

Jolanta Laskowska

PROCES KONSOLIDACJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE KUJAWSKO-POMORSKIEGO TRANSPORTU SAMOCHODOWEGO S.A.

Liberalizacja, deregulacja i demonopolizacja różnych obszarów gospodarki spowodowały zmianę uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Dotyczy to w szczególności regionalnych przewozów autobusowych. Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej są w ostatnich latach przedmiotem wielu przekształceń mających dostosować je do efektywnego funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesu konsolidacji¹ przedsiębiorstwa w aspekcie ekonomiczno-statystycznym, na przykładzie Kujawsko-Pomorskiego Transportu Samochodowego SA. Procesu, którego celem jest zwiększanie udziałów w rynku przedsiębiorstwa oraz czerpanie z tego korzyści skali i synergii. Połączenie przedsiębiorstw ma na celu eliminację konkurencji, a duża skala działania ma wzmacniać przedsiębiorstwo w kontaktach z klientami i dostawcami.

Formuła przedsiębiorstwa państwowego zawsze była najmniej efektywną ekonomicznie formą własności przedsiębiorstwa PKS. Priorytet stanowiło raczej zaspokajanie potrzeb ekonomicznych załogi niż racjonalny rachunek ekonomiczny. Przedsiębiorstwa państwowe napotykały na poważne trudności w restrukturyzacji finansowo-organizacyjnej, czego potwierdzeniem są ujemne wyniki finansowe, częściowo pokrywane ze sprzedaży majątku przedsiębiorstwa. Jest to argument przemawiający za ograniczeniem liczby PKS-ów w formie przedsiębiorstwa państwowego. Obserwowane zmiany w różnych sektorach gospodarki jednoznacznie potwierdzają, że coraz mniej jest miejsca na rynku dla firm słabych i przeciętnych.

Na zmiany liczby przedsiębiorstw państwowych miały także wpływ przekształcenia własnościowe w postaci komercjalizacji, prywatyzacji, komunalizacji oraz upadłości i konsolidacji. Definicję pojęcia „prywatyzacja” i określenie możliwości komercjalizacji przedsiębiorstw przyniosła ustawa z 30 sierpnia 1996 r. – o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. Nr 118, poz. 561). Zapisy Ustawy wskazują na konieczność poprzedzenia prywatyzacji przedsiębiorstw ich komercjalizacją lub dokonaniem przekształceń przez prywatyzację bezpośrednią. Komercjalizacja polega na przekształceniu przedsiębiorstwa w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółkę

¹ www.finance.egospodarka.pl/10324,Konsolidacja-przedsiębiorstw,1,57,1.html [dostęp: 30.06.2014].

akcyjną. Po czym następuje ewentualna sprzedaż, wniesienie do innej spółki lub oddanie do odpłatnego korzystania². Komercjalizacja to faza wstępna procesu prywatyzacji. Tabela 1 przedstawia wykaz PKS-ów poddanych procesowi komercjalizacji z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego.

Tab. 1. Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa PKS (województwo kujawsko-pomorskie)

Nazwa przedsiębiorstwa	Siedziba	Rok komercjalizacji
PKS w Brodnicy SA	Brodnica	1999
PKS w Inowrocławiu SA	Inowrocław	2008
PKS w Lipnie sp. z o.o.	Lipno	2008
PKS we Włocławku sp. z o.o.	Włocławek	2008

Źródło: Z. Taylor, A. Ciechański, *Przekształcenia organizacyjno-własnościowe pasażerskich przedsiębiorstw komunikacji samochodowej*, Transport Miejski i Regionalny, 2010, nr 2 s. 21.

Generalnie, wszystkie skomercjalizowane przedsiębiorstwa PKS są w słabej kondycji ekonomicznej i nie stanowią znaczącego potencjału jako podmioty na rynku lokalnym i regionalnym³.

Samorząd województwa kujawsko-pomorskiego dostrzegając to zagrożenie, zdecydował się na konsolidację PKS-ów. Jest ona procesem prowadzącym do ograniczania liczby podmiotów spod znaku PKS funkcjonujących na rynku usług transportowych i polega na łączeniu mniejszych przedsiębiorstw w większe⁴.

Władze samorządowe odpowiedzialne za kształtowanie systemu transportu pasażerskiego w regionie są predysponowane do prowadzenia nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw PKS, niemniej jednak, podejmując decyzję o konsolidacji, stanęły przed bardzo trudnym problemem do rozwiązania. Dotyczył on trzech istotnych przedsięwzięć:

- finansowego wsparcia dla przywrócenia płynności finansowej i odnowy majątku trwałego,
- zatrudnienia lidera-menedżera, który efektywnie będzie zarządzać firmą,
- przeprowadzenia restrukturyzacji majątku oraz zatrudnienia.

O zmianach zadecydowało przekonanie, że sytuację przedsiębiorstw transportowych można poprawić dzięki racjonalizacji ich oferty, co można osiągnąć m.in. poprzez zaniechanie wzajemnej konkurencji. Sposobem na spłatę zadłużenia ma być sprzedaż zbędnych nieruchomości. Samorząd województwa traktuje przejęcie spółek PKS jako przejściowy etap w ich rozwoju. Docelowo mają one zostać sprywatyzowane, ale decyzja o sposobie i formie tego przekształcenia zapadnie dopiero po uzdrowieniu sytuacji przedsiębiorstw⁵. Założono, że zjawiska koncentracji gospodarczej ogniskować się będą się

² Szerzej P. Kretowicz, *Prywatyzacja małopolskich PKS, a funkcjonowanie komunikacji autobusowej w skali lokalnej*, Przegląd Komunikacyjny 2009, nr 7-8, s. 7.

³ W. Bąkowski, *Zalety i wady komunalizacji przedsiębiorstw PKS*, Autobusy 5/2008, s. 16.

⁴ Z. Taylor, A. Ciechański, *Przekształcenia organizacyjno-własnościowe pasażerskich przedsiębiorstw komunikacji samochodowej*, Transport Miejski i Regionalny 2010, nr 2, s. 24.

⁵ www.strefabiznesu.pomorska.pl/aktualnosc/kujawsko-pomorski-marszalek-przejemie-cztery-panstwowe-spolki-pks-37470.html [dostęp: 30.01.2013.]

na dwóch płaszczyznach: rynku i przedsiębiorstwa. Niezależnie od koncentracji rynku nastąpi koncentracja przedsiębiorstw. Jej istota polega na zwiększaniu siły ekonomicznej przedsiębiorstwa poprzez połączenie PKS-ów. Zjednoczenie zasobów, a także doświadczeń i informacji umożliwi zajęcie silnej pozycji na rynku. Jednocześnie dojdzie do ograniczania lub wyeliminowania ryzyk związanych z samodzielnym funkcjonowaniem na rynku⁶. Podjęte działania konsolidacyjne pozwolą na wykorzystanie ekonomii skali i efektu synergii, a przedsiębiorstwo powinno wdrażać strategię dywersyfikacji rynku, pozwalającą na rozproszenie ryzyka⁷.

Charakterystyka Kujawsko-Pomorskiego Transportu Samochodowego SA

Kujawsko-Pomorski Transport Samochodowy SA jako samodzielna jednostka funkcjonuje od 13 kwietnia 2012 r. Spółka powstała w wyniku połączenia następujących spółek:

- Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Inowrocławiu SA
- Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Brodnicy SA
- Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej we Włocławku Sp. z o. o.
- Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Lipnie Sp. z o.o.

Siedzibą spółki jest Włocławek. Kapitał zakładowy Spółki pokryty został wkładami pieniężnymi i niepieniężnymi. Kapitał zakładowy Spółki wynosi 14.879.000 i dzieli się na 1.487.900.000 akcji imiennych o wartości nominalnej 0,01 zł każda. Wszystkie akcje objęło Województwo Kujawsko-Pomorskie⁸. Przedsiębiorstwo jest jedną z firm oferujących usługi przewozu pasażerów według Rozkładu Jazdy Autobusów w zakresie komunikacji regularnej na liniach zwykłych i pospiesznych, przede wszystkim na obszarze województwa kujawsko-pomorskiego. Przedsiębiorstwo wykonuje także przewozy zamknięte szkolne oraz turystyczne na zasadzie wynajmu autobusów. KPTS SA świadczy usługi dla klientów zewnętrznych w zakresie naprawy pojazdów, oferuje badania i analizy techniczne. Świadczy usługi z zakresu diagnostyki samochodowej wszelkich pojazdów. Przedsiębiorstwo dysponuje nowoczesnym sprzętem diagnostycznym oraz fachową kadrą, przeglądy rejestracyjne przeprowadzane są we współpracy z centralnym systemem ewidencji pojazdów i kierowców (CEPiK). KPTS SA świadczy także usługi w zakresie transportu drogowego towarów. Oddział Spółki w Brodnicy kontynuuje tradycję w zakresie świadczenia usług związanych z transportem rzeczy. Przedsiębiorstwo realizuje zadania transportowe dla przedsiębiorstw w województwie oraz poza granicami kraju.

Usługi przewozu rzeczy wykonywane są na terenie Unii Europejskiej i wykorzystywane są do tego naczepy o długości 13,6 m o ładowności 24 tony. W swojej flocie KPTS SA posiada 18 ciągników siodłowych oraz naczepy typu firanka, burto-firanka oraz

⁶ Por. D. Kaliński, *Charakter monopolu na rynku usług transportowych i w jego segmentach* [w:] *Wpływ procesów demonopolizacji i konsolidacji w transporcie na sprawność i efektywność jego funkcjonowania*, red. W. Paprocki, J. Pieriegud, Warszawa 2005, s. 26.

⁷ T. Dyr, M. Osuch, *Przedsiębiorstwa PKS wobec procesów konkurencyjnych na rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, *Autobusy* 2005, nr 12, s. 27.

⁸ www.bip.kpts.com.pl/index.php?id=6 [dostęp: 30.01.2013].

chłodnię, ponadto świadczy usługi spedycji, w ramach których zajmuje się organizowaniem transportu dla klientów zewnętrznych⁹. Podstawowym przedmiotem działalności Spółki jest transport pasażerski. Tym nie mniej przedmiotem działalności są również 34 inne obszary działalności, w tym np. badania i analizy techniczne¹⁰.

Doświadczenia PKS-ów z innych regionów kraju pokazują, że dodatkowy rodzaj działalności często prowadzi do zbyt dużego zatrudnienia i zwiększania kosztów w obszarze zatrudnienia, kapitału własnego, obsługi administracyjnej, podatków, ZUS, zaangażowania pracowników itp. Ta pozaprzewozowa działalność angażuje więcej kapitału pracującego, obniża płynność finansową i co ważne rozprasza proces analizowania i decydowania w zakresie przewozowym¹¹. Należy zauważyć, że duży asortyment usług pozaprzewozowych wpływa na zwiększenie przychodów, ale i jednocześnie wyższe koszty. W sytuacji gdy przedsiębiorstwa nie są w stanie określić, czy na dodatkowej działalności uzyskują nadwyżkę finansową, z ekonomicznego punktu widzenia działania takie są nieracjonalne.

Strategia organizacji i wszystkie jej cele są realizowane przez ludzi. To oni projektują i wykorzystują technologie, tworzą firmę. Od tego kim są, jak działają, zależy trwanie i zysk przedsiębiorstwa. Nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama. Zasoby ludzkie są najcenniejszym kapitałem każdego przedsiębiorstwa. Nieumiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi może spowodować wysokie koszty związane z nieefektywnym wykorzystaniem potencjału pracowników, dlatego KPTS SA w ramach racjonalizacji zatrudnienia w spółce, wprowadziło nową, dopasowaną do aktualnych potrzeb strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i oddziałów. Rozpoczęto także proces wyłączenia ze struktur przedsiębiorstwa jednostek nierentownych, np.: stacji paliw, niektórych warsztatów naprawczych.

Tabela 2 przedstawia strukturę zatrudnienia spółki.

Tab. 2. Struktura zatrudnienia KPTS SA

	Kwiecień 2012 r.	Wrzesień 2012 r.	Docelowo
Łączna liczba pracowników	912	893	800
Łączna liczba kierowców	509	509	510
Liczba pracowników innych działów, przypadająca na jednego kierowcę	0,79	0,75	0,57

Zródło: www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 30.01.2013].

Władze przedsiębiorstwa zredukowały zatrudnienie o 59 osób, koszt odpraw wg ustawowych wymogów wyniósł ok. 300 tys. zł, co w perspektywie skutkowało ograniczeniem wydatków na wynagrodzenia i wydatki pochodne w kwocie 131,3 tys. zł miesięcznie, a w skali roku 1.575,7 tys. zł¹². Zwalniani pracownicy objęci zostali specjal-

⁹ www.kpts.com.pl/ [dostęp: 30.01.2013].

¹⁰ www.bip.kpts.com.pl/index.php?id=6 [dostęp: 05.01.2014].

¹¹ Szerzej W. Bąkowski, *Konkurencyjność autobusowych przewozów regionalnych w województwie zachodniopomorskim*, Transport Miejski i Regionalny 2007, nr 4, s. 16 i nast.

¹² www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 30.01.2013].

nym programem, dzięki któremu mogli wziąć udział w kursach, szkoleniach, starać się o dotację na rozpoczęcie działalności gospodarczej i skorzystać z pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia.

Polityka w zakresie wymiany i uzupełnienia taboru

Podstawowym składnikiem trwałych aktywów przedsiębiorstwa jest tabor autobusowy. Działalność przedsiębiorstw transportowych na rynku wymaga posiadania sprawnego taboru autobusowego. Niezwykle ważną kwestią dla przedsiębiorstwa jest wiek autobusów. Od stanu technicznego taboru zależy nie tylko poziom kosztów niezbędnych do utrzymania autobusów w sprawności technicznej, ale także jakość świadczonej usługi przewozowej¹³. Poważnym problemem przedsiębiorstwa jest zużyty tabor. Średnia wieku autobusu wynosi około 12 lat, zdarza się, że pojazdy są starsze niż 20 lat. Struktura pojemnościowa autobusów często nie jest dostosowana do potrzeb klientów.

Nadmiernie zużyty tabor generuje zbędne koszty napraw i remontów, a dla współczesnych autobusów nie powinno przewidywać się remontu¹⁴.

Oddział w Brodnicy dysponuje 86 sztukami taboru, z czego 80 szt. (93%) jest w wieku powyżej 9 lat, tylko 6 sztuk taboru (7%) jest w wieku poniżej 9 lat. Oddział w Lipnie posiada 78 sztuk taboru, w tym 76 sztuk (97%) jest w wieku powyżej 9 lat. Nie lepsza sytuacja panuje w oddziale Włocławek. Oddział dysponuje 125 sztukami taboru, z czego 108 sztuk (86%) jest w wieku powyżej 9 lat. Oddział w Inowrocławiu ma w posiadaniu 167 sztuk taboru, z czego 163 sztuk (98%) w wieku powyżej 9 lat¹⁵. W związku z powyższym tylko rachunek ekonomiczny uzasadniać może realizację remontów generalnych. Wyeksploatowany tabor ma być zachowany jako źródło niektórych części zamiennych. Przyjęta polityka w zakresie wymiany i uzupełnienia taboru przewiduje:

- leasing środków transportu,
- zakup autobusów napędzanych CNG/ LNG,
- zakup autobusów mniejszych napędzanych ON.

Sytuacja finansowa spółki nie jest dobra. Rok 2011 przewoźnicy zakończyli ze stratą ok. 3,5 mln zł, Kujawsko-Pomorski Transport Samochodowy zakończył rok 2012 ze stratą ok. 2,5 mln zł, a 2013 ze stratą ok. 1,3 mln. zł. Z informacji przekazanych radnym wynika, że spółka ma uzyskać dofinansowanie 11 mln zł z RPO na zakup taboru¹⁶.

Przyjęty przez władze Spółki plan naprawczy w 2012 r. przewidywał urentownienie podstawowych obszarów działalności spółki. Działania koncentrowały się na¹⁷:

¹³ Szerzej M. Tomiło, *Przedsiębiorstwo PKS w Hrubieszowie jako przewoźnik na rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, Autobusy 2004, nr 10, s. 27.

¹⁴ W. Bąkowski, *Konkurencyjność autobusowych przewozów regionalnych w województwie zachodniopomorskim*, Transport miejski i regionalny 2007, nr 4, s. 16.

¹⁵ www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 04.01.2014].

¹⁶ www.strefabiznesu.pomorska.pl/artykul/kujawsko-pomorski-transport-samochodowy-ma-duze-straty www.bip.kpts.com.pl/index.php?id=167&id2=156 [dostęp: 11.08.2014].

¹⁷ www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 04.01.2014].

- racjonalizacji rozkładów jazdy (likwidacji/ograniczeniu niepotrzebnych przebiegów/ograniczeniu kursów nieopłacalnych),
- racjonalizacji kosztów,
- racjonalizacji przychodów – przewozy osobowe,
- racjonalizacji przychodów – przewozy towarowe,
- racjonalizacji pozostałych przychodów.

W ramach działania pierwszego zaproponowano likwidację kursów o łącznej długości w skali miesiąca 58.583 km, w skali roku prawie 703 tys. km. Działania racjonalizatorskie miały spowodować oszczędność kosztów miesięcznie rzędu 187,5 tys. zł, w skali roku około 2,25 mln zł, co przekładać się miało na ograniczenie przychodów miesięcznych rzędu 48,6 tys. zł i rocznych rzędu około 583,5 tys. zł. Docelowo zakłada się likwidację nieopłacalnych kursów o łącznej długości rocznie 2 mln km, tj. blisko 8% łącznej długości kursów dotąd realizowanych. Plan zakładał również powołanie stałej komisji ds. racjonalizacji rozkładów.

W ramach racjonalizacji kosztów podjęto następujące kroki¹⁸:

- wprowadzono nowe, obowiązujące w całej firmie zasady/regulamin zamówień. (rograniczono dostawy sektorowe, wprowadzono pośrednie progi kwotowe zamówień),
- ogłoszono przetarg na dostawy paliwa w skali całej firmy, „uszczelniono” system tankowania, kontrola tankowania/zużycia odbywa się poprzez system komputerowy dostawcy, urealniono normy zużycia, jednocześnie następuje likwidacja (od 2013 r.) części własnych stacji paliw, np.: Inowrocław, Lipno, Brodnica,
- w zakresie energii elektrycznej przetarg odbywa się w skali całej firmy,
- w zakresie zatrudnienia przewiduje się dalszą restrukturyzację oraz outplacement,
- w zakresie kosztów pracy ograniczono liczbę generowanych nadgodzin,
- opracowano również regulamin wynagradzania w celu ujednoczenia zasad wynagradzania i świadczeń socjalnych dla pracowników w skali całej firmy.

W zakresie racjonalizacji przychodów – przewozy osobowe, podejmowane działania koncentrowały się na¹⁹:

- poszerzeniu oferty świadczonych usług z zakresu przewozów osobowych (turystyka, obsługa gmin w zakresie dowozu dzieci i młodzieży),
- udziale w przetargach na usługi przewozowe – oferty przygotowane w oparciu o realną wycenę kosztów ich wykonania (bezpośrednich i pośrednich),
- umowach na dowóz dzieci i młodzieży do szkół (w roku szkolnym 2012/2013 – 26 umów na usługi o łącznej wartości ca 5,8 mln zł),
- biurze turystycznym – organizacji przewozu (współpraca z organizatorami turystyki),
- reorganizacji przewozów polegającej na zmianie tras, godzin odjazdów, np. połączenie z Gdańskiem/Trójmiastem z wykorzystaniem połączenia autostradowego.

W ramach działania czwartego podejmowane działania sprowadzały się do²⁰:

- reorganizacji,

¹⁸ www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 04.01.2014].

¹⁹ www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 04.01.2014].

²⁰ www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 04.01.2014].

- pozyskania nowych partnerów handlowych/klientów/zleceń,
- intensyfikacji współpracy z partnerami/klientami dotychczasowymi,
- pozyskiwania nowych zleceń oraz pełniejszego wykorzystania środków transportowych, np. chłodnia, działalność spedycyjna na efektywnym wykorzystaniu „pustych przejazdów powrotnych” i wynagrodzeniach prowizyjnych.

W obszarze racjonalizacji pozostałych przychodów działania dotyczyły między innymi²¹:

- likwidacji działalności niedochodowych,
- zaprzestania działalności niskodochodowych w obiektach wymagających znaczących nakładów na remont/modernizację,

Polityka zarządzania zasobami takimi jak nieruchomości oraz innymi środkami trwałymi koncentrowała się na sprzedaży zbędnych, niewykorzystanych nieruchomości lub ich części jako: źródła pokrycia wymagalnych zobowiązań publicznoprawnych i handlowych, w tym zobowiązań zaciągniętych przez zlikwidowane jednostki, źródła środków pieniężnych na sfinansowanie/współfinansowanie nakładów inwestycyjnych dotyczących wymiany taboru i modernizacji oraz programu rewitalizacji dworców w Radziejowie, Brodnicy, w przyszłości w Inowrocławiu, Rypinie i Mogilnie.

Jednocześnie Spółka zamierza ubiegać się o wsparcie finansowe działań restrukturyzacyjnych z Agencji Restrukturyzacji Przemysłu SA. Nie wszystkie elementy planu udało się zrealizować. Aktualnie firma jest w trakcie restrukturyzacji. Plan restrukturyzacji Kujawsko-Pomorskiego Transportu Samochodowego opracowuje firma KarStanS Sp. z o.o.. Wykonanie przedmiotu zamówienia rozpoczęło się w lutym 2013 roku, a planowe zakończenie całego zadania przewidziane jest na 31 grudnia 2014 rok. W ramach tego zadania, zespół KarStanS realizuje także czynności doradcze.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga nie tylko posiadania odpowiednich zasobów, ale także umiejętności wykorzystania pojawiających się szans oraz eliminowania zagrożeń²². Z pewnością do mocnych stron KPTS SA należy zaliczyć:

- duży potencjał w zakresie świadczenia usług przewozowych: doświadczoną kadre, wyposażone zaplecze techniczne pozwalające na świadczenie pełnego zakresu usług motoryzacyjnych,
- ugruntowaną pozycję rynkową.

Do słabych stron przedsiębiorstwa zalicza się:

- duże zużycie taboru autobusowego,
- małą elastyczność przedsiębiorstwa w zakresie przystosowania się do wymogów gospodarki rynkowej.

Szans należy upatrywać w:

- poprawie rentowności komunikacji przez dostosowanie systemu komunikacyjnego do potrzeb rynkowych oraz urealnienia cen i dopłat do biletów ulgowych,
- wzmocnieniu kapitałowym.

²¹ www.kujawsko-pomorskie.pl/files/.../KPTS_SA_prezentacja_sejmik.pptx [dostęp: 04.01.2014].

²² Szerzej Z. Taylor, A. Ciechański, *Transformacja własnościowa przedsiębiorstw PKS po roku 1990*, Przegląd Komunikacyjny 2008, nr 4, s. 12.

Zagrożenia stanowią:

- ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania,
- zmniejszający się popyt na przewozy realizowane przez publiczny transport zbiorowy.

Zbadanie efektów konsolidacji możliwe będzie dopiero po upływie kilku lat od przekształcenia. W przypadku Kujawsko-Pomorskiego Transportu Samochodowego SA od momentu połączenia przedsiębiorstw upłynęły dopiero 2 lata, dlatego niemożliwe jest jednoznaczne stwierdzenie czy założenia procesu konsolidacji zostały w pełni zrealizowane²³.

Należy podkreślić, że przemiany dokonujące się w dominującym przedsiębiorstwie komunikacji autobusowej, a takim jest KPTS SA, w znacznym stopniu dotyczą mieszkańców korzystających z jego usług²⁴. Obecne funkcjonowanie KPTS SA w realiach gospodarki rynkowej zmienia charakter nie tylko samego przedsiębiorstwa, ale ma realny wpływ na środowisko społeczno-ekonomiczne regionu. Dlatego wydaje się, że zysk przedsiębiorstwa nie powinien być decydującym argumentem przemawiającym za powodzeniem konsolidacji PKS-ów. Przykład KPTS SA pokazuje ścieżkę przekształceń przedsiębiorstwa, które zmuszone sytuacją na rynku przewozów poszukuje rozwiązania zapewniającego efektywne funkcjonowanie. Negatywnym zjawiskiem, ze społecznego punktu widzenia, jest niestety rezygnacja z obsługiwnia nierentownych połączeń. Należy oczekiwać, że proces konsolidacji doprowadzi w perspektywie długofalowej do redukcji kosztów i wzrostu wykorzystania własnych zasobów. Aktywna polityka zarządzających daje podstawy do wzrostu przedsiębiorstwa i utrzymania dominacji w regionie.

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule jest zagadnienie konsolidacji przedsiębiorstwa na przykładzie Kujawsko-Pomorskiego Transportu Samochodowego SA w aspekcie ekonomiczno-statystycznym. Procesu, którego celem jest zwiększanie udziałów w rynku przedsiębiorstwa oraz czerpanie z tego korzyści skali i synergii. W pierwszej części omówiono założenia teoretyczne charakteryzujące zagadnienie konsolidacji. Druga część prezentuje charakterystykę, przebieg konsolidacji oraz plan restrukturyzacji KPTS SA we współczesnych uwarunkowaniach.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, konsolidacja, restrukturyzacja

Process of Company Consolidation – the Case of Kujawko-Pomoroski Transport Samochodowy SA

Summary

The objective of this article is to analyse the process of company consolidation on the basis of the case of Kujawko-Pomoroski Transport Samochodowy SA, presented from economic and statistical perspective. The aims of the process are to increase market shares and to gain area and synergy benefits. The first part of the paper discusses the theory of consolidation in general terms, whereas the

²³ Zob. www.cenytransferowe.org/ekonomia-i-zarzadzanie/ceny-transferowe-w-zarzadzaniu-przedsiębiorstwem/restrukturyzacja-przedsiębiorstwa/ [dostęp: 30.06.2014].

²⁴ P. Kretowicz, *Przestrzenno-organizacyjne następstwa prywatyzacji przedsiębiorstwa komunikacji autobusowej na przykładzie PKS Tarnów*, Przegląd Komunikacyjny, 2010, nr 1-2, s. 46.

second part deals with the characteristics and course of consolidation and restructuring plan of Kujawsko-Pomorski Transport Samochodowy SA in modern conditions.

Key words: company, consolidation, restructuring