

## ANALIZA TRENDÓW NA POLSKIM RYNKU TSL W LATACH 2007-2016

*Artykuł jest próbą nakreślenia trendów i zmian, jakie miały miejsce w polskiej branży TSL na przestrzeni ostatniej dekady. Poruszone zostały w nim zagadnienia oddziaływania kryzysu światowego na rynek TSL i znaczenia zmian post kryzysowych dla przepływów w łańcuchach dostaw.*

### WSTĘP

Branża TSL (transportowo-spedycyjno-logistyczna) doznała w ciągu ostatnich 10 lat głębokich zmian strukturalnych. Nasilenie się zjawisk w jej bezpośrednim otoczeniu, takich jak: globalizacja, hiperkonkurencja, czy rozwój *e-commerce*, jak również wzrost znaczenia surowców energetycznych i postępująca w ślad za tym popularyzacja efektywnych rozwiązań transportowych, oddziaływały silnie na polski rynek TSL. Wahania koniunktury w ostatniej dekadzie, poczynając od okresu gospodarczej prosperity lat 2004-2007, poprzez kryzys lat 2008-2010, a następnie okres stagnacji lat 2011-2013, aż do okresu stabilnego wzrostu lat 2014-2016 miały kluczowy wpływ na kondycję branży TSL. Jest ona bowiem uważana za jedną z najbardziej podatnych na wahania koniunktury. Obserwowany w ciągu ostatniej dekady dynamiczny rozwój branż Hi-Tech, elektrotechnicznej, budowlanej, motoryzacyjnej, spożywczej, czy dóbr szybko zbywalnych stymulował rozwój dywersyfikacji pokrewnej firm TSL, ukierunkowując je na wysublimowaną obsługę tychże segmentów rynku. Nasilenie zjawisk kryzysowych i pokryzysowych oprócz zmian organizacyjnych przyspieszyło procesy usieciowienia struktur TSL, stymulując rozwój nowych form współpracy między podmiotami rynku, m.in. takich jak kooperacja, czy aliance. Ogólnoswiatowa recesja gospodarcza wymusiła liczne zmiany kosztowe i technologiczne w strategiach firm TSL, które na polskim rynku przyniosły dobre efekty, doprowadzając do poprawy konkurencyjności polskiej logistyki. Z drugiej strony doszło do wyniszczającej fali bankructw i upadłości podmiotów słabszych, które nie sprostały nowym wymaganiom rynku. Wojna cenowa i akwizycje, dokonywane przez silniejsze podmioty TSL, doprowadziły do wzrostu efektywności działania większości ustabilizowanych firm transportowych i logistycznych. Według danych Eurostatu Polska w latach 2007-2016, w transporcie ładunków mierzonym pracą przewozową Polska zajmowała trzecie miejsce z 11-13% udziałem, zaś w transporcie ładunków kolejowych – drugie. Polski transport międzynarodowy również dominował na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat w Europie. Wśród przewoźników ładunków utrzymywał się wysoki udział małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym umacniało się zjawisko konsolidowania branży wokół głównych graczy rynku TSL. W badanym okresie odnotowano w Polsce również dynamiczny rozwój powierzchni magazynowych i działań związanych z tworzeniem centrów logistycznych. Jeśli chodzi o rozbudowę nowoczesnych punktów przeładunkowych o charakterze *hubów* wzdłuż międzynarodowych korytarzy transportowych, to są one jednak nadal blokowane przez niedostosowanie infrastrukturalne, zarówno sieci kolejowej, jak i drogowej. Mimo tego, Polska skorzystała na pokryzysowym trendzie polegającym na przenoszeniu do naszego kraju operacji logistycznych z innych regionów Europy i Azji. Było to również

jednym z impulsów do rozbudowy terminali morskich w Gdyni i Gdańsku, na czym skorzystało również w ostatnich latach wielu armatorów. Z drugiej strony w efekcie oddziaływania czynników kryzysowych dały o sobie mocniej znać słabe strony branży TSL, pogłębiając różnicę między chłonnością rynku, a znacznie mniejszą od potencjału jego rzeczywistą wartością. Przyczyniły się do tego przede wszystkim rosące koszty działalności TSL, a w szczególności koszty płac i paliw. Wzrost cen paliwa i opłat drogowych od 2010 roku, związanych z zastępowaniem opłaty za korzystanie z infrastruktury drogowej, wielokrotnie wyższą opłatą za przejazd doprowadził do dalszego pogorszenia marżowości w branży TSL. Zagrożenie niedoborem pracowników pogłębiło się na skutek wprowadzenia niekorzystnych dla Polski regulacji, dotyczących wysokości płac kierowców i licznych obostrzeń administracyjnych związanych z wykonywaniem pracy przewoźnika za granicą. Pogorszenie sytuacji w transporcie drogowym wpłynęło nieznacznie na poprawę konkurencyjności krajowych przewozów LTL i transportu kolejowego, choć nadal sektor charakteryzuje niedostosowanie infrastrukturalne (sieciowe i punktowe). Stanowi to jednocześnie nadal poważną barierę dla całego systemu logistycznego w Polsce.

Pomimo tych ograniczeń Polska ze względu na swój potencjał gospodarczy, położenie geograficzne, największą w UE flotę pojazdów ciężarowych i ekspansywny rozwój firm transportowych pozostaje nadal jednym z głównych graczy na europejskim rynku TSL.

### 1. SPECYFIKA POLSKIEJ BRANŻY TSL

#### 1.1. Początki polskiej branży TSL

W gospodarce światowej zjawisko outsourcingu działalności logistycznej nasiliło się z początkiem lat 80. XX wieku. W Polsce, ze względu na transformację ustrojową, nastąpiło to dekadę później. Polski sektor usług logistycznych jest stosunkowo młody i cechuje go duże zróżnicowanie. Na początku lat 90. XX wieku, założonych zostało kilkanaście przedsiębiorstw liczących się obecnie na rynku. W końcu lat 90-tych zaczęto stosować koncepcję polegającą na zarządzaniu i optymalizacji łańcucha dostaw, co przedstawiono na rys. 1. W wyniku wspólnego działania firm z sektora logistycznego z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i sieciami handlowymi logistyka zyskała nowy wymiar. W ten sposób powstały na rynku przedsiębiorstwa, które nazywane są wyspecjalizowanymi operatorami logistycznymi (3 PL i 4PL). W Unii Europejskiej z outsourcingu usług transportowych korzysta obecnie ok. 80-90% przedsiębiorstw, usług magazynowych – 55%-60%, a usług produkcyjnych – 30% przedsiębiorstw. [6, s.11-50]

#### 1.2. Wartość polskiego rynku TSL na tle gospodarki

Polska branża TSL jest potężną sferą działu usług gospodarki narodowej. Odpowiada za wytwarzanie blisko 12% PKB. Dla po-

równaniu udział dwóch pozostałych działów gospodarki, tj. przemysłu i rolnictwa stanowi odpowiednio: 32% oraz 3,8%. [11]

Według danych GUS wartość rynku usług TSL w Polsce wynosi obecnie 106,7 mld zł. [2, s.282]. Biorąc jednak pod uwagę, że wartość logistyki wewnętrznej, ukierunkowanej na zaspokajanie własnych potrzeb przedsiębiorstw wynosi około 80% logistyki TSL, można przyjąć, że całkowita wartość polskiej logistyki ładunków (nie uwzględniającej przewozów pasażerskich) kształtowała się w 2016r. na poziomie 192 mld zł [Szyszka G., *Transport i logistyka narodową specjalnością Polski?*, Logistyka 3/2011, s. 7-10]. W badanym okresie wartość rynku TSL według danych GUS wzrosła blisko dwukrotnie, zaś liczba floty do drogowych przewozów ładunków przedstawiła się aż pięciokrotnie. Dynamikę wzrostu przychodów TSL przedstawiono na wykresie (rys. 1). [2, s.284-286].

Obecnie w sektorze usług TSL działa rzesza podmiotów o zróżnicowanej skali i złożoności działania oraz odmiennym charakterze świadczonych usług. Postępuje zapoczątkowany w okresie recesji proces konsolidacji rynku.

Branżę TSL cechuje nadal rozdrobnienie, choć nie tak znaczne jak w 2007 roku, kiedy to cztery największe podmioty branży TSL na rynku polskim uzyskiwały średnioroczne przychody na poziomie odpowiadającym wartości zaledwie 5-6% udziału w rynku, a sto największych firm realizowało zaledwie 15% przychodów całej branży. Na rynku polskim wśród przewoźników ładunków utrzymuje się wysoki udział małych i średnich przedsiębiorstw. Ta sytuacja nie zmieniła się znacząco w ciągu ostatniej dekady. [9, s. 405-412]

Według danych GUS w polskiej sekcji „transport i gospodarka magazynowa” zatrudnionych było w 2007r. prawie 700 tys. osób. Przychody z sekcji „transport i gospodarka magazynowa” (bez przewozu osób), kształtowały się na poziomie około 59,2 mld zł rocznie. Po dekadzie, w 2016r. zatrudnienie w TSL wynosiło nieznacznie więcej, bo 720 tys. osób zaś przychody z tego działu osiągnęły niemal dwukrotnie wyższą wartość. [2., s.280-286].

### 1.3. Czynniki zewnętrzne determinujące rozwój TSL

Do najważniejszych czynników zewnętrznych, mających wpływ na rozwój rynku TSL w Polsce należy zaliczyć zarówno związane z koniunkturą gospodarczą w kraju i na świecie, jak również czynniki polityczno-prawne.

#### Czynniki związane z koniunkturą gospodarki

Do najważniejszych czynników ekonomicznych obecnie mających wpływających na popyt na usługi przewozowe w Polsce należą:

- Poziom PKB w Polsce (stabilny od wielu lat mimo kryzysu zawsze dodatni),
- Kryzys w strefie euro i na świecie,
- Deficyt budżetowy Polski,
- Poziom obciążenia finansowych przedsiębiorstw, szczególnie MSP,
- Wysokość bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce,
- Wzrost globalizacji i związany z tym wysoki poziom wymiany międzynarodowej,
- Wzrost zakresu *outsourcingu* i *offshoringu* (wydzielanie działalności zagranicę).[10, s. 3549-3562]

Pozytywnie na branżę TSL oddziałują: dobra koniunktura gospodarcza w Polsce (według prognoz w 2017r. w granicach od 2,8 do 3,2%). Negatywnie zaś oddziałuje niski poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także spadek inwestycji w infrastrukturę, finansowanych ze środków UE. Czynnikiem hamującym rozwój TSL był odnotowany w 2016r. spadek inwestycji ogółem o 5,7%. [14]

Stale pozytywnie oddziałuje natomiast postępująca globalizacja przedsiębiorstw i wzrost jej usieciowienia, czyli zakresu działalności

wydzielanych do innych przedsiębiorstw w kraju i zagranicą. Polska jest przede wszystkim realizatorem działań wydzielanych przez międzynarodowe przedsiębiorstwa, ale też na coraz większą skalę polskie przedsiębiorstwa będą wydzielały działalność produkcyjną do tańszych krajów w regionie, co będzie powodowało wzrost potrzeb przewozowych i ich regionalizację. Negatywny wpływ na popyt na usługi przewozowe mają zjawiska post kryzysowe, wzrost zagrożenia terroryzmem w Europie i na świecie i rosnące obciążenia finansowe związane z nierównowagą budżetu, ale też kosztami dostosowań do przepisów UE (VAT, koszty ochrony środowiska). Do kluczowych czynników wpływających na koszty i jakość poszczególnych podmiotów rynku TSL nadal należeć będą:

- wzrost opłat drogowych i innych kosztów finansowych transportu, w tym wysokie opłaty autostradowe i ubezpieczenia samochodowe,
- wahania kursu złotego do euro i dolara (utrudnia przewidywalność rozliczeń międzynarodowych, importu i eksportu),
- względnie wysoka cena ropy warunkująca wzrost kosztów przewozowych,
- wzrost ceny pieniądza (kredytów, leasingu, ubezpieczeń) utrudnia inwestowanie i powoduje zatory płatnicze,
- niskie bezrobocie, powodujące nacisk na podwyżki płac,
- niedostosowanie lokalnych rynków pracy do zapotrzebowania na pracowników pod względem struktury zawodowej, niedostateczne szkolenia dla specjalistów transportu i spedycji.

#### Czynniki związane z regulacjami prawnymi

Regulacje prawne mają silny wpływ na funkcjonowanie sektora TSL. Ze względu na międzynarodowy charakter działalności większości przedsiębiorstw TSL i przynależność Polski do Unii Europejskiej największy wpływ mają regulacje unijne określające zasady i standardy działalności branży w UE. Regulacje unijne dotyczą następujących obszarów:

- kosztów płac, ochrony pracowniczej,
- kosztów opłat drogowych, licencji,
- ochrony środowiska (emisja spalin),
- zasad konkurencji, w tym przepisy dotyczące cel poza UE,
- bezpieczeństwa przewozów.

Konieczność dostosowania się polskich firm przewozowych do regulacji unijnych jest postrzegana jako zagrożenie w momencie, kiedy przedsiębiorstwo musi ponieść koszty dostosowania, potem może być uznana za szansę, o ile poprawia pozycję firmy, która wdrożyła te standardy, wcześniej niż inni przewoźnicy. Szczególnym zagrożeniem jest konieczność przestrzegania norm emisji spalin, co zmusza przewoźników do rezygnacji z części taboru samochodowego niespełniającego norm emisji. Warunki te szczególnie trudno jest spełnić przedsiębiorstwom posiadającym duży własny tabor samochodowy, bo wymaga to poniesienia wysokich kosztów zakupu samochodów. Podmioty TSL, z których większość wdraża na bieżąco standardy unijne nie zawsze postrzegają konieczność dostosowań jako szansę, mimo że poprawia to ich pozycję wobec konkurentów. [10, s. 3549-3562]

W ostatnim dziesięcioleciu znacząco powiększyła się lista barier i zagrożeń dla firm świadczących usługi przewozu transportem samochodowym, wynikających z wprowadzanych na poziomie międzynarodowym licznych regulacji prawnych. W efekcie część krajowych przewoźników wycofuje się z obsługi niektórych relacji. Sygnały płynące z rynku można odczytać jako reakcję na wprowadzane w niektórych krajach unormowania prawne, traktujące kierowców w transporcie międzynarodowym jako pracowników delegowanych. Wprawdzie największą barierą nie okazały się płace minimalne, gdyż i tak większość kierowców otrzymuje wynagrodzenie przekraczające minimalne wymogi płacowe, ale raczej rozbu-

wane procedur administracyjne, chaos informacyjny dotyczący interpretacji przepisów i wysokie kary za niedopełnienie obowiązków związanych z delegowaniem. Wszystkie te czynniki, nakładając się na siebie, skutkują zmniejszeniem ofert wolnych przestrzeni ładunkowych i w rezultacie powstaniem tzw. rynku przewoźnika. Pod koniec 2017r. barometr transportowy zanotował relację badanych parametrów na poziomie 78:22, przy czym 78% to wynik dotyczący ofert frachtów. Przewoźnicy poprzez swoich reprezentantów starają się działać i uświadamiać KE o negatywnych skutkach „Pakietu Mobilności”. Prawdopodobnie największym bodźcem dla niej będzie nacisk, jaki za jakiś czas zapewne wywrą na władze poszczególnych krajów firmy produkcyjno-handlowe zmuszone zapłacić więcej za transport, a być może nawet ograniczyć produkcję, ponieważ nie będzie dostępu do ta wysokiej jakości usług transportowych przy korzystnym poziomie cen. Skutki takich działań odczuje także konsument, który będzie musiał zapłacić więcej za towar, który zechce zakupić. Transport jest jednym z tych elementów, który wpływa istotnie na rozwój gospodarki – warunkiem szerokiej wymiany handlowej jest zatem swobodny przepływ usług transportowych. [4, s.62-63]

Poważnym zagrożeniem dla przewoźników samochodowych jest tzw. pakiet mobilności, którego wdrożenie obniży ich konkurencyjność. Zastopowanie tej inicjatywy, czy choćby złagodzenie zapowiadanych przepisów, wymaga zdeterminowanych działań ponad podziałami politycznymi. Wzrósł poziom koncentracji w transporcie wodnym, sprowadzający się do trzech globalnych aliansów żeglugi kontenerowej, co nie jest korzystne dla załadowców. Do listy zagrożeń dołączyć można przepisy poszerzające podatkową solidarność agencji celnych skutkującą ograniczeniem oferty odpraw w procedurach uproszczonych, które kilka lat temu zachęciły wielu importerów do sprowadzania ładunków przez nasze porty. [4, s.62-63]

Oprócz rosnących kosztów paliwa i coraz liczniejszych obstrzeń administracyjnych, w szczególności związanych z wprowadzeniem monopolistycznych przepisów, najpierw niemieckich (*Mi-Log*), później francuskich (*Loi Macron*), dotyczących płacy minimalnej, doszły zagrożenia związane z bezpieczeństwem kierowców i utrzymaniem na poziomie zapewniających rentowność, połączeń drogowych dla przewozu ładunków w relacjach międzynarodowych, będących zawsze mocną częścią polskiego TSL. [16 s.11]

Koszty Via-Toll też wpłynęły na obniżenie konkurencyjności transportu drogowego. Dotychczasowy, dynamiczny rozwój przewozów drogowych (zarówno FTL, jak i LCL) był możliwy głównie dzięki dwóm czynnikom: najlepszej w sensie dostępności i czasu infrastruktury drogowej (ten czynnik nie uległ pogorszeniu) i stosunkowo niskim kosztom obsługi przewozów, w szczególności taniej sile roboczej. Obecnie dostępność kierowców zawodowych zmniejsza się rokrocznie, przy jednoczesnym wzroście płac i kosztów z nimi związanych. Powoli staje się to impulsem dla rozwoju innych gałęzi transportu. Kończy się okres, kiedy Polska była największym i najtańszym przewoźnikiem Europy. W tej sytuacji rynek powinien zmierzać w kierunku większej konsolidacji, głównie poprzez akwizycje dokonywane przez silniejsze podmioty rynku. [9, s. 405-412]

#### 1.4. Wnioski z analizy rynku i otoczenia TSL

Analiza otoczenia rynku TSL pozwalana na zidentyfikowanie kluczowych czynników mogących mieć decydujący wpływ na przyszłość działających na nim firm. Zestawienie szans i zagrożeń sektorowych pozwala na ocenę otoczenia. Przeprowadzona w 2013 roku w Zespole SGH analiza, w której uczestniczyła współautorka artykułu, pozwoliła na określenie branży TSL jako ponad przeciętnie atrakcyjnej. Świadczy o tym przewaga szans sektorowych nad zagrożeniami. Średnia atrakcyjność wyodrębnionych w ramach analizy dziesięciu sektorów TSL wyniosła 66%, co świadczy o wię-

cej niż przeciętnej atrakcyjności całej branży TSL. Złożyła się na to dość długa lista szans sektorowych. Do kluczowych należy duży rozmiar rynku, który podczas prowadzonych analiz został oszacowany na około 50 mld złotych, a obecnie ma dwukrotnie wyższą wartość. Pozytywną cechą branży TSL jest jej stosunkowo duża stopa wzrostu. Mimo iż dynamika rynku została wyhamowana przez pogorszenie koniunktury gospodarczej w latach 2008-2009, to i tak kształtuje się na dobrym poziomie. Średnia dynamika dla wszystkich sektorów kształtowała się na poziomie 9%. Należy zaznaczyć jednak, że była ona zróżnicowana w poszczególnych sektorach branży TSL. Jest to związane z odmienną wielkością przewożonych ładunków oraz zmianami zapotrzebowania na poszczególne typy transportu i odległości. Kolejną pozytywną stroną branży TSL jest nadal jej wysoka rentowność. Szacowana rentowność dla poszczególnych sektorów waha się od 8% do nawet 30%. Najwyższa rentowność cechuje sektory KEP (tzw. usług kurierskich) oraz krajowych i europejskich przewozów drobnicowych. Te trzy sektory charakteryzują się również najwyższą dynamiką wzrostu. Sektorem o największym udziale w obrotach branży TSL pozostaje natomiast średnia rentowność branży TSL to około 18%. Na tle innych branż gospodarki jest to dość wysoka wartość wskaźnika.

W branży istnieją wysokie bariery wejścia dla podmiotów chcących zająć znaczącą pozycję rynkową. O ile wejście jako niewielki i mało znaczący gracz na rynku jest stosunkowo łatwe, o tyle wejście do grupy liderów wymaga pokonania licznych barier ekonomicznych i konkurencyjnych.

Natomiast samo wyjście z branży nie wiąże się z dużymi trudnościami i ponoszeniem znacznych nakładów finansowych. Do podwyższenia atrakcyjności przyczynia się także brak zagrożenia ze strony substytutów. Działalność w ramach branży TSL wiąże się także ze względnie dużą stabilnością technologiczną. W oparciu o tę samą technologię można działać kilka lat. Również działając w modelu, w którym wynajmuje się przewoźników, zagrożenie dla środowiska naturalnego jest niewielkie, a firma spedycyjno-logistyczna nie ponosi znacznych nakładów finansowych z tym związanych.

Czynniki zdecydowanie obniżające atrakcyjność branży to: niskie bariery wejścia dla nieznaczących graczy rynkowych, ostrość walki konkurencyjnej, możliwość pojawienia się nowych konkurentów, brak pewności zaopatrzenia, duża siła oddziaływania odbiorców, mała możliwość zdywersyfikowania działalności. Wzrost tendencji konsolidacyjnych między mniejszymi graczami może stanowić duże zagrożenie dla pozostałych znaczących graczy na rynku. Konkurencja w branży TSL jest bardzo duża. Konkuruje się głównie ceną, jakością i zakresem usługi oraz zasięgiem działania. W niektórych sektorach konkurencja często sprowadza się do walki cenowej, co zdecydowanie obniża atrakcyjność branży. Kolejnym czynnikiem zdecydowanie obniżającym atrakcyjność branży TSL jest duża siła oddziaływania zarówno klientów jak i dostawców. Brak pewności zaopatrzenia odnosi się głównie do problemów pozyskania przewoźników. [10, s. 3549-3562]

## 2. ZMIANY W BRANŻY TSL W LATACH 2007-2016

Kierunki zmian w branży TSL na osi czasu przedstawiono rysunku 1., odnosząc je do do mocnych i słabych stron krajowego rynku logistyki. Uwzględniają one poniższe obszary.

### 2.1. Regulacje prawne

Mimo, że polski rynek przewozów towarowych w transporcie towarowym zależy głównie od struktury handlu, to jednak miały miejsce w ostatniej dekadzie okresy ograniczania go przepisami technicznymi i regulacjami unijnymi, które niemal zawsze wymusza-

ty większą koncentrację na obsłudze potoków wewnętrznych kosztem i tak wysokiego udziału w transporcie międzynarodowym. Skutkowało to głównie dynamicznym rozwojem krajowych przewozów drogowych i intensyfikacją rozbudowy zaplecza sieci dystrybucyjno-magazynowej.

Ponadto, w związku z wprowadzeniem monopolistycznych przepisów, najpierw niemieckich (MiLog), później francuskich (Loi Macron), dotyczących płacy minimalnej, doszły zagrożenia związane z bezpieczeństwem kierowców i utrzymaniem na poziomie zapewniających rentowność, połączeń drogowych dla przewozu ładunków w relacjach międzynarodowych, będących zawsze mocną częścią polskiego TSL. [16, s.11]

Koszty Via-Toll też wpłynęły na obniżenie konkurencyjności transportu drogowego. Dotychczasowy, dynamiczny rozwój przewozów drogowych (zarówno FTL, jak i LCL) był możliwy głównie dzięki dwóm czynnikom: najlepszej w sensie dostępności i czasu infrastruktury drogowej (ten czynnik nie uległ pogorszeniu) i stosunkowo niskim kosztom obsługi przewozów, w szczególności taniej sile roboczej. Obecnie dostępność kierowców zawodowych zmniejsza się rokrocznie, przy jednoczesnym wzroście płac i kosztów z nimi związanych. Powoli staje się to impulsem dla rozwoju innych gałęzi transportu. Powoli kończy się okres, kiedy Polska była największym i najtańszym przewoźnikiem Europy. W tej sytuacji rynek powinien zmierzać w kierunku większej konsolidacji, głównie poprzez akwizycje silniejszych spedytorów, operatorów i integratorów logistycznych.

## 2.2. Rozwój e-commerce

Wraz z rozwojem e-commerce nastąpiły olbrzymie zmiany w tradycyjnym handlu i sposobie organizacji łańcucha dostaw. Widoczne jest to zwłaszcza w przypadku branży Hi-Tech, meblarskiej oraz RTV, AGD.

## 2.3. Rozwój centrów dystrybucyjnych i logistycznych

W całym badanym okresie następował wyraźny rozwój punktów przeładunkowych, zwłaszcza centrów dystrybucyjnych, czy bardziej zaawansowanej funkcjonalno-technologicznie formy, jaką są parki logistyczne, nadal jednak w niewielkim stopniu centrów logistycznych, o charakterze hubów, których mimo dobrego usytuowania geograficznego Polska ma nadal zbyt mało.

Mimo to w analizowanym okresie polska branża TSL pozostawała w Europie liderem pod względem dynamiki rozwoju i oferowanej powierzchni magazynowej. Duże znaczenie w łańcuchach dostaw zyskiwały parki logistyczne, w których usługi handlingowo-magazynowe oferowane były na coraz szerszą skalę.

W minionym dziesięcioleciu ekonomika transportu ewoluowała w kierunku ekonomiki usług logistycznych. Międzynarodowe koncerny logistyczne, reprezentowane przez spółki córki, przedstawicielstwa, czy spółki partnerskie intensywnie rozwijały inwestycje na polskim rynku TSL. W latach 2006-2010 dominował rozwój centrów dystrybucyjnych. Dotyczyło to głównie operatorów 3PL. Parki i centra logistyczne, jako bardziej zaawansowane formy funkcjonalno-przestrzenne rozwijały się wolniej, choć począwszy od 2012r. zaczęły zyskiwać na popularności. Do najbardziej rozwiniętych inwestycji w tym zakresie należy zaliczyć można obecnie otwartą w 2016r. Platformę Logistyczną CAT LC Polska, zlokalizowaną w Ożarowie pod Warszawą. Jest to jednocześnie przykładem parku logistycznego wpisującego się w trend specjalizacji. Służy ona bowiem do obsługi segmentu motoryzacji.

## 2.4. Fuzje i przejęcia

Po fali spektakularnych przejęć lat 2004-2007, stanowiących wstępny etap porządkowania rozdrobnionego rynku TSL w Polsce, nastąpił dwu-trzyletni kryzys, będący efektem załamania światowe-

go rynku. W jego wyniku doszło do wyniszczającej wojny cenowej między podmiotami TSL. Spowodowało to znaczną polaryzację rynku TSL w Polsce. Jednym z jej przejawów były dalsze akwizycje, rzadziej fuzje.

W latach 2008-2010 znacznie spadło zainteresowanie inwestorów zakupem firm TSL. Odnotowano wówczas zaledwie kilka większych akwizycji. Do takich można zaliczyć transakcje, jakie miały miejsce wśród podmiotów działających również na rynku polskim: przejście przez Grupę Raaben kilku spółek należących do Grupy Wincanton; fuzję kilku spółek Grupy Equus, Euroad, C. Hartwig i utworzenie Grupy Apreo Logistics; fuzję DB i Schenker, a następnie przejście przez DB Schenker PCC Rail; fuzję DHL Express i DHL Logistics; fuzję Siódemki i Abris.

Minęły czasy intensywnych akwizycji w branży TSL, jakie obserwowano w latach 2000-2006 (kilkanaście do kilkudziesięciu akwizycji rocznie w Europie i od kilku do kilkunastu w Polsce).

W ostatnich latach znaczenie fuzji i akwizycji zmniejszyło się. Do głośnych przejęć można zaliczyć wykup przez Metrans spółki Polzug Intermodal, czy akwizycję GLT przez GEFKO. W segmencie morskich przewozów kontenerowych doszło w ostatnich dwóch latach do fuzji CSCL z Cosco, czy przejęcia APL przez CMA-GM, a także UASC przez Hapag Lloyd.

Prognozuje się, że przybierze na sile proces akwizycji na rynku TSL i przejmowania małych firm transportowych przez duże spółki, które starają się mieć dostęp do stabilnych zleceń przewozu. Obserwuje się, że po względnym wyhamowaniu zjawisk kryzysowych polskie firmy TSL coraz chętniej deklarują zwiększanie swojego potencjału poprzez przejmowanie podmiotów o podobnej wielkości i profilu działania. Równie często dochodzą z branży sygnały o próbach porządkowania struktury organizacyjnej, wydzieleniu działalności pobocznej, podziale firmy na odrębne podmioty o odmiennej specjalizacji rynkowej. [5]

## 2.5. Bankructwa i upadłości w TSL

W wyniku światowego kryzysu doszło do wyniszczającej wojny cenowej między wieloma firmami TSL, co spowodowało dużą liczbą bankructw doprowadzając do dalszej polaryzacji branży. Wiele przedsiębiorstw poniosło klęskę w walce cenowej o klienta, co spowodowało dużą liczbą bankructw. Z polskiego rynku zniknęły między innymi takie firmy, jak: Rico, Equus, Trans Południe, Szybka Paczka, Masterlink, Spedpol, Frans Maas, Servisco, Stolica, czy DFDS Transport. Głównych przyczyn upadku tych firm upatruje się w nieefektywnym gospodarowaniu majątkiem trwałym, koncentracji działalności na segmentach niskomargowych (np. branży budowlanej, przemyśle wydobywczym) lub znacznym rozproszeniu działalności usługowej, czyli próbie świadczenia zbyt szerokiego wachlarza usług dla wszystkich. [8, s. 1538]

## 2.6. Konsolidacja TSL

Zjawiska kryzysowe ujawniły liczne niedoskonałości firm TSL i błędy w zarządzaniu większością z nich. Grupa ta nie jest jednak monolitem i nie należy oceniać jej jako całości. W branży TSL można wyróżnić te przedsiębiorstwa, które uporały się z sukcesem z pierwszym etapem kryzysu (lata 2008-2009) oraz te, które nie poradziły sobie z recesją. W okresie kryzysu duże firmy TSL postrzegane są w oczach klientów zawsze jako stabilniejsze i solidniejsze. To również tłumaczy, dlaczego w analizowanym okresie nastąpiła dalsza polaryzacja branży wokół silniejszych podmiotów. Jest to zbieżne z tendencjami obecnymi w światowej logistyce.

Według badań prowadzonych cyklicznie przez PwC w pierwszym półroczu 2016r. wartość przejęć w branży TSL w Europie wyniosła 62 mld USD, zaś w 2015r. – jeszcze więcej, bo 74 mld

USD. Dynamika przejęć liczonych rok do roku w branży TSL utrzymuje się na wysokim poziomie. [13, s.54-63]

## 2.7. Wiodące kierunki strategii TSL

Przedsiębiorstwa o ugruntowanej kondycji skupiły się na działaniach strategicznych. W przypadku firm należących do międzynarodowych koncernów – niemal zawsze było to wynikiem przyjęcia strategii realizowanej przez ich zagraniczne spółki - matki. Nieliczne wśród tych firm wykorzystwały recesję gospodarczą do zwiększenia udziału w rynku - kosztem słabszej konkurencji – poprzez akwizycje. Wiodącym kierunkiem zmian w branż TSL jest obecnie specjalizacja branżowa i poszerzenie wachlarza usług w kluczowych segmentach rynku, połączone z pełnieniem roli operatora usług TSL.

### Specjalizacja

Większa część firm TSL podjęła działania polegające na redukcji kosztów, podczas gdy firmy zaliczane do „czołówki” branży zdecydowały się na działania o charakterze strategicznym, w zakresie: specjalizacji, rozwijania usług logistycznych o wysokiej wartości dodanej i pozbywania się funkcji o najniższej marżowości. Wiodącym kierunkiem zmian w branży TSL zaczęła być specjalizacja branżowa i pogłębianie wachlarza usług w tym zakresie, połączone z pełnieniem roli ich operatora. Polska jako lider w produkcji artykułów rynku AGD odnotowuje wyraźny wzrost dedykowanych temu segmentowi rynku usług logistycznych. Presja na podnoszenie jakości w usługach wąskiej specjalizacji jest obecnie stosunkowo duża. Jak pokazują badania rynku TSL z ostatniej dekady (Ranking LTS prof. Brdulak, Ranking Operator Logistyczny czasopisma Eurologistics) wdrażanie strategii dywersyfikacji pokrewnej w przedsiębiorstwach TSL przyczyniało się do osiągania przez nie lepszych wyników finansowych niż konkurencja i plasowało je na wyższych pozycjach w rankingach firm logistycznych.

### Kooperacja

Po kryzysie gospodarczym przedsiębiorstwa działające na rynku TSL, dążą do takiej organizacji działalności, która ma za zadanie ograniczyć do minimum skutki gwałtownych zmian koniunkturalnych. Wyniki badań satysfakcji klientów opublikowane w rankingu Operator Logistyczny Roku pokazują, że firmy weszły w nową fazę rozwoju rynku, która polega na ściślejszej niż do tej pory współpracy operatorów logistycznych z otoczeniem. Ostatnie lata były trudnym okresem dla firm logistycznych, które musiały funkcjonować w niestabilnym otoczeniu. Podjęto szereg działań w kluczowych obszarach działalności, aby ochronić się przed skutkami kryzysu. Szczególny nacisk położono na elastyczność oferowanych rozwiązań i partnerskie relacje z klientami. Zdano sobie sprawę z tego, że powodzenie na rynku zależy od ściślejszej współpracy ze zleceniodawcami i, że firmy muszą być bardziej etatystyczne w stosunku do zgłaszanych przez nich potrzeb. W strategii przedsiębiorstw zyskała także na znaczeniu kwestia relacji z podwykonawcami usług. [7, s.1382-1392, 1, s.13-15, 35]

Wśród przedsiębiorstw TSL upowszechniły się nowe formy współpracy strategicznej. Operatorzy logistyczni skłonni byli coraz częściej do zawierania porozumień strategicznych, czy aliansów (szczególnie w sektorze transportu morskiego). Częstym stało się zjawisko tzw. kooperacji, czyli współdziałania konkurentów, w relacjach między firmami różnych branż korzystającymi z usług firm TSL. [7, s.1382-1392, 1, s.13-15, 35]

Przyczyną są wysokie koszty przewozu towarów stanowiące około 30% łącznych kosztów w łańcuchu dostaw i presja na wzrost efektywności. Według obliczeń organizacji Transport Intelligence współpraca w zakresie optymalizacji załadunku pojazdów spowodowała poprawę efektywności działania na poziomie 6%–10%. Okazało się, że firmy z tak odległych branż, jak handel detaliczny,

motoryzacja, nowoczesne technologie, czy chemikalia zmniejszyły dzięki takiej kooperacji koszty transportu o ponad 15%. Przykładem takiego porozumienia jest umowa podpisana w 2016r. między dwiema największymi spółkami Skarbu Państwa, tj.: PKP S.A. i Poczta Polska S.A. Dotyczy ona rozbudowy usług logistycznych z wykorzystaniem należących do obu podmiotów gruntów.

W rozbudowanym łańcuchu logistycznym w coraz większym stopniu następuje rozmycie granic między dostawcami, klientami i konkurentami. Porozumienia między firmami TSL, podobnie jak w innych branżach, przybierają postać powiązań kapitałowych, licencyjnych, uzgodnień rynkowych czy współpracy polegającej na wymianie informacji, wspólnych przedsięwzięciach rozwojowych, produkcyjnych i marketingowych, itp. Nie wiadomo jeszcze, czy taka współpraca w dziedzinie transportu okaże się trwałą tendencją. Głównie są aliansy ostatnich lat, szczególnie między armatorami morskimi (m.in. Maersk z MSC, czy Hapag-Lloyd z MOL, K-Line, NYK)

### Usieciowienie organizacji TSL

W badanym okresie zaczęły pojawiać się przedsiębiorstwa sieciowe, często ponadnarodowe. Działania naprawcze w okresie pokryzysowym stymulowały rozwój relacji partnerskich ze zleceniodawcami usług logistycznych. Rozwijano bazę podwykonawców z dalszym pogłębianiem outsourcingu funkcji TSL. Sprzyjała temu postępująca specjalizacja i poszerzanie wachlarza usług o coraz wyższych standardach jakości.

### Wdrażanie nowoczesnych technologii w TSL

Nowoczesne rozwiązania techniczno-organizacyjne wspomagane systemami informatycznymi poszerzyły możliwości rozwoju przedsiębiorstw TSL wprowadzając kolejne, innowacyjne usługi logistyczne do ich portfela działalności.

Dzięki wysokiemu zaawansowaniu technologicznemu możliwe było podwojenie w badanym okresie wartości usług w większości sektorów TSL (dotyczyło to w większej mierze sektorów związanych z logistyką niż z transportem). Adaptacja nowoczesnych rozwiązań technologicznych stymulowała rozwój kompleksowej obsługi logistycznej, świadczenia usług *cross-docking*, logistyki magazynowej, *co-packingu*, czy *e-commerce*.

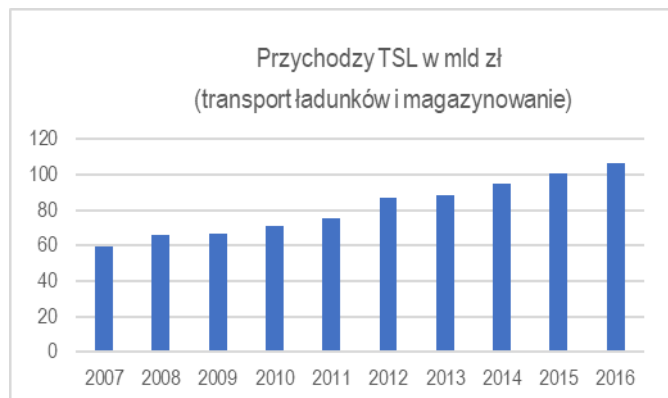
Niektóre firmy w czasie kryzysu zwiększyły wydatki inwestycyjne, w sferze IT, zakupu floty, technologii, urządzeń, licząc na okazje i ceny niższe niż w okresie dobrej koniunktury.

W najbliższych latach ilości informacji niezbędnych dla optymalizacji procesów logistycznych będzie znacząco rosła. Zjawisko to będzie się nasilać nie tylko w związku z automatyzacją i robotyzacją procesów wytwórczych, ale również z powodu upowszechniania aplikacji mobilnych w procesach takich, jak: zakupy, realizacja płatności, czy śledzenie przebiegu realizacji zamówienia. Dynamiczny rozwój urządzeń mobilnych, takich jak: smartfony, tablety, czy wyspecjalizowany sprzęt do odczytu, zapisu i przesyłania danych o przebiegu procesów gospodarczych, pozwala na dostęp do informacji w czasie rzeczywistym niemal z każdego miejsca na globie, stąd ich coraz szersze zastosowanie w logistyce. Innym ważnym elementem przyspieszającym przepływ informacji w TSL będą nadal RFID, bazujące na falach radiowych [3, s. 7-9]

Warto zaznaczyć, że dzięki wysokiemu poziomowi zaawansowania technologicznego polska branża TSL w okresie recesji umocniła swoją wysoką pozycję w usługach transportowych w Europie.

Koordynowanie transportu i przechowywanie towarów w łańcuchu dostaw w branży TSL w coraz większym stopniu uzależnione będzie od sieci i systemów IT. Wielu ekspertów jest nawet zdania, że w perspektywie długoterminowej przetrwają tylko ci dostawcy usług TSL, którzy będą bazować na najlepszych rozwiązaniach Hi-

Tech związanych z zarządzaniem zintegrowanym łańcuchem dostaw. Kluczowym czynnikiem sukcesu strategii firm TSL będzie jak najszerze wykorzystanie informatyki, która integruje łańcuchy dostaw.



**Rys. 1.** Przychody w branży TSL w Polsce w dziale transport ładunków i magazynowanie (bez przewozów pasażerskich) w latach 2007-2016, Opracowanie własne na podstawie GUS [2].

### 3. TRENDY W TSL SPOWODOWANE KRYZYSEM

#### 3.1. Następstwa kryzysu dla koniunktury w TSL

Zmiany w gospodarce światowej ostatniej dekady miały istotne znaczenie dla przepływów w łańcuchach dostaw, choć w światowej literaturze wciąż brakuje badań dotyczących jakości tych zmian, ich charakteru i głębokości.

W 2010 roku odnotowano spadek światowej produkcji przemysłowej o blisko 15% w stosunku do jej poziomu z 2008 roku, co spowodowało niespotykany od lat 80. spadek obrotów handlu światowego. To miało bezpośrednie przełożenie na pogarszające się wyniki firm TSL począwszy od początku 2009 roku. Import do Polski w latach 2008-2010 zmniejszył się o 11% - 12%, a eksport obniżył się o 8%. Duża wrażliwość TSL na spadek koniunktury w przemyśle i handlu, spowodowała już po paru miesiącach pogorszenie sytuacji w branży. Po rekordowym 2008r., w którym przychody ze sprzedaży usług transportowych i logistycznych, dotyczących przewozu ładunków (towarów) we wszystkich jednostkach transportu osiągnęły wartość 65,9 mld zł, w następnym roku wzrosły one jedynie o 0,7%. Niewielkie odbicie nastąpiło w 2010r., kiedy osiągnięto przychody nieznacznie przewyższające obroty branży w 2008r. (70,2 mld zł). 2009 rok był dla branży TSL jedynym w badanym okresie, w którym przychody praktycznie nie wzrosły, a zatrudnienie zmniejszyło się. Był on szczególnie trudny w przypadku całopojazdowych przewozów międzynarodowych (FTL). Z kolei według Rankingu LTS prof. Brdulak dziennika Rzeczpospolita oraz Rankingu Operator Logistyczny czasopisma Eurologistics rynek TSL uległ skurczeniu w 2009 roku. Oba rankingi przyjmujących jego mniejszą wartość, tj. około 1/4 przychodów wg GUS, ujętych w dziale przewóz ładunków i gospodarka magazynowa. Stanowią one, jak dotąd najpełniejszą próbę badawczą umożliwiającą ocenę zjawisk w polskiej branży TSL. Według obu rankingów w 2009r. nastąpił aż 11% spadek wartości rynku TSL. Był to jedyny rok w ciągu ostatnich dwóch dekad, kiedy nastąpił jego spadek. W okresie przed kryzysem rynek różał bardzo dynamicznie, przeważnie w tempie dwucyfrowym (najwyższą dynamikę odnotowano w 2006r - 22%). Po kryzysie lat 2008-2009, wzrosty były raczej systematyczne. Pierwsze odbicie nastąpiło już w 2010r. (15%). Dynamika wzrostu przybrała na sile w ciągu ostatnich 3 lat. Trwała poprawa wskaźników rentowności, zadłużenia, sprawności działania w branży TSL nastąpiła dopiero w

2013r. Uwzględnia to również wzrost zatrudnienia i wartości dodanej brutto.[16 s.46-58]

#### 3.2. Zmiany w sektorach TSL

W latach 2008-2010 poszczególne rodzaje usług przewozowych w różnym stopniu odczuły spowolnienie. Przewozy całopojazdowe międzynarodowe (ang. FTL INT) odnotowały największy, kilkudziesięcioprocentowy spadek liczby i wartości przewozów. Przewozy całopojazdowe krajowe (ang. FTL DOM) zmniejszyły się o kilkanaście procent w 2009 roku, ale w 2010 nastąpiło w nich ożywienie, zaś niektóre firmy zajmujące się tego typu usługami odnotowały nawet kilkunastoprocentowy wzrost przychodów w tym zakresie (m.in.: VAN GROUP, ApreoLogistics S.A., K+N Helman). Przewozy drobnicowe międzynarodowe (ang. LTL INT) odnotowały kilku - kilkunastoprocentowe spadki, spowodowane zmniejszeniem wolumenu towarów w obrocie międzynarodowym (ale od tej reguły były też wyjątki, np. DSV, Raben, ND). Jedynym sektorem branży TSL, który skorzystał na spowolnieniu gospodarki były krajowe przewozy drobnicowe (ang. LTL DOM). W tych usługach odnotowano wśród największej liczby firm kilkunastoprocentowe kilkunastoprocentowe wzrosty sprzedaży, spowodowane stosunkowo dobrą kondycją polskiej gospodarki na tle Europy oraz tendencją do migracji ładunków z większych - całopojazdowych do mniejszych i umacnianiem się znaczenia rynku wewnętrznego w obrotach towarowych.[Czasopismo Eurologistics Operator Logistyczny 2015 [http://eurologistics.pl/wydania\\_pdf/LP\\_4\\_2015\\_web.pdf](http://eurologistics.pl/wydania_pdf/LP_4_2015_web.pdf), s. 21-26, [8, s. 1538-1542]

W czasach dobrej koniunktury przewaga popytu nad podażą usług TSL pobudzała rozwój wielu firm TSL, o różnej wielkości i specyfice działania. W okresie dekonunktury wyraźną przewagę zyskują zdecydowanie mniej liczni integratorzy łańcucha dostaw i usług TSL. Przewiduje się, że w najbliższym czasie najbardziej nasili się walka konkurencyjna na rynku przewozów krajowych, szczególnie drobnicowych, gdyż zapotrzebowanie na dostawy krajowe rośnie szybciej w perspektywie długookresowej niż na dostawy międzynarodowe.

Krajowy rynek staje się coraz bardziej atrakcyjny również dla graczy międzynarodowych, jak np. Raben, którzy oprócz intensyfikacji sprzedaży w usługach drobnicowych nie rezygnują z rozwijania sektorów całopojazdowych. To odpowiada długoterminowym perspektywom dotyczącym zwiększania ładowności przewozów. Niektóre spółki dokonują w tym celu akwizycji podmiotów wyspecjalizowanych w międzynarodowych przewozach całopojazdowych (przykładem przejście przez GK Raben spółek Wincanton działających w Europie Środkowej). Mimo opisanych tendencji rynek przewozów całopojazdowych (FTL) pozostał nadal silnie rozdrobniony.

### 4. OBECNE TRENDY NA RYNKU TSL

#### 4.1. Koniunktura w TSL

Dobra koniunktura w przemyśle i handlu skutkuje ponad 10 proc. wzrostem przeładunków kontenerów i średnio 5 proc. innych ładunków. Przewoźnicy samochodowi mają problemy z realizacją zobowiązań kontraktowych. Odnotowuje się wyraźny wzrost dynamiki przewozów kolejowych, co jest w dużej mierze konsekwencją większej aktywności w górnictwie i odblokowywania inwestycji infrastrukturalnych. Uruchomiono stałe połączenia kolejowe z Chinami, reaktywujące Jedwabny Szlak. Widać też rosnący popyt na fracht lotniczy. Po blisko dekadzie od nastania kryzysu rynek TSL jest zdecydowanie mniej rozdrobniony. Przychody z w branży TSL z tytułu przewozu ładunków i magazynowania w okresie 2006-2016 uległy podwojeniu, podczas gdy wielkość floty wykorzystywanej do towarowych przewozów drogowych zwiększyła się o blisko 90%.

Wprawdzie w ostatniej dekadzie nie odnotowywano tak spektakularnych wzrostów obrotów, zatrudnienia, czy inwestycji jak w okresie przedkryzysowym, to jednak obecnie branża charakteryzuje się parametrami rynku dojrzałego działającego w otoczeniu rynków rozwijających się. Globalizacja, niskie marże i „spłaszczanie” powiązań kapitałowych przyczyniły się w ciągu ostatnich 3-4 lat do większej konsolidacji rynku TSL w Polsce. Jest to spójne z trendem konsolidacyjnym występującym w tym czasie w Europie. [16, s.54-63]

#### 4.2. Współczesne ryzyka i oczekiwania w TSL

##### Kluczowe ryzyka w TSL

W obecnym mikro i makrootoczeniu firm TSL obserwuje się zdecydowanie więcej rodzajów ryzyka i zagrożeń dla działalności niż w latach 2007-2009. Wiele z nich w ogóle nie było branych pod uwagę w prognozach rozwoju sektora opracowywanych dziesięć lat temu.

W opinii menadżerów firm logistycznych wyrażonych w ostatnim Raportcie Operator Logistyczny Roku 2017r. niedobór pracowników odczuwany coraz powszechniej, uznawany jest za największą barierę rozwoju branży TSL w Polsce. Brakuje wykwalifikowanych pracowników logistyki i kierowców, a to stanowi o wyższym ryzyku funkcjonowania firm TSL.

Kolejnym istotnym zagrożeniem ograniczającym pracę pracowników w relacjach międzynarodowych jest wprowadzanie przepisów regulujących stawki i płace oraz związanych z nimi obostrzeń administracyjnych.

##### Oczekiwania w TSL

W ramach badania pn. Wskaźnik Poziomu Optymizmu w zakresie Logistyki i Łańcucha Dostaw w Polsce, przeprowadzonego w 2017 r. CBRE i Panattoni Europe na grupie 52 przedsiębiorstw logistycznych w Polsce wynika, m.in., że:

Wskaźnik ogólnego optymizmu w zakresie TSL i ŁD w Polsce, oceniany na bazie zestawu siedmiu różnych parametrów, kształtuje się na dobrym poziomie, tj. wynoszącym blisko 61%. [5, s.10-21]

Optymizm w zakresie prognoz finansowych krótkoterminowych wśród przedsiębiorców TSL działających w Polsce jest bardzo wysoki. Aż 94% z nich oczekuje wzrostu obrotów w najbliższym roku, a 70% znaczącej poprawy rentowności.

Polska branża TSL na tle innych krajów UE wypada bardzo korzystnie pod względem kosztów prowadzenia działalności. Tę opinię podziela 75% respondentów, przedstawicieli zarządów 50 największych firm TSL w Polsce. Również atrakcyjność inwestycyjna branży TSL w Polsce jest postrzegana pozytywnie. 64 % ankietowanych uznaje przewagę konkurencyjną Polski, jako miejsca dla lokowania inwestycji logistycznych nad innymi krajami Europy. Kolejnym czynnikiem, który rozstrzyga o wysokiej konkurencyjności polskiej branży są kompetencje pracownicze.

Przedsiębiorstwa branży TSL znacznie częściej niż parę lat temu doceniają znaczenie technologii w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dla 82% z ankietowanych ma ona kluczowe znaczenie, a tylko 18% z nich traktuje ten czynnik, jako w miarę istotny. Przy tym większość z nich uważa, że technologia w największym stopniu determinuje konkurencyjność działania w zakresie: wydajności operacji magazynowych i obsługi procesów dystrybucji, a także współpracy i komunikacji z klientami.

Największy wzrost popytu na usługi logistyczne przewiduje się dla Polski centralnej. W ciągu roku zapotrzebowanie na TSL powinno wzrosnąć tam o 22%. Na dwóch kolejnych miejscach plasują się kolejno Górny Śląsk i aglomeracja warszawska. [15, s.10-21]

## 5. PROGNOZA ROZWOJU RYNKU TSL

### 5.1. Uwarunkowania globalne rozwoju TSL

Przyszłe zmiany TSL uwarunkowane czynnikami globalnymi, m.in.:

1. Zmianą lokalizacji centrów biznesowych na świecie – wzrostem znaczenia krajów azjatyckich i afrykańskich, regionalizacją.
2. Wzrostem turbulentności otoczenia i globalizacją gospodarek.
3. Dynamicznym rozwojem e-handlu i usieciowieniem gospodarek.
4. Nasilaniem się zjawisk urbanizacyjnych (według szacunków ekonomistów i demografów, do 2050r. ok. 70% społeczności na świecie będzie zamieszkiwało miasta).
5. Postępującym starzeniem się społeczeństw, zwłaszcza w krajach wysoko uprzemysłowionych.
6. Zmianami w układzie państw G7 (nowi liderzy).
7. Wdrażaniem nowoczesnych rozwiązań energetycznych.
8. Rosnącą automatyzacją procesów.

### 5.2. Uwarunkowania krajowe rozwoju TSL

Dobra koniunktura w gospodarce sprzyja rozwojowi branży logistycznej. Rosnąca konsumpcja wpłynęła na wzrost zapotrzebowania na dystrybucję i zakłady produkcyjne. Nie bez znaczenia pozostaje również przenoszenie handlu tradycyjnego do sieci i nieustanny rozwój *e-commerce*. Rynek TSL w 2016 roku miał wysoką dynamikę sprzedaży usług i zgodnie z prognozą tempo wzrostu w przyszłym roku ustabilizuje się na obecnym poziomie (12%). Z badania przeprowadzanego przez Eurologistics pn. Operator Logistyczny Roku 2017 wynika, że większość firm TSL osiągnęła dwucyfrowy wzrost sprzedaży, a szacunki na kolejne 2-3 lata są podobne. [16 s.60-63]

Przewiduje się, że w Polsce w dalszym ciągu utrzyma się trend polegający na rezygnacji przez czołowych operatorów ze świadczenia pojedynczych usług transportowych i spedycyjnych na rzecz szeroko pojętej logistyki.

Podstawą rywalizacji między firmami TSL w Polsce będzie wyznaczanie takiego poziomu efektywności, do którego konkurencja nie będzie w stanie zejść, odpadając tym samym z gry rynkowej. Panuje pogląd, że po stronie przegranych będą głównie małe firmy, których działalność obciążona jest obecnie znacznie większym ryzykiem wzrostu kosztów takich jak: koszty płac, ceny energii, wahania kursów walut, opłaty drogowe, itp. W konsekwencji różnice w efektywności wykorzystania zasobów między ścisłą czołówką firm TSL, a pozostałymi podmiotami branży będą się pogłębiać.

Mimo dobrych wyników branży TSL, coraz większy niepokój budzi powszechnie odczuwany niedobór pracowników. W opinii menadżerów firm logistycznych, stanowi on największą barierę rozwoju dla branży. Braki kadrowe stają się głównym elementem ryzyka w działalności biznesowej firm TSL. Dotyczy to nie tylko wysokości stawek za pracę, ale także dostępności pracowników. Aby zoptymalizować koszty w logistyce, firmy będą przeorganizowywać procesy dostaw. Wzrost kosztów pracy powoduje, że niskich stawek nie da się już bardziej obniżyć. Z badania wynika, że optymalizacja kosztów własnych firm logistycznych wpłynie na zmianę struktury rynku – wzrośnie udział logistyki kontraktowej i pogłębi się specjalizacja usług.

W coraz większym stopniu przemysł tzw. nowej generacji będzie wkraczać w sferę transportu i logistyki.

Polska nadal będzie głównym graczem na rynku przewozów drogowych w UE.

Modernizacja środków transportu nadal będzie zmierzać do zwiększenia szybkości przemieszczania, zwiększenia ładowności, wzrostu mechanizacji przeładunków, zwiększenia bezpieczeństwa i

regularności przewozów [19], większej koordynacji przepływów w systemie transportowym.

Przewiduje się, że w najbliższej dekadzie większego znaczenia nabiorą samochody elektryczne i hybrydowe. Koleje, dzięki zwiększeniu szybkości, zastąpią na krótszych trasach transport lotniczy i zwiększy się ich rola w transporcie miejskim. [17, 18] Aby to jednak mogło nastąpić konieczne są liczne dostosowania infrastrukturalne.

Wraz poprawą koniunktury w przemyśle i gospodarce prognozowane są niewielkie, jakościowej zmiany struktury transportowanych przez polskie firmy TSL towarów.

Wzrośnie rola centrów i parków logistycznych oraz presja na ich budowę z uwzględnieniem infrastruktury sieciowo-punktowej.

Nadal systematycznie powinien rozwijać się transport intermodalny, chociaż kolej boryka się z nisko przetworzonymi ładunkami masowymi. Spadek bezrobocia, niekorzystna struktura demograficzna oznaczają silną presję płacową, co wpływa niekorzystnie na konkurencyjność polskiej branży TSL. Dodatkowo przewidywany rozwój przewozów bezzałogowych może pozbawić Polskę pozycji europejskiego lidera w dziedzinie przewozów.

Koniunkturalny optymizm osłabiają zasygnalizowane zagrożenia. Należy więc ten sprzyjający okres wykorzystać, przygotowując się na finansowe i organizacyjne sprostanie nadchodzącym wyzwaniom. [13, s.23]

## PODSUMOWANIE

Po dekadzie potencjał polskiego rynku TSL jest jednym z największych w Europie. Sektor ten obsługuje blisko 30% unijnych przewozów.

Stosunkowo dobra na tle Europy kondycja polskiej branży TSL oraz położenie Polski na szlaku głównych korytarzy transportowych UE, skłania zagraniczne podmioty do inwestowania w nasz rynek.

W latach 2009-2011 skurczyła się skala operacji transportowo-logistycznych w terminalach lądowych Europy, szczególnie w punktach granicznych i centrach dystrybucyjno-logistycznych, jak również w sieciach magazynowych i składach usytuowanych w ramach zintegrowanych łańcuchów dostaw. Na polskim rynku TSL recesja dotknęła w najpierw sektory przewozów i spedycji. Jednocześnie, właśnie do tych sektorów należy większość polskich firm TSL. Aczkolwiek, paradoksalnie dzięki niższej dojrzałości tych sektorów w stosunku do ich odpowiedników europejskich, branża TSL nie poddała się załamaniu. Potwierdzają to również wyniki rankingów. Kryzys doprowadził również do upadłości wiele mniejszych podmiotów TSL. Z drugiej strony, zasoby logistyczne zmalały na tyle, aby poprawić wynik w całej branży i dać podstawy do trwałego wzrostu. Wiele przedsiębiorstw poniosło klęskę w walce cenowej o klienta, co poskutkowało dużą liczbą bankructw.

Większa część firm TSL podjęła jednak działania polegające jedynie na redukcji kosztów, podczas gdy firmy zaliczane do „czołówki” branży zdecydowały się na działania o charakterze strategicznym, proaktywnym, w zakresie: specjalizacji, rozwijania usług logistycznych o wysokiej wartości dodanej i pozbywania się funkcji o najniższej marżowości. Wiodącym kierunkiem zmian w branży TSL jest obecnie specjalizacja branżowa i pogłębianie wachlarza wysokiej jakości usług w tym zakresie, połączone z pełnieniem roli ich operatora.

Obecnie głównym zagrożeniem dla branży TSL jest niedobór wykwalifikowanych pracowników, a to stanowi o wyższym ryzyku funkcjonowania firm logistycznych. W szczególności sektor transportu drogowego zniechęcony licznymi regulacjami przepisów nie jest w stanie zaspokoić wysokiego popytu. W opinii menadżerów firm logistycznych niedobór pracowników odczuwany coraz po-

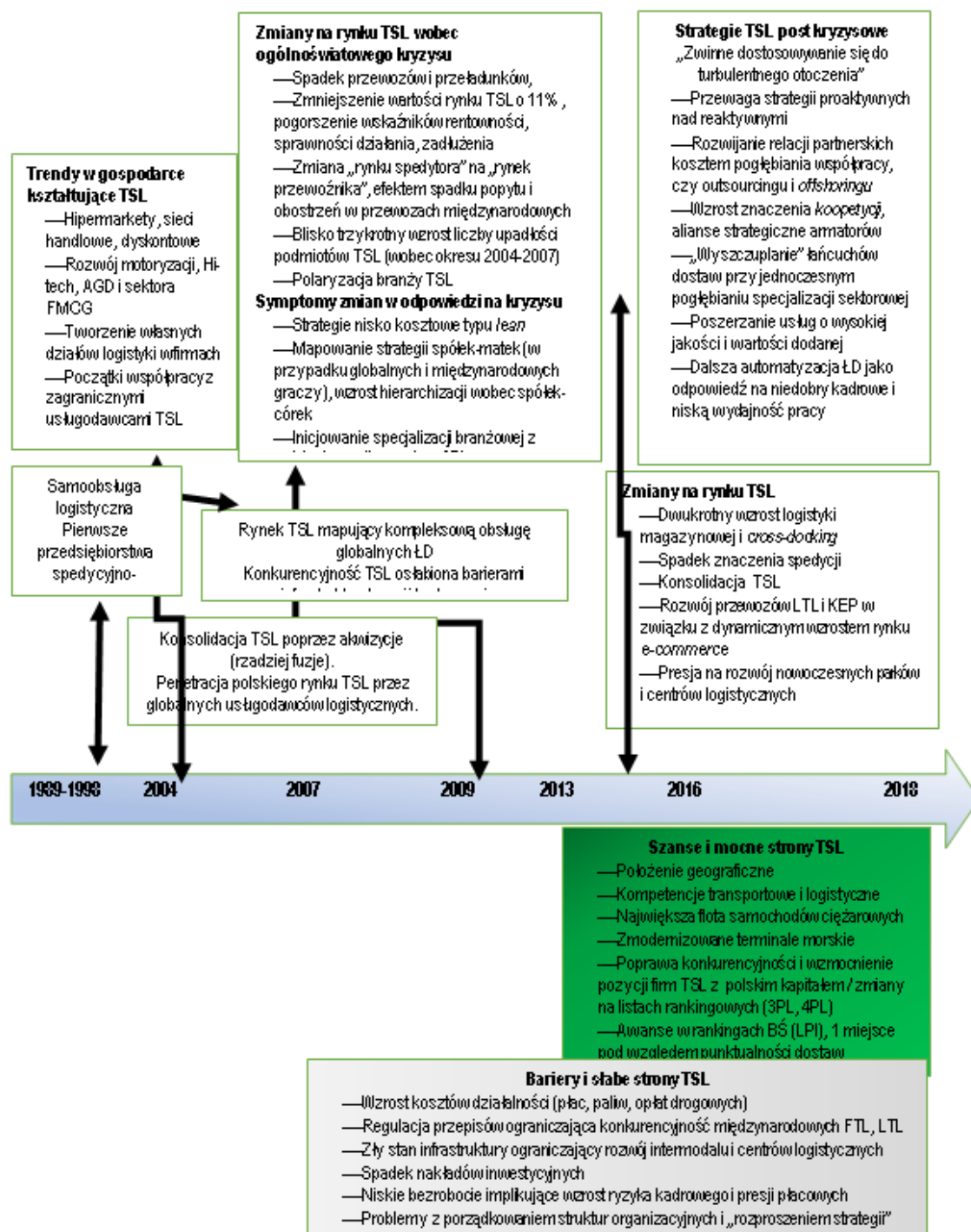
wszechniej, uznawany jest za największą barierę rozwoju branży TSL w Polsce.

W ostatnich latach, mimo licznych ograniczeń infrastrukturalnych, przewaga konkurencyjna związana z korzystnym położeniem geograficznym Polski i stosunkowo niskimi w porównaniu do reszty krajów UE, kosztami pracy, sprawia, że widoczny jest wzrost przeładunków w portach morskich, a także w przewozach kolejowych, w tym związanym z transportem intermodalnym.

## BIBLIOGRAFIA

1. Brdulak H.(red.), *Logistyka przyszłości*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 2012.
2. GUS, *Transport Wyniki Działalności 2016r.*, Warszawa 2016.
3. Malesa A., *Kwestie optymalizacji decyzji w procesach transportowych. Doktryna a praktyka*, Praca zbiorowa pod red. R.Rogaczewskiego, Sz.Zimniewicza, A.Zimnego, *Transport i logistyka w przedsiębiorstwie, mieście i regionie. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice 2017
4. Mincewicz J., *Dyrektwy o delegowaniu blokują przewoźników*, Wywiad z M. Wrońskim, prezesem Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska, [http://eurologistics.pl/wydania\\_pdf/Euro%206\\_2017%20NET.pdf](http://eurologistics.pl/wydania_pdf/Euro%206_2017%20NET.pdf), 2017.
5. Opracowanie CBRE Research, *Wskaźnik Poziomu Optymizmu w zakresie Logistyki i Łańcucha Dostaw w Polsce 2017*, Analityka 2017
6. Rydzkowski W., *Usługi logistyczne - teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2011.
7. Wojciechowski A., *Rynek usług logistycznych w Polsce – analiza, perspektywy rozwoju*, Czasopismo Logistyka 4/2012.
8. Zysińska M., *Kierunki rozwoju firm TSL w okresie kryzysu gospodarczego*, LogiTrans 2014, Autobusy, Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 3/2014.
9. Zysińska M., *Kierunki zmian w branży TSL*, Współczesne Przedsiębiorstwo. Teoria i Praktyka. Oficyna Wydawnicza SGH, Praca zbiorowa pod red. A. Sopińskiej, Warszawa 2012/5, ISBN 978-83-7378-712-4, Wydanie I.
10. Zysińska M., *Segmentacja i grupy strategiczne branży TSL w Polsce*, Technika Transportu Szynowego, TTS nr 9/2012, ISSN.
11. [https://www.igipz.pan.pl/tl\\_files/igipz/ZGWIRL/ARP/01.Znaczenie%20rolnictwa%20w%20gospodarce%20Polski.pdf](https://www.igipz.pan.pl/tl_files/igipz/ZGWIRL/ARP/01.Znaczenie%20rolnictwa%20w%20gospodarce%20Polski.pdf),
12. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-przemyslu-2017,5,11>
13. [http://www.handelmiedzynarodowy.info/tsl/tsl-zagrozenia-koniunktury\\_16\\_stycznia\\_2018](http://www.handelmiedzynarodowy.info/tsl/tsl-zagrozenia-koniunktury_16_stycznia_2018)
14. [http://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura\\_prezentacja\\_ascx](http://www.nbp.pl/home.aspx?c=/ascx/koniunktura_prezentacja_ascx)
15. [http://logistyka.wnp.pl/slabnie-kondycja-branzy-tsl-w-polsce,301120\\_1\\_0\\_1.html](http://logistyka.wnp.pl/slabnie-kondycja-branzy-tsl-w-polsce,301120_1_0_1.html), 4.04.2018
16. Czasopismo Eurologistics Operator Logistyczny 2017, [http://eurologistics.pl/wydania\\_pdf/Euro%206\\_2017%20NET.pdf](http://eurologistics.pl/wydania_pdf/Euro%206_2017%20NET.pdf)
17. Krysiuk C., Nowacki G., *Miasto element systemu transportowego kraju. Autobusy. Technika Eksploatacja, Systemy Transportowe 9/2016*, Radom 2016.
18. Brdulak J., Pawlak P., Krysiuk C., Zakrzewski B., *Podstawowe teorie lokalizacji działalności gospodarczej oraz znaczenie czynnika transportu*, Logistyka 5/2014, Poznań 2014.
19. Łukasik Z., Kuśmińska-Fijałkowska A., Kołodziejczyk P., *Analiza stanu bezpieczeństwa na polskich drogach. Autobusy. Technika Eksploatacja, Systemy Transportowe 10/2016*.





Rys. 1 Trendy w branży TSL w Polsce w latach 1989-2018

### Analysis of trends on the Polish transport and logistics market in the period 2007-2016

The paper describes trends and developments in the Polish transport & logistics sector. It is a gap analyze of the changes occurred in the period 2007-2016. It includes changes observed in the Polish transport & logistics sector during the economic crisis and describes results of post-crisis phenomena. The authors also present the actual challenges in the transport & logistics and the forecast of future trends and changes. Sustainable transport development has long been active in EU policy, it is defined by various documents, defined and expressed in various guidelines, ways to achieve

it. In practice, it turns out that it is not so easy, as evidenced by the functioning of transport systems of individual member states, regions, metropolitan areas or cities.

Autorzy:

mgr **Małgorzata Zysińska** – Zakład Badań Ekonomicznych, Instytut Transportu Samochodowego,  
email: [malgorzata.zysinska@its.waw.pl](mailto:malgorzata.zysinska@its.waw.pl), tel. 22 43-85-400  
mgr **Cezary Krysiuk** – Centrum Telematyki Transportu, Instytut Transportu Samochodowego, email: [cezary.krysiuk@its.waw.pl](mailto:cezary.krysiuk@its.waw.pl), tel. 22 43-85-202

JEL: O18 DOI: 10.24136/atest.2018.245

Data zgłoszenia: 2018.05.29 Data akceptacji: 2018.06.15