

**dr Marcin Cywiński**

---

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

---

## **Wyzwania w branży TSL**

### **Streszczenie:**

Globalizacja każdego rynku, w tym również usług TSL, skutkuje nie tylko nowymi możliwościami rozwoju, ale także zagrożeniami. Przykładem takich spektakularnych przykładów globalizacji rynku usług TSL, jest między innymi wpływ kryzysu gospodarczego i imigracyjnego na funkcjonowanie krajowych podmiotów rynku usług TSL, nowe akty prawne dotyczące zakazu pracy w niedziele czy braki kadrowe w branży. Powstanie ogromnego obszaru Strefy Schengen, bez kontroli na granicach wewnętrznych UE, było niezbędne dla zaistnienia jednolitego rynku, rozwoju konkurencyjności, a zarazem rozkwitu przedsiębiorstw branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL). Niestety pogłębiająca się sytuacja międzynarodowa, a także brak stabilności na rodzimej scenie politycznej wpłynęło na kondycję finansową branży transportowej. Artykuł podejmuje próbę prognozowania wyzwań dla branży TSL.

**Słowa kluczowe:** logistyka, transport, spedycja, rynek pracy, globalizacja

---

### **Wprowadzenie**

---

Aby wspierać handel i wzrost gospodarczy, tworzyć nowe miejsca pracy i dogodne warunki sprzyjające rozwojowi gospodarki, cała Europa, ale szczególnie Polska, potrzebują rozwiniętych sieci transportowych. Sieci, które są niezwykle ważną częścią łańcucha logistycznego i tworzą podwaliny gospodarki niczym ludzki krwioobieg. Infrastruktura transportowa, umożliwi efektywne zaopatrzenie i dystrybucję towarów oraz bezproblemowe przemieszczanie się osób. Można pokusić się o założenie, iż to właśnie efektywnie funkcjonująca infrastruktura transportowa, zarówno drogowa, ale również kolejowa, lotnicza czy morska sprzyja budowaniu więzi społecznych, poprawiając jakość życia i sprawiając, że świat jest na wyciągnięcie ręki, gdzie możliwe jest nabywanie towarów z dowolnego miejsca. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, przed jakimi wyzwaniami będzie musiała zmierzyć się cała branża TSL. Wyzwania, które mogą być postrzegane zarówno jako determinanty lub bariery, wpływające na sprawne funkcjonowanie transportowego łańcucha dostaw w całej Unii. W artykule dokonano analizy syntetycznej dostępnych aktualnie dokumentów dotyczących branży TSL, zarówno akty prawne jak i notatki prasowe oraz raporty organizacji konsultingowych i badawczych, wykorzystując prognozę subiektywną.

Analiza dotyczy łańcucha dostaw, opartego głównie na transporcie. Transport, to nic innego jak przemieszczanie ładunków i osób w przestrzeni geograficznej przy wykorzystaniu odpowiednich środków transportu<sup>1</sup>. Potrzeby związane z transportem i przemieszczaniem dóbr należą do grupy potrzeb wtórnych człowieka i są związane z faktem różnego rozmieszczenia przestrzennego zasobów,

---

<sup>1</sup> Transport, [red.] W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, PWN, Warszawa 2008, s. 3.

skupisk ludzkich i miejsc pracy. Doskonale wiadomo, iż transport towarzyszy człowiekowi od najstarszych czasów i warunkuje rozwój społeczeństwa.

Z punktu widzenia ekonomii natomiast, transport rozumiemy jako odpłatne świadczenie usług, których rezultatem jest najczęściej przemieszczanie osób i ładunków w oparciu o infrastrukturę logistyczną którą można sklasyfikować następująco<sup>2</sup>:

- magazyny (budynki i budowle)
- manipulatory (urządzenia pomocnicze)
- środki transportowe (lotnicze, drogowe, wodne, kolejowe i przesyłowe)
- opakowania
- środki teleinformatyczne (środki komunikacji, oprogramowania, technologie IT)

Dodatkowo w europejskim ujęciu transportowym warto wyróżnić transport mieszany, który odbywa się przy wykorzystaniu więcej niż jednego środka transportu, wśród których wymienić można<sup>3</sup>:

- transport kombinowany
- transport bimodalny
- transport intermodalny
- transport multimodalny

Logistykę można ogólnie określić jako proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów, wyrobów gotowych oraz dedykowanej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta<sup>4</sup>. Z kolei spedycja polega na organizowaniu przewozu towaru<sup>5</sup>. Transport, razem z szeroko rozumianą logistyką oraz spedycją wchodzi w skład branży potocznie zwanej TSL (*transport-spedycja-logistyka*).

### Sytuacja branży TSL na arenie ogólnopolskiej

Globalizacja każdego rynku, w tym również usług TSL, skutkuje zarówno nowymi możliwościami rozwoju, ale także zagrożeniami. Jednym z takich spektakularnych przykładów globalizacji rynku usług TSL, jest między innymi wpływ perturbacji gospodarczych, zarówno w ekonomii jak również w finansach na arenie międzynarodowej. Pomimo, iż źródła kryzysu mogą być zlokalizowane w USA, Francji czy Wielkiej Brytanii to wynikające z globalizacji zależności powodują, iż jego skutki dotyczą również krajowych operatorów logistycznych.

Pomimo obserwowanego rozkwitu polskiej branży transportowej i sukcesu naszych przedsiębiorstw na krajowym i unijnym rynku, wciąż pojawiają się powody do obaw. Jesteśmy liderami na skalę europejską w przewozach międzynarodowych. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wielkość przewozów ładunków transportem samochodowym liczona w tonokilometrach stanowiła 14,6% ogólnych przewozów w całej Unii Europejskiej w roku 2014<sup>6</sup>. W roku 2015 wielkość przewozu wynosiła 19,3%<sup>7</sup>, a tendencja była nadal wzrostowa do roku 2017. Pomimo faktu, iż pełnych danych GUS jeszcze nie opublikował, ekspansję wyhamowało wprowadzenie ustawy MiLoG.

<sup>2</sup> M. Cywiński, Infrastruktura logistyczna jako determinanta rozwoju społeczno-gospodarczego regionu lubuskiego, [w:] J. Rossa, T. Marcinkowski [red.], Rozwój na peryferiach, PWSZ im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2014, s. 129.

<sup>3</sup> J. Żak, Transport, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak [red.], Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 142.

<sup>4</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, J. Langrey Jr., Zarządzanie Logistyczne, PWE, Warszawa 2002, s. 37.

<sup>5</sup> Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1999, s.63.

<sup>6</sup> Raport Transport – wyniki działalności w 2014 roku, GUS, Warszawa 2015, s.261, w tym baza danych lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/> (dostęp 15.10.2018).

<sup>7</sup> Statystyka międzynarodowa GUS – porównania międzynarodowe, <http://stat.gov.pl/transport> i łączność (dostęp 15.10.2018).

W ogólnych przewozach Unii Europejskiej posiadamy 25% udziału w rynku<sup>8</sup>, co daje nam drugą lokatę za operatorami logistycznymi z Niemiec, ale przed operatorami z Hiszpanii i Francji. Pomimo jednak dobrej pozycji polskich przedsiębiorstw transportowych, zobowiązania firm z sektora TSL wobec wierzycieli wciąż rosną. Z roku na rok przybywa operatorów, którzy wpadają w pułapkę zadłużenia. Zaledwie od początku 2014 roku lista dłużników wydłużyła się o kolejnych 1601 przedsiębiorstw, a ponad 7 tys. przewoźników jest winne wierzycielom już ponad 240 mld złotych<sup>9</sup>.

Choć prognozy dla branży TSL są optymistyczne, właściciele przedsiębiorstw branży TSL zamiast nowych zleceń, borykają się z coraz większymi problemami związanymi z regulowaniem bieżących płatności. Branża przegrywa z zagraniczną konkurencją, ale także fluktuuje na lokalnym, często nierzetelnym rynku. Choć branża wzorem swoich zachodnich partnerów próbuje się konsolidować w większe grupy, to nadal boryka się z problemami finansowymi. Problemem może być dumping i topniejąca marża za świadczone usługi, ale największym wyzwaniem dla właścicieli przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych jest wprowadzona ustawa o płacy minimalnej dla kierowców ciężarówek na terenie Niemiec potocznie zwana *MiLoG*. Zgodnie z obawami Przewodniczącego organizacji pracodawców „Transport i Logistyka”, Ustawa zahamowała rozwój rodzimego transportu drogowego i poważnie wpłynęła na sektor, który wypracowuje nawet 6,6% PKB Polski<sup>10</sup>. Ustawa o płacy minimalnej niesie konsekwencje dla całej gospodarki Unii. Regulacja swoim zasięgiem objęła również pracowników czasowo wykonujących pracę na terytorium Niemiec. Według organizacji doradczej Deloitte może to poważnie wpłynąć na branżę transportu drogowego w Polsce w dłuższym okresie czasu. Wynikający z *MiLoG* wzrost wynagrodzeń doprowadził do ujemnej marży netto u prawie 42% przebadanych polskich przedsiębiorstw, co grozi potencjalnym upadkiem i wycofaniem z rynku. W rezultacie pracę może stracić nawet 53 tys. osób<sup>11</sup>. Niemiecka ustawa funkcjonuje od początku 2015 roku wprowadzając już nie tylko minimalną stawkę godzinową, ale także surowe wymogi administracyjne i środki kontroli w stosunku do pracodawców mających siedzibę poza granicami Niemiec. Wiąże się to z obowiązkiem zgłaszania licznych dokumentów w języku niemieckim w przypadku, jeżeli ich pracownicy wykonują pracę w Niemczech. Co więcej, przedsiębiorstwa muszą przechowywać co najmniej przez dwa lata dokumentację związaną z wymogami określonymi w ustawie, a za nieprzestrzeganie przepisów grożą wysokie kary pieniężne. W scenariuszu granicznym, gdy przedsiębiorstwa nie podejmą działań dostosowawczych, w efekcie regulacji pracę w ponad tysiącu przebadanych przedsiębiorstwach może stracić 14 tysięcy osób, a w całej branży 53 tysiące<sup>12</sup>. Negatywne konsekwencje ustawy o płacy minimalnej w Niemczech odczuwają już nie tylko sami operatorzy logistyczni ale również organizacje powiązane z transportem, takie jak branża finansowa, motoryzacyjna czy nawet usługi dodatkowe. Największym wyzwaniem są obawy nad rozwojem ustawy, bowiem wciąż wprowadzane są kolejne uregulowania, zdaniem Autora, bardziej restrykcyjne.

Wskaźnik zdolności przewozowych w ostatnim kwartale 2017 roku w Polsce spadł o 17%<sup>13</sup>, przy znaczącym wzroście cen oleju napędowego. Dane są relatywnie niepokojące jeśli wziąć pod uwagę, fakt, iż Znaczenie branży nadal wzrasta. Według Komunikator Komisji Europejskiej, transport jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się gałęzi gospodarki europejskiej. Niemal każde zakupy jakie wykonywane są przez indywidualnego konsumenta zawierają koszt transportu towarów do odbiorcy.

<sup>8</sup> Raport Transport..., s.262.

<sup>9</sup> Informacja prasowa Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej, <http://krd.pl/centrum-prasowe/> (dostęp 3.10.2018).

<sup>10</sup> M. Wroński, Organizacja Pracodawców Transport i Logistyka Polska, notka prasowa, <http://deloitte.com/pl/> (dostęp 3.10.2018).

<sup>11</sup> Raport Wpływ ustawy MiLoG na branżę transportu drogowego w Polsce, Deloitte Advisory, Warszawa 2015 s. 18.

<sup>12</sup> Ibidem, s.32.

<sup>13</sup> Wskaźnik danych porównawczych rok do roku, przy uwzględnieniu wahań sezonowych i zmienności okresowej – dane informacyjne portalu [www.logistyczny.com](http://www.logistyczny.com) na podstawie Transport Market Monitor (Capgemini Consulting, Wyd. Transporeon).

Obserwujemy swoisty dysonans na rynku transportowym. Z jednej strony pojawiają się czynniki stymulujące rozwój transportu, a z drugiej znaczne ograniczenia, głównie dziedzin prawno-politycznych. Dynamika produkcji sprzedanej w I kw. 2018 roku wzrosła o 8,6 % przy jednoczesnym wzroście konsumpcji oznaczający nadal rosnący wolumen przewozów. Z drugiej strony jednak, wciąż ciężąca całej branży problematyka z płacą minimalną oraz niedostosowanie do rzeczywistych warunków przepisy pracy kierowców. Skuteczną barierą na polskim rynku, widoczną szczególnie od początku 2018 roku jest narastający brak kierowców, określane jedynie szacunkowo, ale często pojawiają się dane empiryczne oscylujące na poziomie ok. 100 tys. osób w całej branży transportowej.

Na szczęście dla całej branży, nie potwierdziły się obawy o wyhamowanie wzrostu gospodarczego związanego z brexitem, sytuacją polityczną w kraju i widmem dekoniunktury, co pozwala wnioskować, że branża rozwija się stabilnie, choć znacznie wolniej niż przewidywano.

### Rozwój branży TSL w ujęciu makro i mikroekonomicznym

Wiele źródeł informacyjnych, w tym portale informacyjne i artykuły prasowe wskazują, że kilka z pośród europejskich krajów przywróciło częściowe kontrole na swoich granicach, głównie w związku ze stabilnym obecnie ale istniejącym kryzysem migracyjnym w Europie. Pozostaje wobec tego pytanie, jak sytuacja wpłynie na działalność operatorów logistycznych na wspólnym europejskim rynku i szeroko rozumianych gospodarek państw członkowskich, szczególnie krajową.

Strefa Schengen, w której operują polskie przedsiębiorstwa logistyczne jest jednym z najbardziej zauważalnych symboli Unii Europejskiej (UE). Swoim zasięgiem obejmuje obszar zamieszany przez ponad 400 mln Europejczyków i nawet wykracza poza państwa należące do Unii, w skład których wchodzi 26 państw<sup>14</sup>. Układem z Schengen urzeczywistniono ideę o braku kontroli na granicach wewnętrznych pomiędzy państwami członkowskimi Unii co niewątpliwie wzmocniło integrację europejską oraz zapoczątkowało szeroką współpracę państw członkowskich w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego. Konwencja pozwoliła na uszczegółowienie porozumień, a jej celem było przecież zapewnienie bezpiecznego zniesienia kontroli na granicach wewnętrznych<sup>15</sup>. Dziś główny cel pozostaje sprawą wielce dyskusyjną. Bowiem główny cel założony w Układzie z Schengen, jakim był swobodny przepływ osób i dóbr pozostaje kłopotliwy, szczególnie dla branży TSL. Z jednej strony rozwój strefy Schengen możemy uznać za pozytywne, gdyż dzięki temu Wspólnoty Europejskie nie popadły w stagnację i mogą się dalej rozwijać, a z drugiej liderzy integracji wraz ze swoimi aktami prawnymi i dyrektywami generują przyczynki do powstania tzw. zjawiska dwóch prędkości integracji i dzielenia państw na te mniej i bardziej uprzywilejowane.

Znaczącym przykładem powyższych rozważań, który zdecydowanie wpłynął na europejski i krajowy rynek operatorów logistycznych miały wydarzenia dotyczące niekontrolowanej migracji ludzi z krajów Afryki północnej i bliskiego wschodu. Szczególnie głośno zaczęto się mówić o kłopotach kierowców ciężarówek przewożących (często nieświadomie) nielegalnych imigrantów z Francji do Wielkiej Brytanii. Stało się tak, między innymi poprzez ogromną falę uchodźców pragnących dostać się do niemieckich landów Bawarii, o czym informowały wszystkie media. Sytuacja, często trudna do opanowania wymusiła wprowadzenie na granicy obowiązkowych kontroli i częściowe zawieszenie połączeń kolejowych w regionie. To był dość dziwny zwrot w polityce Niemiec i Austrii, co nie pozostało bez wpływu na transport ładunków w tej części Europy.

<sup>14</sup> Materiał zaczerpnięty ze strony Komisji Europejskiej - Migration and home affairs 2015, European Commission, <http://ec.europa.eu/> (dostęp 15.12.2017).

<sup>15</sup> A. Dudzic, Polska w strefie Schengen, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009, s. 3.

Niezwykle ważnym wyzwaniem dla branży TSL jest Brexit. Z jednej strony może być to niekorzystny scenariusz dla Polski, z drugiej jednak może wpłynąć pozytywnie na polskich przedsiębiorców. Nasz kraj, dzięki dobrej lokalizacji logistycznej może być atrakcyjnym miejscem dla siedzib wielu przedsiębiorstw, które będą przenosić się do Polski z uwagi na uniknięcie ceł. Relatywnie niskie koszty pracy w Polsce nadal pozostają atrakcyjne dla Brytyjskich przedsiębiorstw. Jak do tego dodać relatywnie niższe koszty wynajmu powierzchni magazynowych i atrakcyjne koszty produkcji, otrzymamy istotne determinanty rozwoju centrów dystrybucyjnych obsługujących Europę Środkową. Należy jednak pamiętać, że zarówno Czesi jak i Słowacy cieszą się równie dobrą opinią, a sytuacja polityczna w tym krajach jest nieco bardziej stabilna aniżeli w Polsce. Szczególnie dotyczy to wprowadzenia ustawy o zakazie handlu w niedziele.

Ustawa wprowadziła nie tylko zakaz niedzielnego handlu w placówkach detalicznych, ale także zakaz funkcjonowania tego dnia centrów logistycznych, magazynowych, dystrybucyjnych i terminali przeładunkowych. Powyższy fakt powoduje bezpośrednie i pośrednie skutki dla kondycji branży TSL. Z jednej strony przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować w wybrane niedziele, co znacząco ogranicza ich zdolność obsługiwanie detalistów, a zwłaszcza zamówień internetowych z kraju i zagranicy. Z drugiej strony branża pośrednio odczuwa efekty spadku obrotów handlowych w sklepach i hurtowniach. Głównym bezpośrednim skutkiem zakazu działalności organizacji dystrybucyjnych w niedziele jest wysokie ryzyko przeniesienia z Polski, na przykład, do Czech wielu międzynarodowych przedsiębiorstw logistycznych, które w ostatnich latach były głównym motorem rozwoju branży TSL. Zakaz pracy w niedziele powoduje zmniejszenie korzyści z napływu kapitału zagranicznego do Polski, gdyż niemożność prowadzenia działalności przez siedem dni w tygodniu zaburza płynność przesyłu towaru i opóźnia terminowość wysyłek nie tylko do Polski, ale także Niemiec, krajów bałtyckich czy Czech lub Słowacji. Co więcej, konieczność rozłożenia popytu na inne dni tygodnia wymusza zwiększenie mocy przerobowych tych centrów średnio o 15-20%<sup>16</sup>, a według niektórych przedstawicieli branży wskaźnik może sięgnąć nawet 100%<sup>17</sup>. Większość obsługi weekendowych zamówień internetowych odbywa się w poniedziałek. Obecnie jedna trzecia obrotów całej branży to obrót generowany przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Niektóre segmenty branży logistycznej reagują na zmiany obrotów w sklepach w proporcji jeden do jednego, a nawet większej. W rezultacie każdy spadek sprzedaży, zwłaszcza w hiper- i supermarketach korzystających na dużą skalę z usług logistycznych, przekłada się na kondycję sektora. Bazując na wcześniejszych opiniach ekspertów z branży TSL, a także artykułach prasowych czasopism branżowych, można spodziewać się spadku obrotów w sklepach średnio o 4-6% (obecnie średnio o 2-2,6%) Największe spadki odczuwane są w sklepach wielko powierzchniowych i galeriach handlowych. Najsilniej pośredni efekt niedzielnego zakazu odczuwają przedsiębiorstwa transportujące towary. Równoczesny spadek obrotów w sklepach i hurtowniach może spowodować spadek 7,1% obrotów przewoźników<sup>18</sup>. Niższy spadek wartości dodanej niż obrotów wynika z elastyczności branży transportowej i powoduje maksymalne obniżanie kosztów, a także spadkiem efektywności przewozów w związku z większym ruchem w pozostałe dni tygodnia, kosztem jakości obsługi.

Wraz z koncentracją obowiązków dystrybucyjnych, wszystkie centra logistyczne zmuszone są do podniesienia norm wydajności, ponieważ od 30 do 70% niedzielnych obrotów będą one obsługiwać w sobotę i piątek (często w godzinach późno wieczornych), a także w poniedziałek. Stanowi to wielkie obciążenie dla pracowników i pracodawców. Taka sytuacja wymusza dodatkowe i jednorazowe

16 Z uwagi na relatywnie krótki okres funkcjonowania Ustawy są to głównie dane orientacyjne.

17 Por. A. Czerniak, Raport. Branża logistyczna – wpływ zakazu handlu w niedziele, American Chamber of Commerce in Poland, Warszawa 2017, s.13.

18 Ibidem, s.14.

inwestycje, co przekłada się na większe koszty działalności. Zmiany w prawie zmuszają przedsiębiorstwa do utrzymywania magazynów o większej pojemności. Przyjmując optymistyczny scenariusz (15% wzrost) szacuje się, że koszty pośrednie w magazynach wzrosną o 0,6%, a w centrach dystrybucyjnych i logistycznych nawet o 1,5% i to już po uwzględnieniu cięć w kosztach zmiennych uzyskanych dzięki spadkowi obrotów<sup>19</sup>. W efekcie wartość dodana w firmach świadczących usługi magazynowe spadnie o 17%, w centrach dystrybucyjnych i logistycznych o 14,6%, a w pozostałych organizacjach świadczących usługi wspierające transport o 5,5%<sup>20</sup>.

Oprócz szukania sposobności rentownego wyjścia z zakazu pracy w niedziele, przed branżą logistyczną stoi jeszcze jedno, znacznie trudniejsze wyzwanie – brak zawodowych kierowców. Według szacunków, brakuje obecnie około 100 - 110 tysięcy osób<sup>21</sup>. Przyczyną braku kierowców są między innymi niesatysfakcjonujące płace, pomimo, że są relatywnie wysokie w porównaniu z innymi zawodami. Bez wątpienia uciążliwość pracy, ale także trudności i koszty związane z uzyskaniem kwalifikacji są ważną barierą dla kandydatów na kierowców<sup>22</sup>. Przedsiębiorstwom dokuczają także fluktuacja pracowników. Kierowcy mogą szybko zmienić rodzaj organizacji, w której prowadzą pojazd, a możliwości zastąpienia wolnego miejsca innym kierowcą stanowi dziś duży kłopot. Tymczasem w przewozach zagranicznych nawet jednodniowy przestój samochodu to koszt ok. 150 euro, a utracone z tego tytułu korzyści sięgają nawet 500 euro. Według licznych źródeł można oszacować, że liczba aktywnych zawodowo kierowców w Polsce sięga około 630 tysięcy. Jeżeli nawet założymy wolniejszy niż do tej pory wzrost dynamiki świadczonych usług transportowych w następnych latach, liczba kierowców w roku 2030 powinna być około 320 tysięcy osób wyższa niż obecnie. Jakże wobec tego należałoby podjąć działania by przeciwdziałać trudnej sytuacji na rynku pracy zawodowych kierowców. Wiele źródeł prasowych potwierdza, że kłopoty z obsadzeniem kursów stale ma jedna piąta przewoźników, a u 60% ten problem się powtarza. W rezultacie może dojść do sytuacji, że pojazdy będą samotnie stać na zakładowych parkingach, a zabraknie operatorów by zaspokajać potrzeby przewozowe uczestników rynku. Dla ratowania sytuacji przewoźnicy sięgają po kierowców z zagranicy. Szacunki oscylują już w granicach 20 tysięcy obcokrajowców, głównie z Ukrainy i Białorusi, zatrudnionych w przedsiębiorstwach przewozowych. Jednak według Autora, możliwości pozyskania kierowców z rynków wschodnich mogą się szybko wyczerpać. W konsekwencji odpowiedzialne za przeszło 6% PKB usługi transportowe przestaną się rozwijać. A to zagrozi kondycji handlu, budownictwa i tych branż przemysłu, które są uzależnione od transportu drogowego. Branża może podejmować rozpaczliwe próby łatania dziury kierowcami nawet z dalszych stron wschodu, opinie mówią nawet o Kazachstanie, ale bez szkolenia, motywacji nowych kandydatów w kraju, szczególnie aspektami finansowymi i dobrze zaplanowanymi grafikami w kraju może dojść do ograniczenia zdolności eksportowych polskich organizacji. W efekcie pętla rozwojowa dławiąca przewoźników może pociągnąć całą gospodarkę poniżej poziomu rozwoju gwarantującego skuteczny pościg za krajami Europy Zachodniej.

---

### Podsumowanie

---

Wysoka jakość kapitału ludzkiego decyduje o zdolności przedsiębiorstwa do kreowania innych rodzajów źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak na przykład budowa relacji z otoczeniem, jakość

---

19 Dane szacunkowe.

20 A. Czerniak, Raport..., s.15

21 M. Walewski, J. Rutkowska, Raport – Rynek pracy kierowców w Polsce, Pricewaterhouse Coopers, Warszawa 2016, s. 25.

22 Ibidem, s. 34.

produktów i procesów, zdobywanie i wykorzystywanie informacji itp., szczególnie w sytuacji ograniczeń ustawowych dotyczących pracy w niedziele. Od podmiotów tego sektora wymaga się zapewnienia coraz wyższego poziomu świadczonych usług, przy jednoczesnej rosnącej presji efektywnościowej. Podejmując walkę konkurencyjną na światowych rynkach zmuszeni jesteśmy się do poszukiwania źródeł swojej przewagi. Stanowiąc ją może nie tylko przewaga technologiczna, informacyjna czy finansowa, ale coraz częściej również przewaga kompetencyjna wynikająca z jakości i efektywności kapitału ludzkiego jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Zwiększonemu popytowi na pracę towarzyszą jednak zmiany na rynku pracy jakie dokonują się w ostatnich latach po stronie podażowej. Można stwierdzić, że rynek pracy sektora TSL podlega ewolucji mającej charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Proces ten stanowi źródło wyzwań dla wszystkich uczestników rynku, a w szczególności pracodawców zmuszonych do poszukiwania coraz doskonalszych sposobów kształtowania zatrudnienia. Skala spadku rentowności będzie w dużym stopniu zależała od siły negocjacyjnej pracowników przy ustalaniu nowych wynagrodzeń, zakaz pracy w niedziele będzie bowiem dla nich oznaczał spadek realnych płac, co zapewne część z nich będzie chciała zrekompensować podniesieniem bazowej stawki godzinowej. Zakaz handlu w niedziele może spowodować, że część przedsiębiorstw z branży logistycznej, zwłaszcza te świadczące usługi magazynowe i dystrybucyjne może stracić rentowność. W takiej sytuacji należy liczyć się z falą bankructw mniejszych firm działających w okolicach dużych miast, gdzie trudniej znaleźć pracowników i w konsekwencji ze wzrostem koncentracji branży.

Nie mniej jednak, zaostrzająca się sytuacja międzynarodowa, związana z borykającą państwa problemem imigrantów, nie pozostaje bez znaczenia dla polskiej gospodarki i branży TSL. Sytuacja pozostaje wciąż napięta a branża TSL musi sobie z tym radzić. Wydarzenia, które wciąż obserwujemy skłaniają do przekonania, że Unia Europejska nie była przygotowana na tak wielką falę uchodźców. Słaba organizacja służb zapewniających bezpieczeństwo, brak regulacji prawnych, problemy finansowe krajów ościennych spowodowały zamieszanie. Nie od dziś wiadomo, że takie kraje jak Węgry, Grecja, Włochy, nie od dziś zmagają się z kłopotem imigrantów. O tyle dobrze, że ich problemy stały się bliższe innym krajom, jak Niemcy, Austria czy Polska. Kraje próbują zaostrzać przepisy, które często mogą stać w kolizji z prawem międzynarodowym, szczególnie dotyczy to przewoźników operujących na arenie europejskiej. Na przejściach granicznych tworzą się korki, granica między Serbią a Węgrami była czasowo zamykana z powodu niekontrolowanej ilości imigrantów, skutki czego odczuły firmy transportowe. Płynność na drogach bywa zakłócana z powodu nadmiernej aktywności imigrantów, niezadowolonych ze swojej bieżącej sytuacji.

Wspólnym celem całej Unii Europejskiej jest stabilizacja. Zamknięte drogi krajowe oraz autostrady, mogą kosztować branżę TSL utratę płynności, a zapewne znajdzie to odzwierciedlenie w wynikach finansowych gospodarek państw. Wobec powyższego, niezwykle ważne jest by wspólnie dążyć do doskonalenia procesu logistycznego w nowej rzeczywistości. Im większa jest świadomość zagrożeń wśród elit rządzących, tym większa szansa na wyjście z potencjalnego kryzysu obronną ręką. Co prawda brakuje miarodajnych statystyk, które pozwoliłyby oszacować straty, jakie mogłaby ponieść Europa, gdyby czarny scenariusz się sprawdził.

Przede wszystkim jednak niezbędne jest skuteczne stosowanie instrumentów, niezbędnych dla określonej strategii konkurowania dzięki budowie potencjału konkurencyjności, tak ważnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora TSL.

## Challenges in the TSL industry

**Summary:** Globalization every markets, including TSL trade, results not only new ways of development but also new threats. One of this globalization examples in TSL trade is economic and immigration crisis in Europe, new law acts and crisis on work market. Creation of a large area of Schengen, without borders controls in UE was necessary for commom-single market, development of company`s competition and development of logistics trade. Unfortunately, difficult situation on international markets, and instability in the domestic market influenced the financial condition transport industry. The article makes an attempt to forecast challenges for TSL trade.

**Keyword:** logistics, transport, forwarding, workers market, globalization

### Bibliografia:

- Coyle J.J., Bardi E.J., Langrey J. Jr. , Zarządzanie Logistyczne, PWE, Warszawa 2002
- Cywiński M., Infrastruktura logistyczna jako determinanta rozwoju społeczno-gospodarczego regionu lubuskiego, [w:] Rossa J., Marcinkowski T. [red.], Rozwój na peryferiach, PWSZ im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski 2014
- Czerniak A, Raport Branża logistyczna – wpływ zakazu handlu w niedziele, American Chamber of Commerce in Poland, Warszawa 2017
- Dudzic A., Polska w strefie Schengen, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009
- Oliinyk I., Nielegalna imigracja wyzwaniem dla strefy Schengen, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2014
- Raport Migration and home affairs,European Commission [ec.europa.eu z dnia 15.12.2015]
- Raport Transport – wyniki działalności w 2014 roku, GUS, Warszawa 2015
- Raport Wpływ ustawy MiLoG na branżę transportu drogowego w Polsce, Deloitte Advisory , Warszawa 2015
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. [red.], Transport, PWN, Warszawa 2008
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., Logistyka w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1999
- Walewski M., Rutkowska J., Raport Rynek pracy kierowców w Polsce, PricewaterhouseCoopers – PwC, Warszawa 2016
- Żak J., Transport, [w:] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. [red.], Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009

### Materiały prasowe:

- Informacja prasowa Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej <http://www.krd.pl/centrum-prasowe/> (dostęp 3.12.2017)
- Statystyka międzynarodowa GUS – porównania międzynarodowe, [http://stat.gov.pl/transport i łączność](http://stat.gov.pl/transport_i_lacznośc) (dostęp 15.01.2018)
- Wroński M., Organizacja Pracodawców Transport i Logistyka Polska, notka prasowa, <http://deloitte.com/pl/> (dostęp 3.12.2017)
- Wawrzyk P., Instytut Europeistyki Uniwersytetu Warszawskiego, Czy migranci zmieniają sceny polityczne w krajach UE?,<http://polskieradio.pl> – Magazyn Europejski Euranet/ (dostęp 10.12.2017)