriva-teplice.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Teplice (20.04.2016).
- www.arriva-vychodnicechy.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Východní Čechy (20.04.2016).
- www.arriva.sk – oficjalny serwis internetowy firmy Arriva Slovensko (20.04.2016).
- www.arriva.co.uk – oficjalny serwis internetowy grupy Arriva (20.04.2016).
- www.cadblansko.cz – oficjalny serwis internetowy firmy ČAD Blansko (10.01.2012).
- www.connex.info – strona internetowa Veolia Environment (15.09.2006).
- www.eurobus.hu – oficjalny serwis internetowy firmy Eurobus (20.04.2016).
- www.icomtransport.cz – oficjalny serwis internetowy firmy 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 firmy Veolia Transport Morava (28.11.2012).
- 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.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.orsr.sk – Obchodný Register Slovenskej Republiky (Rejestr Handlowy Republiki Słowackiej); (9.01.2012).
- www.osnado.cz – oficjalny serwis internetowy firmy OSNADO (10.01.2012, 20.04.2016).
- www.probus.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Probus (20.04.2016).
- www.praha.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Veolia Transport Praha (28.11.2012).
- www.sadmi.sk – oficjalny serwis internetowy firmy Slovenská autobusová doprava Michalovce (10.02.2012).
- www.skand.sk – oficjalny serwis internetowy firmy Skand Skalica (9.01.2012).

www.teplice.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Veolia Transport Teplice (28.11.2012).

www.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Veolia Transport Česká Republika (28.11.2012).

www.volan.eu – oficjalny serwis internetowy stowarzyszenia Volán (20.04.2016).

www.vt-arriva.hu – oficjalny serwis internetowy firmy VT-Arriva Személyszállító és Szolgáltató Kft. (20.04.2016).

www.vychodnicechy.veolia-transport.cz – oficjalny serwis internetowy firmy Veolia Transport Východní Čechy (28.11.2012).

[Wpłynęło: listopad 2016 r.]

ZBIGNIEW TAYLOR, ARIEL CIECHAŃSKI

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

Much more complicated than in the case of freight carriers is the situation regarding national bus/coach companies. In all the Visegrad Group countries, commercialisation was one of the first processes of ownership transformation to take place, and in fact the only one in the case of Hungary. A somewhat similar situation applies to Polish enterprises, which maintain this inefficient form of ownership, or else were closed down while still enjoying the status of single-personality Treasury companies.

Direct privatisation has also been quite common among Visegrad states. Only in Hungary has this means of privatisation been absent among coach companies. Several groups of investors can be distinguished. Among those from abroad, the differences are not great, as branch investors dominate in each case. The greatest share among them is that held by German state railways Deutsche Bahn, via companies of the Arriva Group. However, it needs to be noted that the present ownership structure reflects many years of investment processes engaged in by entities of which Arriva is merely a legal successor, first and foremost Veolia Transport companies. Other foreign entities have invested in one or other of the countries, on a wider scale in Poland, though in single cases only in the Czech Republic.

Meanwhile national passenger carriers have continued to confine their investments to home countries. Some purchases are made by branch investors, mainly other, previously-privatised national carriers. Sometimes there are companies offering competitive carriage or hailing coming from other parts of a country. There are also a substantial number of investors not involved in the transport sector previously (in Poland above all) - from the financial or real-estate sectors. A particular group involved is seen to be pursue a very offensive strategy, especially where a state or communal carrier possesses attractive real estate.

Standing in some contrast to the above are features limited to just one of the four countries. Thus, for example, it was only in the Czech Republic that national companies in road transport were directed towards a programme of universal privatisation. Although a somewhat similar programme was introduced in Poland several years later, none of the PKS companies has been privatised in this way. For its part,

Polish ownership transformation among bus/coach carriers can be characterised by two processes limited to Poland, i.e. a workers' privatisation legitimised and carried on on a wider scale. While that process can be deemed successful, the second one – entailing communalisation – has been a failure, as it ended in the closure of many PKS companies, which disappeared from the market.

It should further be noted that the process of commercialisation cited as characteristic for all four countries has in fact been of quite a homogeneous nature. In the Czech Republic, this has been one of the elements to a coupon privatisation process, while in Slovakia, and partly also in Poland, this measure was conceived as a stage in a process of further sale. Moreover, in Poland, the approach was to regard this as a first step towards communalisation, while in Hungary it has been the last step in the ownership transformation occurring to date.

Which country may thus be regarded as a leader where the privatisation of national companies running intercity coach lines is concerned? There can be no doubt that Czechia started and terminated its processes in this respect very rapidly, and with the greatest success. The privatisation processes in Slovakia and Poland were only being commenced with at a time when the Czech Republic had practically completed its work. In contrast, Hungary has not made any efforts to privatise its Volán companies.

Processes of consolidation have also taken various courses. In the Czech Republic, these have not affected companies privatised with the participation of a domestic investor, while in Slovakia, consolidation strengthened the SAD companies prior to their commercialisation and subsequent privatisation. In Hungary, the commercialised companies have been consolidated. In Poland, two paths are visible: consolidation of communalised entities and privatisation with a share taken by a foreign investor. The latter process only relates to the PKS enterprises in the hands of what is now Arriva Bus Transport Polska. In the Czech Republic likewise, firms of the former Connex and Veolia Transport, and the present-day Arriva, have all been consolidated. However, unlike in Poland, private entities that were not formerly ČSAD enterprises were also consolidated. Nevertheless, no single national company has been created so far. Given that there are several other entities of the DB holding, a situation similar to that in Poland is to be anticipated, i.e. formation of a single company national in scope.

In the case of a single foreign investor being present anywhere in all V4 countries, there is no single scheme of activity. Partly this reflects opportunities for investment in private companies only in Hungary, while in the Czech and Slovak Republics several investors have been present, albeit taken over by Arriva at a later stage. No larger investments (besides initial ones) in private bus/coach carriers in Poland have been made by either Veolia or Arriva.

