

Zbigniew Taylor¹Ariel Ciechański²

PRZEKSZTAŁCENIA ORGANIZACYJNO-WŁASNOŚCIOWE PASAŻERSKICH PRZEDSIĘBIORSTW KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w ostatnich latach są obiektem wielu interesujących procesów mających dostosować je do funkcjonowania w realiach gospodarki rynkowej. Pojawiające się wciąż nowe zjawiska skłaniają do podzielenia się obserwacjami z czytelnikami „Transportu Miejskiego i Regionalnego”. W artykule poddano analizie 175 przedsiębiorstw PKS wykonujących regionalne przewozy pasażerskie.

Kilka słów historii

Nim przejdziemy do analizy współczesnych procesów, warto pokrótce przybliżyć historię popularnych PKS-ów. Rozpoczęła się ona w 1945 r. 14 lipca 1946 r. wszedł w życie pierwszy krajowy rozkład jazdy PKS – głównym zadaniem przedsiębiorstwa była wówczas obsługa kampanii osadniczej i przesiedleńczej na Ziemiach Odzyskanych oraz zaspokojenie potrzeb transportowych przede wszystkim rejonów pozbawionych transportu kolejowego. Wzrost przewozów realizowanych przez PKS przyjął zawrotne tempo – w 1946 r. przewieziono 6,9 mln pasażerów, w 1950 r. prawie 70 mln, w 1960 r. 322 mln, w 1967 r. przewozy przekroczyły 1 mld pasażerów (więcej niż ówczesna PKP), w 1974 r. wynik ten został podwojony [5]. W latach 80. PKS stanowiły cztery samodzielne przedsiębiorstwa – wojewódzkie w Koszalinie, Warszawie i Olsztynie oraz Przedsiębiorstwo Krajowej Państwowej Komunikacji Samochodowej. Strukturę organizacyjną PKS tworzyły 233 jednostki wykonawcze wspierane przez 13 oddziałów regionalnych i rozbudowaną centralę. Z założenia otrzymywały one przedmiotową dotację na działalność, choć praktycznie miała ona jednak charakter

podmiotowy [2]. W 1990 r. w miejsce dotychczasowej struktury utworzono 167 nowych przedsiębiorstw osobowych i osobowo-towarowych, dla których organ założycielski stanowiło Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej. 31 oddziałów towarowych oraz 13 naprawczych przekształcono w przedsiębiorstwa podległe wojewodom [5]. Pod koniec 1996 r. funkcjonowały 174 samodzielne osobowe i osobowo-towarowe przedsiębiorstwa PKS, dla których organem założycielskim byli wojewodowie. Zatrudniały one 58 tysięcy pracowników obsługujących 18 725 autobusów, w tym aż 14 472 wyprodukowanych przed 1990 r. [2]. W 1999 r. [4] na rynku przewozów pasażerskich funkcjonowało 175 przedsiębiorstw PKS, z czego 44 stanowiły przedsiębiorstwa państwowe, 18 spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz 13 spółki akcyjne. Po przekształceniach w następnym roku istniały już 33 przedsiębiorstwa, z tego 13 stanowiły spółki pracownicze, a 20 zostało skomercjalizowanych. 55 przedsiębiorstw znajdowało się w fazie przekształceń, a wobec 83 nie podjęto żadnych działań. W 1999 r. PKS realizował 92% ogółu przewozów osób i ponad 95% regularnych przewozów autobusowych³.

Również w pozostałych krajach dawnego bloku wschodniego istniały podobne przedsiębiorstwa trudniące się m.in. międzyosiedlowymi przewozami osób. W NRD był to VEB Kraftverkehr, w Czechosłowacji – Československá Státní Automobilová Doprava (ČSAD), w Rumuni – Interprindra Transporturi Auto (ITA), na Węgrzech – Volán, a w Bułgarii Държавни Автомобилни Предприятия (ДАП). Wraz z rozpadem Czechosłowacji doszło także do rozpadu ČSAD. Skrót ten pozostał przy przedsiębiorstwach na terenie Republiki Czeskiej. Na Słowacji przyjęto skrót SAD oznaczający Slovenska Autobusova Doprava [6], [7], [8]. W Bułgarii, według informacji tamtejszego Ministerstwa Transportu, przedsiębiorstwa międzyosiedlowego transportu

¹ Prof. dr hab., Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. S. Leszczyckiego, PAN w Warszawie, z.taylor@twarda.pan.pl

² Mgr, PAN w Warszawie, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. S. Leszczyckiego, ariel@twarda.pan.pl

³ Niestety, dane GUS odnoszą się jedynie do przewozów realizowanych przez podmioty zatrudniające ponad 9 osób.

pasażerskiego zostały sprywatyzowane. Odbywało się to w drodze przetargów, do których na równych prawach przystępowały zarówno podmioty zewnętrzne, jak również załogi przedsiębiorstw (tzw. kolektywy pracowniczo-menedżerskie). Rolę państwa ograniczono tylko do kontroli bezpieczeństwa.

Kierunki zmian własnościowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach PKS

Przedsiębiorstwa państwowe

Formuła przedsiębiorstwa państwowego zawsze była najmniej efektywną ekonomicznie formą własności przedsiębiorstw PKS. Według H. Mokrzyśczak [3] dyrektora przedsiębiorstwa państwowego i kadre kierowniczą z efektów rozliczała rada pracownicza, dla której priorytet stanowiło raczej zaspokajanie potrzeb ekonomicznych załogi niż racjonalny rachunek ekonomiczny.

Dlatego starano się ograniczać liczbę PKS-ów w formie przedsiębiorstwa państwowego (Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej – w skrócie PPKS). W 1999 r. na 175 pasażerskich przedsiębiorstw taką formę własności miało aż 144 [4]. Na początku 2008 r. liczba ta spadła do 37 [8]. W końcu 2009 r. było to już tylko 5 podmiotów (tabela 1).

Tabela 1

Państwowe przedsiębiorstwa PKS	
Nazwa przedsiębiorstwa	Siedziba
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Kole	Kolo
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej	Ostrów Wlkp.
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu	Poznań
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Radomiu	Radom
PKS w Warszawie	Warszawa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [12].

Na spadek liczby przedsiębiorstw państwowych miały wpływ przekształcenia własnościowe (komercjalizacja, prywatyzacja, komunalizacja), a także upadłości i konsolidacje przedsiębiorstw. W chwili pisania niniejszego artykułu, tylko w dwóch województwach (wielkopolskim i mazowieckim) jeszcze funkcjonują PPKS. Ostatni PPKS z terenu województwa lubelskiego uległ komercjalizacji w lipcu 2009 r. Interesującą sytuację zaobserwowano w Warszawie, gdzie miejscowy PPKS przejął swoich odpowiedników z Piaseczna i Nowego Dworu Mazowieckiego. Podobna sytuacja, lecz z udziałem jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, nastąpiła w województwie lubelskim, gdzie PKS „Wschód” w Lublinie wchłonął kilka okolicznych przedsiębiorstw państwowej komunikacji samochodowej.

Komercjalizacja przedsiębiorstw PKS

Bardzo popularną formą przekształceń własnościowych przedsiębiorstw PKS jest komercjalizacja czy tworzenie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (jsSP) na bazie dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych. Według

publikacji zamieszczonej w Biuletynie Polskiej Izby Gospodarczej Transportu Samochodowego i Spedycji [1] komercjalizacja jest pierwszym etapem prywatyzacji pośredniej. W jej wyniku powstaje albo spółka akcyjna, albo z ograniczoną odpowiedzialnością, w których właścicielem, 100% kapitału akcyjnego, jest Skarb Państwa. Dotychczasowe fundusze własne przedsiębiorstwa stają się kapitałem własnym spółki, która zostaje prawnym następcą firmy państwowej. Również pracownicy, z mocy prawa, mają zagwarantowane przejście do nowej spółki. W skomercjalizowanym przedsiębiorstwie załozde przysługuje prawo wyznaczenia dwóch przedstawicieli do pięcioosobowej rady nadzorczej. W przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 500 osób dodatkowo przysługuje prawo wyboru przedstawiciela załogi do zarządu spółki. Komercjalizacja to etap wstępny do prywatyzacji, która się zaczyna dopiero w momencie, kiedy minister Skarbu Państwa albo Agencja Prywatyzacji, na wniosek ministra Skarbu Państwa lub na podstawie jego pełnomocnictwa, zbywa akcje osobom trzecim. Tryb prywatyzacji pośredniej jest ofertą ogłaszaną publicznie, bądź też ma postać przetargu lub publicznego zaproszenia do rokowań. Tryb niepubliczny jest dopuszczalny jedynie w przypadku zgody Rady Ministrów na taki sposób zbycia akcji. W przypadku sprzedaży osobom trzecim w trybie publicznym uprawnieni pracownicy mają prawo do nieodpłatnego otrzymania 15% akcji należących do Skarbu Państwa.

Ogółem do początku 2008 r. komercjalizacji poddano 63 spółki [8]. W końcu 2009 r. było to już 86 przedsiębiorstw (tabela 2). Oczywiście nie wszystkie posiadają ten status w chwili obecnej. Przedsiębiorstwa z Chrzanowa (w 2005 r.), Będzina i Olkusza (2006) oraz Wałbrzycha (2007 r.) uległy likwidacji. Dwie spółki sprzedano inwestorom zewnętrznym (z Oświęcimia w 2006 r. i z Żywca w 2009 r.), a jedną (z Lubania Śl. w 2009 r.), oddano w odpłatne użytkowanie spółce pracowniczej. PKS-y z Bielska Białej, Bytowa, Garwolina, Krakowa, Nowego Sącza, Stargardu Gdańskiego i Wadowic przekazano nieodpłatnie na rzecz samorządów powiatowych lub wojewódzkich.

Niepokojący jest fakt, że praktycznie połowa z pasażerskich przedsiębiorstw PKS została przekształcona w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, czyli poddana najmniej efektywnej formie przekształcenia własnościowego. Te słowa zdają się potwierdzać fakt, że większość zlikwidowanych w ostatnich latach przedsiębiorstw PKS to właśnie jsSP. Z przykrością należy stwierdzić, że tylko w przypadku dwóch przedsiębiorstw nastąpił drugi etap prywatyzacji pośredniej, czyli zbycie akcji przedsiębiorstwa innym podmiotom (jednym z nich jest komunalna spółka MPK Łódź sp. z o. o., która zakupiła PKS w Żywcu, drugim konsorcjum firm, które zakupiło PKS Oświęcim). Najwięcej jsSP zostało dalej przekształcone poprzez zbycie akcji/udziałów na rzecz samorządów, co wydaje się najmniej efektywną formą zmian własnościowych prowadzącą w istocie do utrzymania dotychczasowego stanu.

Tabela 2

Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa PKS					
Nazwa przedsiębiorstwa	Siedziba	Rok komercjalizacji	Nazwa przedsiębiorstwa	Siedziba	Rok komercjalizacji
PKS w Bartoszycach SA	Bartoszyce	2008	PKS w Mińsku Mazowiecki SA	Mińsk Mazowiecki	1999
PKS w Bełchatowie sp. z o. o.	Bełchatów	2008	PKS w Mławie S. A.	Mława	2001
PKS w Będzinie sp. z o. o.	Będzin	1999	PKS sp. z o. o.	Myszków	2005
PKS w Białymstoku SA	Białystok	2006	PKS w Nowym Sączu SA	Nowy Sącz	2005
PKS w Białej Podlaskiej SA	Biała Podlaska	2008	PKS w Nysie sp. z o. o.	Nysa	2001
PKS w Bielsku Białej SA	Bielsko Biała	2004	PKS w Olkusz SA	Olkusz	2004
PKS w Biłgoraju sp. z o. o.	Biłgoraj	2009	PKS w Olsztynie SA	Olsztyn	2009
PKS w Bolesławcu sp. z o. o.	Bolesławiec	2002	PKS w Oławie SA	Oława	2002
PKS w Brodnicy SA	Brodnica	1999	Opolskie PKS sp. z o. o.	Opole	2002
PKS w Busku Zdroju SA	Busko Zdrój	2001	PKS w Ostrołęce SA	Ostrołęka	2004
PKS w Chrzanowie sp. z o. o.	Chrzanów	1999	PKS w Ostrowcu Świętokrzyskim SA	Ostrowiec Świętok.	2001
PKS w Ciechanowie SA	Ciechanów	2000	PKS w Ostródzie sp. z o. o.	Ostróda	2009
PKS w Cieszynie sp. z o. o.	Cieszyn	2004	PKS i Spedycji Oświęcim SA	Oświęcim	1998
PPKS w Częstochowie SA	Częstochowa	2005	PKS w Piotrkowie Trybunalskim sp. z o. o.	Piotrków Tryb.	2008
PKS w Dębicy SA	Dębica	1999	PKS w Płocku SA	Płock	1999
PKS w Dzierżonowie SA	Dzierżonów	2002	PKS w Przasnyszu SA	Przasnysz	2005
PKS w Garwolinie SA	Garwolin	1998	PKS w Pszczynie sp. z o. o.	Pszczyna	2000
PKS w Głubczycach sp. z o. o.	Głubczyce	2005	PKS w Puławach sp. z o. o.	Puławy	2008
PKS w Gnieźnie sp. z o. o.	Gniezno	2009	PKS w Raciborzu sp. z o. o.	Racibórz	2001
PKS w Gostyninie sp. z o. o.	Gostynin	2008	PKS w Radomsku SA	Radomsko	2005
PKS w Inowrocławiu SA	Inowrocław	2008	PKS w Radzynie Podlaskim SA	Radzyń Podlaski	2008
PKS w Jarosławiu SA	Jarosław	2002	PKS w Rybniku sp. z o. o.	Rybnik	2007
PKS w Jędrzejowie SA	Jędrzejów	2001	PKS w Rzeszowie SA	Rzeszów	2000
PKS w Kaliszu sp. z o. o.	Kalisz	2008	PKS w Siedlcach SA	Siedlce	1998
PKS w Kamiennej Górze sp. z o. o.	Kamienna Góra	1998	PKS w Siemiatyczach sp. z o. o.	Siemiatycze	2008
PKS w Katowicach SA	Katowice	1998	PKS w Słupsku SA	Słupsk	2008
PKS w Kielcach SA	Kielce	2002	PKS „Sokołów” w Sokolowie Podlaskim SA	Sokolów Podlaski	1998
PKS w Kłodzku SA	Kłodzko	2002	PKS w Stalowej Woli SA	Stalowa Wola	2000
PKS w Koninie SA	Konin	2005	PKS w Starogardzie Gdańskim SA	Starogard Gdański	2008
PKS w Końskich SA	Końskie	2002	PKS w Staszowie sp. z o. o.	Staszów	1999
PKS sp. z o. o.	Koszalin	2001	PKS w Strzelcach Opolskich SA	Strzelce Opolskie	2001
PKS w Krakowie SA	Kraków	1999	PKS w Suwałkach SA	Suwałki	2006
PKS w Kluczborku sp. z o. o.	Kluczbork	2002	PPKS w Szczecinku sp. z o. o.	Szczecinek	2008
PKS w Krośnie SA	Krosno	2000	PKS w Turku SA	Turek	2007
PKS w Kutnie sp. z o. o.	Kutno	2008	PKS w Wadowicach SA	Wadowice	1998
PKS w Lipnie sp. z o. o.	Lipno	2008	PKS w Wałbrzychu sp. z o. o.	Wałbrzych	2002
PKS w Lubaniu sp. z o. o.	Lubań	1998	PKS we Włocławku sp. z o. o.	Włocławek	2008
PKS „Wschód” w Lublinie SA	Lublin	2008	PKS w Zambrowie sp. z o. o.	Zambrów	2008
PKS sp. z o. o.	Lubliniec	2005	PKS w Zamościu sp. z o. o.	Zamość	2008
PKS w Łomży sp. z o. o.	Łomża	2008	PKS w Zawierciu SA	Zawiercie	1999
PKS w Łosicach sp. z o. o.	Łosice	2008	PKS w Zgorzelcu sp. z o. o.	Zgorzelec	1997
PKS w Łukowie SA	Łuków	1998	PKS w Żyrardowie SA	Żyrardów	1999
PKS w Międzyrzeczu Podlaskim sp. z o. o.	Międzyrzec Podlaski	2008	PKS w Żywcu sp. z o. o.	Żywiec	2007

Źródło: [6], [7], [8].

Prywatyzacja bezpośrednia przedsiębiorstw PKS

Jest ona przeprowadzana przez organ założycielski, którym w stosunku do PKS-ów są wojewodowie. Tego typu prywatyzacja jest przeprowadzana bez konieczności uprzedniej komercjalizacji. Prywatyzacja bezpośrednia polega na tym, że przedsiębiorstwem dysponuje się jako zespołem składników zarówno materialnych, jak i niematerialnych, służących realizacji określonych zadań gospodarczych, które poprzez sprzedaż danego przedsiębiorstwa wnosi się do spółki

bądź też oddaje do odpłatnego korzystania. Niezależnie od tego, jaka ścieżka prywatyzacji została przyjęta, kupujący staje się z mocy ustawy sukcesorem wszystkich praw i obowiązków przedsiębiorstwa państwowego. Dotyczy to także pracowników, którzy są aktualnie zatrudnieni w sprywatyzowanym przedsiębiorstwie. Interesującą z polskiego punktu widzenia formę prywatyzacji stanowi przekazanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania. Właścicielem jest wówczas nadal Skarb Państwa, a przedsiębiorstwo

pozostaje w użytkowaniu przez inny podmiot na okres maksymalnie 10 lat. Do czasu przeniesienia własności spółka nie jest właścicielem majątku, za który wnosi czynsz dzierżawny (o ile jest to forma leasingu). Przybiera ona zwykle formę tzw. leasingu pracowniczego. Chcąc, aby do niego doszło, do spółki powinna przystąpić co najmniej połowa pracowników, którzy powinni wnieść i dysponować kapitałem akcyjnym o wartości co najmniej 20% funduszu założycielskiego i funduszu przedsiębiorstwa na ostatni dzień roku poprzedzającego prywatyzację [1].

Tabela 3

Spółki pracownicze PKS		
Nazwa przedsiębiorstwa	Siedziba	Rok prywatyzacji
PKS sp. z o. o.	Brzeg	1999
PKS sp. z o. o.	Bydgoszcz	2002
PKS sp. z o. o.	Chelm	2001
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej sp. z o. o.	Człuchów	2001
PKS sp. z o. o.	Elbląg	2001
Intertrans PKS SA	Głogów	1999
PKS sp. z o. o.	Gorzów Wielkopolski	2000
PKS w Grodzisku Mazowieckim sp. z o. o.	Grodzisk Mazowiecki	2000
PKS sp. z o. o.	Grójec	2001
PKS sp. z o. o.	Grudziądz	2004
Przedsiębiorstwo PKS Gryfice sp. z o. o.	Gryfice	1997
PKS w Iławie sp. z o. o.	Iława	2004
PKS w Jasle sp. z o. o.	Jasło	2001
PKS „Tour” sp. z o. o.	Jelenia Góra	2000
PKS Kamień Pomorski sp. z o. o.	Kamień Pom.	2007
PKS sp. z o. o.	Koszalin	2001
Powiatyńska Komunikacja Samochodowa sp. z o. o.	Kwidzyn	2002
PKS „Trans-Pol” sp. z o. o.	Legnica	2004
PKS w Lesznie sp. z o. o.	Leszno	~2002
PKS „Voyager” sp. z o. o.	Lubań	2009
PKS w Łęczycy sp. z o. o.	Łęczycza	2004
PKS w Łodzi sp. z o. o.	Łódź	1999
PKS sp. z o. o.	Mysłibórz	2000
PKS sp. z o. o.	Namysłów	2002
PKS w Opcznie sp. z o. o.	Opczno	2004
PKS sp. z o. o.	Piła	2001
PKS w Sieradzu sp. z o. o.	Sieradz	2004
PKS w Skierniewicach sp. z o. o.	Skierniewice	2005
PKS Starachowice SA	Starachowice	2002
PKS sp. z o. o.	Stargard Szczeciński	2000
PKS „Beskidus” sp. z o. o.	Sucha Beskidzka	2005
PKS w Szczecinie sp. z o. o.	Szczecin	2001
PKS w Świdnicy sp. z o. o.	Świdnica	2003
PKS sp. z o. o.	Tarnów	2002
PKS w Tomaszowie Maz. sp. z o. o.	Tomaszów Mazowiecki	2004
PKS w Wałcu sp. z o. o.	Wałcz	2003
Pomorska Komunikacja Samochodowa sp. z o. o.	Wejherowo	2002
PKS Wieluń sp. z o. o.	Wieluń	2005
PKS w Wołowie sp. z o. o.	Wołów	2004
PKS sp. z o. o.	Zduńska Wola	2004
PKS Zielona Góra sp. z o. o.	Zielona Góra	2009
PKS SA	Żary	1999

Źródło: [6], [7], [8].

Na potrzeby niniejszego opracowania omówienie procesów prywatyzacji zostało podzielone odpowiednio na: leasing pracowniczy, inwestycje inwestorów krajowych i inwestycje zagraniczne.

Procesy tak zwanej prywatyzacji pracowniczego pasażerskich przedsiębiorstw PKS zostały zapoczątkowane w 1997 r. oddaniem w leasing PKS Gryfice (obecnie z przeważającym udziałem inwestorów strategicznych – Zygmunta i Sebastiana Dziejguciów). W latach 1999–2004 prywatyzacja na zasadzie leasingu pracowniczego przybrała najintensywniejsze tempo – prywatyzowano w ten sposób 8–10 przedsiębiorstw rocznie (tabela 3). Pod koniec bieżącego dziesięciolecia tempo to gwałtownie osłabło. Ostatnimi przedsiębiorstwami sprywatyzowanymi w ten sposób były w 2007 r. PKS w Kamieniu Pomorskim [6], [7], [8], w 2009 r. PKS w Lubaniu i PKS w Zielonej Górze. Ostatnie dwa przypadki są interesujące. PKS Voyager sp. z o. o. z Lubania Śląskiego jest prawnym następcą dotychczasowej jednoosobowej spółki Skarbu Państwa, która została doprowadzona do upadłości. Przebieg prywatyzacji PKS w Zielonej Górze miał nieco inny charakter – tu pracownicy przez dłuższy czas byli udziałowcem mniejszościowym, natomiast większość udziałów znajdowała się w rękach Skarbu Państwa. Są one stopniowo zbywane na rzecz pracowników, tak, że obecnie posiadają oni 51% udziałów, a Skarb Państwa pozostałe 49%.

Jak dotychczas leasing pracowniczy jest najpopularniejszą formą prywatyzacji, niemniej jednak zainteresowanie pracowników przyszłością swoich zakładów jest znacznie mniejsze, niż można by było się spodziewać. Prawdopodobnie, z jednej strony przyczyną takiej sytuacji jest dość niska przedsiębiorczość, zwłaszcza kadry robotniczej zatrudnianej w PKS-ach, z drugiej zaś strony – bardzo często załoga nie posiadała odpowiedniego kapitału. Rozwiązaniem często praktykowanym było zaangażowanie do nowo powstałej spółki innych przedsiębiorstw PKS. I tak, przykładowo, PKS Żary zainwestował w spółki pracownicze z Iławy (20,28% udziałów), Legnicy (24,6% udziałów), Tomaszowie Mazowieckim (pierwotnie 31,25%) i Wejherowo (20,9%). PKS Grodzisk Maz. posiada 1/3 udziałów w PKS Skierniewice, a PKS Tour z Jeleniej Góry jest inwestorem strategicznym w spółce pracowniczego PKS Voyager w Lubaniu Śląskim. Innym ważnym partnerem w prywatyzacji pracowniczego przedsiębiorstw PKS są samorządy. Przykładowo w PKS w Grójcu 26,8% udziałów objął powiat grójecki, 9% gmina Tarczyn, a 1,8% powiat białobrzeski. Także w przypadku PKS w Wieluniu samorząd wykupił 20% udziałów nowej spółki. Czasami, jak w przypadku PKS Jasło, pracownicy są wspierani przez inwestora zewnętrznego [6], [7], [8].

Sprzedaż przedsiębiorstwa inwestorom, nie będącym załogami prywatyzowanych przedsiębiorstw, jest zjawiskiem znacznie rzadszym niż leasing pracowniczy (tabela 4). Do tej pory największym inwestorem była firma ze 100% kapitałem francuskim, Veolia Transport Polska sp. z o. o. (d. Connex Polska sp. z o. o.), która zainwestowała ogółem w 14 przedsiębiorstw PKS. Ten inwestor zostanie szczegółowo omówiony w dalszej części artykułu. Procesy prywatyzacji pasażer-

Tabela 4

Inwestycje w przedsiębiorstwa PKS (poza Veolia Transport)			
Nazwa przedsiębiorstwa	Siedziba	Rok prywatyzacji	Aktualny inwestor
PKS Chojnice sp. z o. o.	Chojnice	2005	Blue Line sp. z o. o., Warszawa
PKS Gdańsk sp. z o. o.	Gdańsk	2004	Grupa Auto Orbis Bus, Warszawa
PKS sp. z o. o.	Gliwice	2003	PKS Żary
PKS w Kozienicach sp. z o. o.	Kozienice	2001	Armada Capital sp. z o. o.
PKS sp. z o. o.	Leżajsk	2002	Antoni Śliżak
PKS „Pasyk & Gawron” sp. z o. o.	Limanowa	2005	Wojciech Gawron, Roman Pasyk
PKS w Lubinie SA	Lubin	2004	PKS Wołów, Jelenia Góra i Świdnica
PKS w Mrągowie sp. z o. o.	Mrągowo	2009	Egged Holding Ltd
PKS w Myślenicach sp. z o. o.	Myślenice	2005	MPK Łódź sp. z o. o.
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Nowym Targu	Nowy Targ	2008	MPK Łódź sp. z o. o.
PKS i Spedycji Oświęcim SA	Oświęcim	2006	PPH Edpol i spółka Trans Vobis
PKS „Iwopol” sp. z o. o.	Skarżysko Kamienna	2003	Iwopol sp. z o. o.
„Bus-Kom” PKS Szczytno sp. z o. o.	Szczytno	1994	Centrum PKS sp. z o. o.
PKS Tarnobrzeg sp z o. o. (Grupa Auto Orbis Bus)	Tarnobrzeg	2004	Grupa Auto Orbis Bus
PKS Zakopane sp. z o. o.	Zakopane	2005	MK Projekt sp. z o. o.
PKS w Żywcu sp. z o. o.	Żywiec	2009	MPK Łódź sp. z o. o.

Źródło: [6], [7], [8].

skich przedsiębiorstw PKS zapoczątkowano jednak w 1994 r., kiedy to firma Centrum PKS sp. z o. o. należąca do W. Pieniuka zakupiła pasażerską część PPKS w Szczytnie. Dopiero w 2001 r. doszło do kolejnej transakcji zakupu przedsiębiorstwa PKS: Instytut Postępowania Twórczego w Łodzi został udziałowcem PKS w Kozienicach. W kolejnym roku większość udziałów PKS w Leżajsku trafiła w ręce A. Śliżaka [6], [7], [8]. Obecnie PKS Kozienice ma nowego właściciela, firmę Armada Capital sp. z o. o., która jest nabywcą dotychczasowego udziałowca. Trzeba tu wspomnieć kilka słów o A. Śliżaku: należąca do niego firma Blue Line sp. z o. o. zajmuje się leasingiem autobusów produkowanych przez firmę Solbus [10]. Warto zauważyć, że firma ta posiada 51% udziałów w sprywatyzowanym w 2005 r. PKS Chojnice. Innym inwestorem, w którego rękach znajduje się kilka przedsiębiorstw PKS, jest Grupa Auto Orbis Bus, która zakupiła w 2004 r. po 100% udziałów w PKS Gdańsk i PKS Tarnobrzeg [6], [7], [8]. To ostatnie przedsiębiorstwo zakupiło 60% udziałów firmy Miejska Komunikacja Samochodowa w Tarnobrzegu [9]. Odwrotną sytuację mamy w kilku innych PKS-ach – tu inwestorem jest przedsiębiorstwo komunikacji miejskiej, a dokładnie MPK sp. z o. o. w Łodzi. Przedsiębiorstwo to w 2008 r. odkupiło od gminy Myślenice (posiadającej 76% udziałów) i pracowników 82% udziałów w PKS Myślenice. Kolejnymi krokami było nabycie w 2008 r. PKS w Nowym Targu, a w 2009 r. – PKS w Żywcu. Ten ostatni zakup dotyczył przedsiębiorstwa dwa lata wcześniej skomercjalizowanego.

Nie tylko jednak przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej biorą udział w bezpośredniej prywatyzacji PKS-ów. Znaczącym graczem w przekształcaniach własnościowych

przedsiębiorstw są inne tego typu podmioty. PKS Żary jest udziałowcem w swoich odpowiednikach w Lubinie, Gliwicach (90% udziałów) i Nowej Soli (w tym ostatnim przypadku do spółki z PKS Gorzów Wielkopolski i Skarbem Państwa jako udziałowcem większościowym). Także z branży transportowej wywodzą się panowie W. Gawron i R. Pasyk – inwestorzy PKS Limanowa oraz firma PPHU Edpol – PKS Oświęcim. Jedynym przypadkiem inwestycji prywatnych zakończonych porażką jest PKS Skarżysko Kamienna, który pomimo zaangażowania prywatnego inwestora w 2007 r. ogłosił upadłość [6], [7], [8].

Największym inwestorem na rynku przedsiębiorstw PKS jest pochodząca z Francji firma Veolia Transport Polska. Jest ona spółką – córką wchodzącą w skład francuskiej grupy Veolia Environment, prowadzącej działalność w zakresie usług transportowych, utylizacji odpadów, zarządzania zasobami wodnymi i energią – która pojawiła się na polskim rynku pasażerskiego transportu drogowego w 1998 r. jako firma CGEA Transport Polska. Następnie do 31 marca 2006 r. funkcjonowała pod nazwą Connex Polska. Pierwszą inwestycją Connexu w Polsce stanowił zakup 40%, a następnie całości udziałów prywatnej firmy Rapid Bus sp. z o. o. w Warszawie, wykonującej drogowe przewozy osób w komunikacji miejskiej i podmiejskiej na terenie aglomeracji warszawskiej. Kolejnym krokiem w ekspansji tego przewoźnika było objęcie po 51% udziałów w dwóch spółkach z udziałem Skarbu Państwa, utworzonych w wyniku procedury prywatyzacji bezpośredniej PKS w Sanoku i Łańcucie. W październiku 2002 r. w podobnym trybie zakupiono PPKS Kędzierzyn–Kozłe, na bazie którego Connex utworzył jednoosobową spółkę PKS Connex Kędzierzyn–Kozłe. 1 grudnia 2003 r. Connex utworzył spółkę prawa handlowego z udziałem Skarbu Państwa pod nazwą PKS Connex Sędziszów Małopolski. 31 grudnia 2003 r. Connex utworzył kolejną spółkę z udziałem Skarbu Państwa – PKS Connex Brzozów. W 2004 r. grupa Connex Polska przejęła kolejne przedsiębiorstwa PKS – w Mielcu, Toruniu, Kołobrzegu i Prudniku. W kolejnym roku Connex utworzył na bazie PKS kolejne spółki w Gorlicach, Bielsku Podlaskim i Tczewie [11]. PKS w Gdyni został odkupiony od brytyjskiej firmy Dunn Line w 2006 r., zaledwie po roku funkcjonowania w rękach nowego właściciela, i utworzono spółkę Veolia Transport Gdynia sp. z o. o. W 2007 r. do grona spółek zależnych od Veolii dołączył PKS Kętrzyn (jako Veolia Transport Kętrzyn), kończąc erę rozszerzania zasięgu. W tym samym roku rozpoczęły się trwające do dziś procesy konsolidacji przedsiębiorstw omówione pokrótce w dalszej części artykułu.

Komunalizacja przedsiębiorstw PKS

Stosunkowo nowym procesem dotyczącym firm PKS jest komunalizacja rozumiana jako nieodpłatne przekazanie całości lub kontrolnego pakietu udziałów samorządom, które od kilku lat są aktywnym aktorem procesu przekształceń własnościowych tych przedsiębiorstw. Proces ten przejawiał się głównie w postaci zakupu mniejszościowych pakietów udziałów w prywatyzowanych PKS-ach poprzez przekaza-

nie lub sprzedaż spółkom pracowniczym. Tak się działo np. w przypadku PKS w Grójcu, Leżajsku czy Wieluniu. Jeszcze dalej poszedł samorząd gminy Myślenice, który w 2005 r. zakupił 76% udziałów miejscowego przedsiębiorstwa PKS (odsprzedając je później MPK Łódź).

Rzeczywiste procesy komunalizacyjne rozpoczęto w 2008 r., nakierowując je przede wszystkim w stronę jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (tabela 5). W tymże roku powiat bielsko-bialski objął 85% akcji PKS w Bielsku Białej. Taka sama liczba akcji przypadła nowym właścicielom samorządowym w przypadku PKS-ów w Krakowie, Nowym Sączu, Starogardzie Gdańskim i Wadowicach. To ostatnie przedsiębiorstwo marszałek województwa małopolskiego zamierza sprzedać zewnętrznemu inwestorowi. W 2009 r. procedurze komunalizacji poddano trzy kolejne jednoosobowe spółki Skarbu Państwa – PKS z Kłodzka i Garwolina oraz przedsiębiorstwo PPKS z Bytowa. W tym ostatnim przypadku samorząd objął 100% udziałów. W przypadku przekazywania 85% udziałów pozostawało w rękach Skarbu Państwa i stopniowo były one zbywane najczęściej na rzecz pracowników skomunalizowanych przedsiębiorstw. Zwraca uwagę różnorodność przestrzenna procesu komunalizacji. W województwie małopolskim przedsiębiorstwa są przejmowane przez samorząd wojewódzki, w pozostałych przypadkach przez samorządy powiatowe.

Tabela 5

Skomunalizowane przedsiębiorstwa PKS			
Przedsiębiorstwo	Status prawny przed komunalizacją	Rok komunalizacji	Nowy właściciel
PKS w Bielsku Białej SA	jsSP	2008	powiat bielski
PKS w Krakowie SA	jsSP	2008	województwo małopolskie
PKS w Nowym Sączu S.A	jsSP	2008	województwo małopolskie
PKS w Starogardzie Gdańskim SA	jsSP	2008	powiat starogardzki
PKS w Wadowicach SA	jsSP	2008	województwo małopolskie
PKS w Bytowie S.A (dawne Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej)	PP	2009	powiat bytowski
PKS w Garwolinie S.A.	jsSP	2009	powiat garwoliński
PKS w Kłodzku SA	jsSP	2009	powiat kłodzki

PP – przedsiębiorstwo państwowe,
jsSP – jednoosobowa spółka Skarbu Państwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie [12]

Upadłości i likwidacje

Niestety nie wszystkie przedsiębiorstwa PKS potrafiły sprostać nowej sytuacji gospodarczej i uległy likwidacjom lub upadłościom.

Do chwili obecnej w skutek likwidacji lub upadłości z rynku zniknęło dziewięć przedsiębiorstw (tabela 6). Poza jednym wyjątkiem (PKS „Iwopol” w Skarżysku Kamiennej), stanowiły one własność Skarbu Państwa. W historii przedsiębiorstw państwowych można wyróżnić tu dwa okresy – początek dekady oraz jej schyłek. Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa zdecydowanie częściej upadały w drugiej połowie obecnego dziesięciolecia. Likwidacja danego przedsiębior-

Tabela 6

Przedsiębiorstwa nieistniejące w wyniku likwidacji lub upadłości			
Przedsiębiorstwo	Siedziba	Forma prawna	Rok likwidacji, upadłości
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej	Miechów	PP	2000
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej	Pabianice	PP	2003
PKS w Chrzanowie sp. z o. o.	Chrzanów	jsSP	2005
PKS w Będzinie sp. z o. o.	Będzin	jsSP	2006
PKS w Olkusz SA	Olkusz	jsSP	2006
PKS „Iwopol” sp. z o. o.	Skarżysko Kamienna	prywatna	2007
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Świdwinie	Świdwin	PP	2007
PKS w Wałbrzychu sp. z o. o.	Wałbrzych	jsSP	2007
Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej	Kraśnik	PP	2009

PP – przedsiębiorstwo państwowe,
jsSP – jednoosobowa spółka Skarbu Państwa,
prywatna – własność prywatna

Źródła: opracowanie własne na podstawie: [6], [7], [8], [12]

stwa wiąże się zazwyczaj z przejściem jego rynku przez lokalne firmy. I tak, przykładowo, w przypadku przedsiębiorstwa ze Skarżyska Kamiennej część rynku oraz taboru przejął sąsiedni PKS ze Starachowic. Biorąc pod uwagę, że procesy likwidacyjne dotyczą w większości przedsiębiorstw będących własnością państwową, wydaje się, że prywatyzacja jest pewnym panaceum na problemy ekonomiczne PKS-ów.

Konsolidacje

Innym procesem prowadzącym do ograniczenia liczby podmiotów spod znaku PKS funkcjonujących na rynku transportowym jest proces konsolidacji, czyli łączenia mniejszych przedsiębiorstw w większe. Proces ten charakterystyczny jest dla końca obecnego dziesięciolecia i dotyczy zarówno przedsiębiorstw sprywatyzowanych, jak również będących w gestii Skarbu Państwa.

Prekursorem był tutaj francuski koncern Veolia Transport Polska, łącząc w 2007 r. w jedną spółkę dotychczasowe PKS-y z Łańcuta, Mielca i Sędziszowa Małopolskiego (tabela 7). Następny rok zaowocował powstaniem kolejnych skonsolidowanych przedsiębiorstw z siedzibami w Kędzierzynie-Koźlu, Sanoku, Tczewie i Kętrzynie. Pierwsze konsolidacje miały charakter regionalny, tj. do nowego podmiotu wchodziły jako oddziały spółki położone blisko siebie geograficznie – bardzo często zlokalizowane w jednym województwie. Zaskakujące jest powołanie spółek w Toruniu i Kętrzynie, skąd odległości do nowo utworzonych oddziałów w Kołobrzegu czy Bielsku Podlaskim są znaczne, a dodatkowo centrala i oddział są zlokalizowane w różnych województwach. Pojawia się tu pytanie, czy w takim przypadku osiągnięte korzyści przewyższą podwyższone koszty działalności wynikające z kilkusetkilometrowych odległości pomiędzy oddziałami spółki. Interesującym jest także fakt, że do nowo utworzonej spółki Veolia Transport Pomorze nie został dotychczas włączony Zakład Komunikacji Miejskiej Tczew. Jest to tym bardziej intrygujące, że Veolia Transport Polska posiada w nim prawie 100% udziałów. Proces konsolidacji spółek fir-

Tabela 7

Konsolidacja spółek z udziałem Veolia Transport Polska		
Spółka skonsolidowana	Rok konsolidacji	Spółki zależne
Veolia Transport Podkarpacie sp. z o. o., Sędziszów Małopolski	2007	PKS Connex Łańcut sp. z o. o., Łańcut
		PKS Connex Mielec sp. z o. o., Mielec
		PKS Connex Sędziszów Małopolski sp. z o. o., Sędziszów Małopolski
Veolia Transport Kujawy sp. z o. o., Toruń	2008	Veolia Transport Kołobrzeg sp. z o. o., Kołobrzeg
		Veolia Transport Toruń sp. z o. o., Toruń
Veolia Transport Bieszczady sp. z o. o., Sanok	2008	PKS Connex Brzozów sp. z o. o., Brzozów
		PKS Connex Gorlice sp. z o. o., Gorlice
		PKS Connex Sanok sp. z o. o., Sanok
Veolia Transport Opolszczyzna sp. z o. o., Kędzierzyn Koźle	2008	PKS Connex Kędzierzyn Koźle sp. z o. o., Kędzierzyn Koźle
		PKS Prudnik sp. z o. o., Prudnik
Veolia Transport Pomorze sp. z o. o., Tczew	2008	Veolia Transport Gdynia sp. z o. o., Gdynia
		Veolia Transport Tczew sp. z o. o., Tczew
Veolia Transport Mazury sp. z o. o., Kętrzyn	2009	Veolia Transport Bielsk Podlaski sp. z o. o., Bielsk Podlaski
		Veolia Transport Kętrzyn sp. z o. o., Kętrzyn

Źródło: opracowanie własne

my Veolia Transport Polska stał się możliwy dopiero w momencie, gdy zostały całkowicie zbyte udziały należące do Skarbu Państwa.

Także przedsiębiorstwa stanowiące własność Skarbu Państwa ulegają konsolidacji. Wynika to zazwyczaj z konieczności poprawy wyników ekonomicznych – słabsze, często deficytowe przedsiębiorstwa wchłaniane są przez te silniejsze. Szczególnie uzewnętrzniło się to na terenie województwa lubelskiego, gdzie występuje bardzo silna konkurencja przewoźników prywatnych. Jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Wschód” w Lublinie, w jaką przekształcono lubelski PKS, w 2007 r. przejęło dotychczasowe Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej z Hrubieszowa, Krasnegostawu, Tomaszowa Lubelskiego i Włodawy. W tym samym czasie PKS z Puław wchłonął swój odpowiednik z Opola Lubelskiego. W 2008 r. zlokalizowane w bliskim sąsiedztwie Warszawy PPKS z Piaseczna i Nowego Dworu Mazowieckiego zostały włączone do PPKS Warszawa. Kilka lat wcześniej podobny los spotkał PKS z Wodzisławia Śląskiego, który został przyłączony do podobnego przedsiębiorstwa w sąsiednim Rybniku.

Podsumowanie

W ciągu dwóch ostatnich lat udało się zmienić strukturę własnościową przedsiębiorstw PKS na nieco korzystniejszą. Przede wszystkim znacząco spadła liczba przedsiębiorstw państwowych, czyli formy najmniej pożądanej. Niestety wiązało się to w znaczącej części z komercjalizacją tych przedsiębiorstw lub przyłączeniem do innych, także stanowiących własność Skarbu Państwa. Komercjalizacja okazała się także najpopularniejszą formą zmiany formy własności PKS-ów – niestety, także mało efektywną – jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, prócz przedsiębiorstw państwowych,

najczęściej ulegały likwidacji z powodów ekonomicznych. Dodatkowo, w końcu dziesięciolecia, pojawiła się niepokojąca tendencja utrzymująca własność publiczną przedsiębiorstw PKS poprzez ich komunalizację. Niesie to dodatkowe zagrożenie, że o ile samorządy nie będą chciały sprzedać przedsiębiorstw inwestorom, to mogą mieć one interes w utrzymywaniu, a wręcz kreowaniu monopolu podległych im przedsiębiorstw.

Najpopularniejszą formą prywatyzacji jest nadal oddawanie przedsiębiorstw w leasing pracowniczy. Można jednak zaobserwować, że tempo tego procesu uległo znaczącemu zahamowaniu. Zakończeniu uległy także zakupy dokonywane przez inwestorów zagranicznych. Inwestorzy krajowi kupują w tej chwili pojedyncze przedsiębiorstwa. Pewnym wyjątkiem jest tu MPK Łódź, które kupuje kolejne spółki z południa Polski – zapewne z zamiarem dalszej ich konsolidacji w jeden organizm. Autorzy wygłaszają przekonanie, że praktyczne zakończenie procesu przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych powinno wreszcie zaowocować prywatyzacją jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Warto zauważyć, że z wielu sprywatyzowanych przedsiębiorstw upadło zaledwie jedno, i to nie powstałe w wyniku leasingu pracowniczego.

Całkowicie nowym zjawiskiem była w ostatnich latach bardzo silna konsolidacja przedsiębiorstw. Na największą skalę dokonał tego francuski koncern Veolia, znacznie ograniczając w ten sposób liczbę posiadanych samodzielnych spółek. Warto zwrócić uwagę, że prawdopodobnie do procesu tego zostaną włączone przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej będące w powiązaniach lokalizacyjnych i kapitałowych z PKS.

Literatura

1. *Odpowiedzialne decyzje*, „Biuletyn Polskiej Izby Gospodarczej Transportu Samochodowego i Spedycji”, 1999, nr 11.
2. Majewski J., *Kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej*, „Problemy Ekonomiki Transportu”, 1998, nr 4.
3. Mokrzyński H., *Kierunki prywatyzacji w transporcie samochodowym*, „Biuletyn Informacyjny ITS”, 1995, nr 5.
4. Polewska-Dorozik H., Skala-Poźniak A., Zalewski D., *Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej wobec liberalizacji rynku przewozów pasażerskich*, „Problemy Ekonomiki Transportu”, 2000, nr 4.
5. Poźniak S., *50 lat PKS i co dalej*, „Przegląd Komunikacyjny”, 1996, nr 4.
6. Taylor Z., Ciechański A., *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw PKS w nowej sytuacji gospodarczej*, „Przegląd Geograficzny”, 2007, 79, 1.
7. Taylor Z., Ciechański A., *What happened to the national road carrier in a post-communist country? The case of Poland's State Road Transport*, „Transport Reviews”, 2008, Vol. 28, No. 5.
8. Taylor Z., Ciechański A., *Transformacja własnościowa przedsiębiorstw PKS po 1990 r.*, „Przegląd Komunikacyjny”, 2008, nr 4.
9. Taylor Z., Ciechański A., *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw transportu miejskiego w Polsce – część II*, „Przegląd Geograficzny”, 2009, 81, 2.
10. www.blueline.com.pl – strona internetowa firmy Blue Line sp. z o. o. (5.11.2009)
11. www.veolia-transport.pl – strona internetowa Veolia Transport Polska, (5.11.2009)
12. www.msp.gov.pl – strona internetowa Ministerstwa Skarbu Państwa, (5.11.2009)