

Łukasz BRZEZIŃSKI*, Ryszard ŚWIEKATOWSKI**

STRATEGICZNE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY TSL

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.082.03

Rozwój przedsiębiorstwa, a jednocześnie całej branży związany jest z opracowaniem, a następnie osiągnięciem założeń strategicznych poprzez określone zmiany (jakościowe i ilościowe), które powinny przyczynić się do budowania przewagi konkurencyjnej tych organizacji w dłuższej perspektywie czasu. Istotne znaczenie ma w tym ujęciu skuteczność strategii rozwojowych podmiotów z branży TSL. Należy zaznaczyć szczególne znaczenie szeroko rozumianych przewozów towarowych i wpływ ich funkcjonowania na działalność pozostałych sektorów gospodarki. Celem badawczym jest opracowanie prognozy zmian liczby przedsiębiorstw branży TSL i określenie założeń strategii rozwojowej tych podmiotów w latach 2020–2024. Na podstawie przeprowadzonych badań wykazano, że w latach 2020–2024 powinien wystąpić wzrost liczby podmiotów od 158 742 do 168 032 (o 5,85%). Dodatkowo na podstawie analizy SWOT można wskazać, że podmioty z branży TSL powinny obrać w najbliższych latach kierunek strategiczny „maxi-maxi”, który zakłada ukierunkowanie na dynamiczny rozwój.

Słowa kluczowe: strategie rozwoju, branża TSL, rozwój przedsiębiorstwa

1. WPROWADZENIE

Branża podmiotów, których przedmiot działalności dotyczy transportu, spedycji, logistyki (TSL), należy do znaczących elementów gospodarki państwa, gdyż może determinować skuteczność i efektywność pozostałych sektorów. W szerokim ujęciu jest to kompleksowa obsługa przewozów towarowych (od zaplanowania

* Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Organizacji i Zarządzania, ORCID: 0000-0002-4948-7118.

** Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Organizacji i Zarządzania, ORCID: 0000-0002-0241-953X.

całego procesu, przygotowania do niego, nadania przesyłki, aż po sam proces i jego pomyślne zakończenie) zarówno w kraju, jak i za granicą. Każda z części składających się na TSL jest równie ważna, a niedociągnięcia w którejkolwiek z nich skutkują zaburzeniem równowagi oraz efektywności całego procesu transportowego (Fajczak-Kowalska, Kowalska, 2018, 886).

Warto nadmienić, że sektor należy do branż o wysokim poziomie potencjału rozwojowego zarówno w Polsce, jak i na świecie. W ostatnich latach zauważalny jest dynamiczny rozwój branży, co jest spowodowane w szczególności atrakcyjną lokalizacją kraju, dostępem do morza, szlakami komunikacyjnymi łączącymi zachód oraz wschód Europy oraz atrakcyjnym rynkiem pracy.

W 2016 r. przychody ze sprzedaży usług we wszystkich jednostkach transportu ogółem dotyczących ładunków, pasażerów (z wyłączeniem usług pocztowych i kurierskich) wyniosły 206,6 mld zł. Dodatkowo w tym samym roku przychody z działalności pocztowej i kurierskiej wyniosły 6,5 mld zł, stąd też wartość całego rynku logistycznego osiągnęła poziom 213,1 mld zł. W 2017 r. miało miejsce przyspieszenie wzrostu sprzedaży w transporcie ogółem o 10,3% wobec 8,4% rok wcześniej, najwięcej w magazynowaniu i działalności usługowej wspomagającej transport o 13,5% – względem 6,1% w 2016 r., a następnie w transporcie samochodowym 11,9% przy 6,7% w 2016 r. Odnotowano wzrost sprzedaży w transporcie kolejowym o 9,5% (Fechner, Szyszka, 2018).

Jednocześnie pozycja polskiej logistyki w Europie postrzegana jest głównie przez pryzmat transportu międzynarodowego, w którym Polska od wielu lat zajmuje zdecydowaną pozycję lidera, mając 25% udziału w tonażu przewiezionych ładunków (w transporcie drogowym). Pozycja systematycznie się umacnia, gdyż mimo działań protekcyjnych innych państw rozwija się szybciej, niż wynosi średnia wzrostu w krajach Unii Europejskiej (Fechner, Szyszka, 2018).

Branża TSL jest także istotną częścią polskiej gospodarki. Udział transportu i logistyki (towarów oraz ludzi) w PKB Polski szacowany jest na poziomie około 11,5% (Fajczak-Kowalska, Kowalska, 2018, 886).

W 2018 r. Bank Światowy opublikował Ranking LPI – Logistics Performance Index – Wskaźnik Wydajności Logistyki, w którym pozycja Polski (2018 r.) uległa polepszeniu w stosunku do wcześniejszych edycji (lata 2016, 2014, 2012, 2010, 2007). Polska zajęła 28 miejsce (wzrost o 5 miejsc w stosunku do 2016 r.) z syntetycznym wynikiem 3,54 (2016 r. – 3,34) wśród 160 państw, które wzięły udział w zestawieniu (Fajczak-Kowalska, Kowalska, 2018, 886).

TSL jest branżą wciąż wzrastającą, jej rozwój koreluje ze wzrostem gospodarczym, gdyż zapotrzebowanie na kompleksowe usługi transportowe wtedy też gwałtownie rośnie. Równocześnie otoczenie jest niezwykle burzliwe i dynamiczne. Wynika to z faktu, że współcześnie każde przedsiębiorstwo stoi w obliczu poważnych wyzwań związanych ze złożonością, zmiennością oraz niepewnością warunków, jakie występują w otoczeniu (Zelkowski et al., 2018). Z uwagi na specyfikę i znaczenie branży dla gospodarki polskiej zasadne wydaje się przeprowadzenie

analiz oraz badań ukierunkowanych na prognozowanie zmian i identyfikację czynników, które można uwzględnić w strategiach rozwojowych podmiotów TSL.

2. ROZWÓJ STRATEGICZNY W BRANŻY TSL

Posiadanie strategii przez firmy z jednej strony wydaje się koniecznością, a z drugiej jest obciążone dużym ryzykiem. Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce zmuszają do krytycznego spojrzenia na możliwości określania skutecznych strategii organizacji. Trudno przewidzieć przyszłość, a przecież trzeba przetrwać.

Strategia to zespół kreatywnych mechanizmów służących do wypełnienia założeń skutecznego i efektywnego modelu biznesu. Strategia według H. Mintzberga to:

- plan: świadomie zamierzony kierunek działań utrzymywany niezależnie od sytuacji,
- postęp: działania podejmowane w celu wywiedzenia w pole konkurentów,
- wzorce: wzorce działań ugruntowane wcześniejszymi doświadczeniami, pozycja: rezultat sposobu, w jakim firma odnosi się do swojego otoczenia,
- perspektywa: sposób widzenia przez kadre menedżerów, ich samych i otaczającej ich rzeczywistości (Mintzberg, 1988, 23).

Z kolei według Ansoffa to model wyboru zachowania strategicznego określony przez następujące wymiary: zachowanie budżetowe, tj. takie, w którego ramach nie występują zmiany strategiczne, strategiczną adaptację, która jest zgodna z poprzednimi zmianami strategicznymi organizacji, strategiczną nieciągłość odrzucającą dawniejsze doświadczenia (Ansoff, 1985, 240).

Określenie celów pozwala na przystąpienie do wyboru określonej najlepszej strategii odpowiadającej warunkom, w jakich działa firma. Ze względu na duży stopień niepewności związany z długim horyzontem czasu, jaki obejmuje swoim zasięgiem strategia, należy opracować warianty strategiczne na wypadek zaistnienia nieprzewidzianych sytuacji.

Istnieje wiele rodzajów strategii, jednak z uwagi na specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw każde działanie jest ukierunkowane na przetrwanie na rynku, co też jest związane z ukierunkowaniem prorozwojowym.

Strategia rozwoju to proces, podczas którego przedsiębiorstwo koncentruje się na realizacji głównych założeń firmy, czyli przetrwaniu, rozwoju, przewyższeniu konkurencji oraz wzmocnieniu swojej pozycji na rynku. Strategia rozwoju obejmuje wszystkie działania zmierzające do osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa w dłuższym okresie.

W związku z tym można wskazać na szczególnie związek z pojęciem rozwoju, który jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym polegającym na prowadza-

niu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz w dziedzinie organizacji i zarządzania (Pierścionek, 1998).

W innym ujęciu istota rozwoju może być interpretowana w dwojaki sposób: jako likwidacja luki rozwojowej (różnica pomiędzy potencjałem a rzeczywistymi osiągnięciami) albo jako proces poprawy pozycji, jaką organizacja zajmuje w otoczeniu (Machaczka, 1998). Rozwój jest zjawiskiem obiektywnym występującym w społeczeństwie i gospodarce, polegającym na stałym dokonywaniu zmian, jednak nie każdą zmianę należy utożsamiać z rozwojem (Piecuch, 2010). Rozwój przedsiębiorstwa oznacza skoordynowane zmiany systemów w przedsiębiorstwie dostosowujące je do dynamicznego otoczenia. Dostosowania są skuteczne, jeżeli zapewniają przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co stanowi niezbędny warunek do utrzymania się na rynku (Urbaniak, 2016).

Pojęcie wzrostu stanowi jednoznacznie kategorię ilościową. Oznacza powiększenie zasobów przedsiębiorstwa, z reguły prowadzące do zwiększenia udziału w rynku lub jego utrzymania czy też rozszerzenia działalności. Jest on mierzony przez dynamikę wartości sprzedaży, dynamikę udziału w rynku, dynamikę wzrostu wartości aktywów oraz zatrudnienia. To rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem o charakterze jakościowym (Wyrwicka, 2003). Rozwój oznacza występowanie zmian jakościowych ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą (Strabyła, 1995).

Rozwój to długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwoju) danego obiektu wykazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem (Tchórzewski, 1992). Można wyróżnić cztery rodzaje rozwoju przedsiębiorstwa: rozwój wewnętrzny (rozbudowa potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa poprzez inwestycje realizowane z własnych środków), rozwój zewnętrzny (rozszerzanie skali działania przedsiębiorstwa poprzez rozwijanie związków kapitałowych lub kontraktowych z podmiotami otoczenia), fuzję (metoda rozwoju kapitałowego, która polega na tym, że przedsiębiorstwa (minimum dwa) początkowo autonomiczne się łączą, tworząc nowe przedsiębiorstwo, każde z nich traci przy tym dotychczasową odrębność) oraz akwizycję (przejęcie kontroli przez przedsiębiorstwo, najczęściej silniejsze ekonomicznie, nad innym podmiotem przez nabycie jego akcji (udziałów)) (Sławińska, 2013).

Przedsiębiorstwo, aby przetrwać na dynamicznie zmieniającym się rynku, dąży do rozwoju, który sprowadza się często do zespołu działań wprowadzających zmiany wewnętrzne w systemie wywołane przez aktywne kształtowanie warunków zewnętrznych przez sam system, w wyniku których jest on zdolny osiągnąć większy stopień złożoności i przez to większy repertuar różnorodności w porównaniu z wcześniejszym stanem.

Rozwój zwykle traktuje się jako występowanie zmian jakościowych ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczą, zatem z uwzględnieniem ich wartościowania. W tym ujęciu zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa definiowane jest jako system, którego celem jest kształtowanie postępu ekonomicznego,

organizacyjnego, personalnego, informacyjnego i techniczno-produkcyjnego. Zmiany są tu traktowane szeroko jako przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym i restrukturyzacyjnym.

3. METODYKA BADANIA WŁASNEGO

Celem badawczym jest prognoza zmian, tendencji przedsiębiorstw branży TSL i określenie strategii rozwojowej tych podmiotów. Okres analiz obejmuje lata 2009-2017. Na chwilę obecną (stan na 29.11.2019 r.) najnowsze dane Głównego Urzędu Statystycznego obejmują właśnie 2017 r. (GUS, 2019). Obszar badań stanowiło terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Autorzy sformułowali następujące pytania badawcze:

- P1: Jak będzie kształtować się liczba podmiotów z branży TSL w Polsce do 2024 r.?
- P2: Jaki rodzaj strategii rozwojowej i jakie aspekty strategiczne powinny uwzględnić podmioty z branży TSL do 2024 r.?

Prognoza zmian ilościowych w branży TSL przeprowadzona zostanie za pomocą metody wygładzania wykładniczego, która na obróbcę szeregu czasowego i zmniejsza jego wariancję dzięki ważonej średniej ruchomej z przeszłych wartości, o wagach malejących wykładniczo wraz z odległością w czasie (Dąbrowska, Sołtysiak, Waligóra, 2016, 11). Należy wskazać, że właśnie za pomocą wygładzania wykładniczego i jego modyfikacji można ekstrapolować trend (wygładzanie usuwa szumy i inne efekty, a pozostawia jedynie sygnał), dzięki czemu możliwa jest predykcja zachowań szeregu w bliskiej przyszłości (Balaguer et al., 2018). Zależnie od wniosków wynikających z dekompozycji szeregu dostosowuje się odpowiednią metodę wyrównywania wykładniczego (Hyndman, Athanasopoulos, 2014). W analizie wykorzystano potrójne wygładzanie wykładnicze (z ang. *Exponential Triple Smoothing – ETS*) z trzema addytywnymi składnikami modelu, takimi jak: błąd, sezonowość i trend (algorytm AAA). W obliczeniach wykorzystano program Excel. Badanymi zmiennymi były czas i liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność w zakresie transportu i gospodarki magazynowej (sekcja H według Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007) (GUS, 2019).

W tworzeniu strategii rozwojowej i jej założeń zastosowano analizę SWOT, która jest narzędziem służącym do określenia obecnej sytuacji przedsięwzięcia – komercjalizacji wynalazku i jego potencjału rynkowego. Nazwa metody jest akronimem angielskich wyrażen określających istotę badanego obszaru, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa (z ang. *strengths and weaknesses*) oraz możliwości i zagrożenia działania (z ang. *opportunities and threats*) (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 1998, 105).

4. ANALIZA BRANŻY TSL – STAN OBECNY I PERSPEKTYWY

4.1. Prognoza liczby podmiotów i dynamiki rynku TSL

Polskie przedsiębiorstwa transportowe, spedycyjne, dystrybucyjne, magazynowe i – szerzej – logistyczne zostały wyselekcjonowane do badania na podstawie rodzaju prowadzonej działalności w zakresie transportu i gospodarki magazynowej, zgodnie z sekcją H według Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007.

W całym analizowanym okresie (2009–2017) zauważalny jest systematyczny wzrost liczby podmiotów z branży TSL z 131 959 do 155 771 (wzrost o 18,04%). Można jednak wskazać na pewne wahania, m.in. w 2012 r. (spadek o 2,87% względem 2011 r.), a także w 2013 r. (spadek o 4,6% względem 2012 r.). W pozostałych okresach odnotowano dodatnią dynamikę (tab. 1).

Tabela 1. Liczba podmiotów z branży TSL w latach 2009–2017 w Polsce

Rok	Liczba podmiotów z branży TSL	Dynamika (rok poprzedni = 100%)
2009	131 959	–
2010	138 642	5,06%
2011	145 942	5,27%
2012	141 748	–2,87%
2013	135 225	–4,60%
2014	140 682	4,04%
2015	145 955	3,75%
2016	153 437	5,13%
2017	155 771	1,52%

Źródło: GUS, 2019.

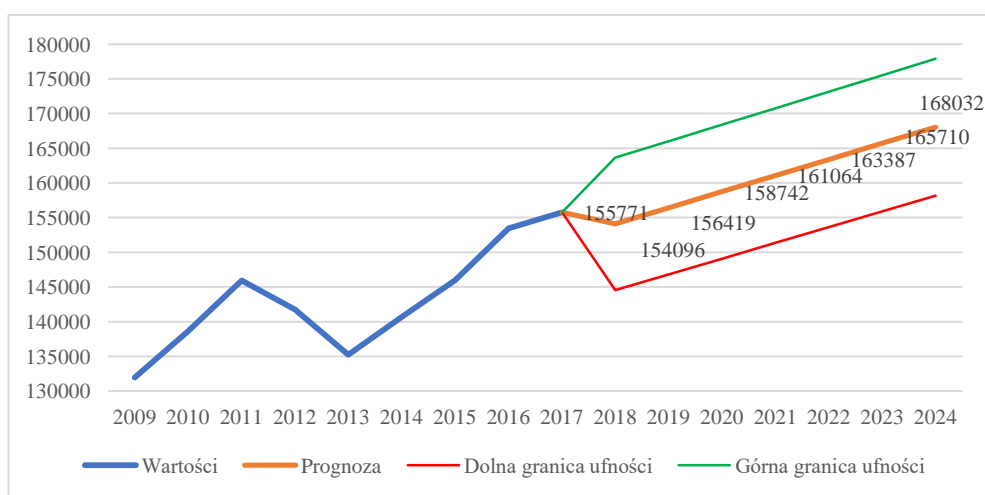
Prognoza została wykonana w programie Excel w wykorzystaniu metody potrójnego wygładzania wykładniczego ETS. Z uwagi na fakt, że najnowsze dane Głównego Urzędu Statystycznego obejmują 2017 r., ekstrapolacja trendu dotyczy faktycznie lat 2018–2024, jednak w badaniu brane pod uwagę będą lata 2020–2024. Zauważalne są pewne wahania. Szczególnie nieznaczny spadek liczby podmiotów z 155 771 w 2017 r. do 154 096 w 2018 r. W kolejnych latach występować będzie systematyczny wzrost liczby podmiotów: z 155 771 w 2017 r. do 156 419 w 2019 r. (wzrost o 0,42%). Z kolei w latach 2020–2024 powinien wystąpić wzrost liczby podmiotów z 158 742 do 168 032 (wzrost o 5,85%). Dodatkowo w badaniu uwzględniony został przedział ufności na poziomie 0,95, a jego górna i dolna granica, czyli zakres możliwych wartości predykcji, została przedstawiona w tab. 2.

Tabela 2. Prognoza liczby podmiotów z branży TSL na lata 2020–2024 w Polsce

Oś czasu	Wartości	Prognoza	Dolna granica ufności	Górna granica ufności
2009	131 959			
2010	138 642			
2011	145 942			
2012	141 748			
2013	135 225			
2014	140 682			
2015	145 955			
2016	153 437			
2017	155 771	155 771	155 771	155 771
2018		154 096	144 539	163 653
2019		156 419	146 813	166 025
2020		158 742	149 087	168 397
2021		161 064	151 359	170 769
2022		163 387	153 631	173 143
2023		165 710	155 902	175 517
2024		168 032	158 173	177 892

Opracowanie własne.

Zgodnie z wartościami zawartymi w dolnej granicy ufności liczby podmiotów z branży TSL w latach 2020–2024 to 149 097–158 173. Z kolei w przypadku górnej granicy ufności można wskazać na wzrost podmiotów z 168 397 do 177 892. Graficzną prezentację analiz zawiera rys. 1.



Rys. 1. Prognoza liczby podmiotów z branży TSL do 2024 r. w Polsce.
Opracowanie własne

Opracowany model prognozy sugeruje wzrost liczby podmiotów funkcjonujących w branży TSL w latach 2020–2024. Biorąc pod uwagę, że polski rynek usług dystrybucyjnych, logistycznych, transportowych i spedycyjnych jest w pełni zrównoważony i dojrzały (Enter Poland, 2019), można wskazać na zasadność poszukiwania szczególnych czynników, które można uwzględnić w strategicznym planowaniu rozwoju.

4.2. Perspektywy rynku TSL – analiza SWOT

Na podstawie analizy źródeł wtórnych (Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013; Topolska, Topolski, 2016; Fechner, Szyszka, 2018; gov.pl, 2019), a także własnej wiedzy eksperckiej wyselekcjonowaliśmy mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla branży TSL.

Wśród najważniejszych mocnych stron wyróżnić można: dużą liczbę podstawowych i pomocniczych przedsiębiorstw w transporcie (głównie lądowym); dynamiczny rozwój przedsiębiorstw TSL; liczebny i nowoczesny ciężarowy tabor samochodowy; silną pozycję polskich przewoźników (szczególnie w zakresie transportu samochodowego) na europejskim rynku transportowym (tab. 3).

Tabela 3. Analiza SWOT – ocena punktowa mocnych stron branży TSL

Czynniki	Waga kryterium $\Sigma = 1$	Ocena kryterium <1; 5>	Ocena ważona
Duża liczba podstawowych i pomocniczych przedsiębiorstw w transporcie (głównie lądowym)	0,2	4	0,8
Względnie dobrze rozbudowana infrastruktura transportu intermodalnego	0,05	4	0,2
Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw TSL	0,15	5	0,75
Dobre kwalifikacje pracowników TSL	0,1	4	0,4
Liczebny i nowoczesny ciężarowy tabor samochodowy	0,1	5	0,5
Silna pozycja polskich przewoźników na europejskim rynku transportowym	0,15	5	0,75
Umiejtne i skuteczne zarządzanie w branży TSL	0,1	3	0,3
Stosunkowo duży udział transportu zbiorowego w obsłudze dużych miast	0,1	2	0,2
Kompleksowa oferta rynkowa polskich portów morskich	0,05	3	0,15
RAZEM		4,05	

Opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013; Topolska, Topolski, 2016; Fechner, Szyszka, 2018; gov.pl, 2019.

Z kolei do istotnych słabych stron zaliczono: bariery administracyjno-prawne ograniczające możliwości polskich portów morskich do przeładunku towarów wysokoprzetworzonych; niską konkurencyjność sektora kolejowego w przewozie towarów wynikającą z wysokich kosztów prowadzenia działalności i niskiej jakości infrastruktury; niewielką liczbę polskich armatorów morskich dysponujących niewielką flotą transportową (tab. 4).

Tabela 4. Analiza SWOT – ocena punktowa słabych stron branży TSL

Czynniki	Waga kryterium $\Sigma = 1$	Ocena kryterium <1; 5>	Ocena ważona
Asymetria popytu na transport skierowanego głównie na transport samochodowy	0,05	-4	-0,2
Przestarzałe środki transportu kolejowego i wodnego	0,03	-5	-0,15
Niska pozycja konkurencyjna na rynkach przewoźników lotniczych i morskich	0,3	-4	-1,2
Marginalne znaczenie lotniczych przewozów towarowych	0,02	-3	-0,06
Niska jakość kolejowych i autobusowych przewozów pasażerskich	0,05	-4	-0,2
Niska rentowność branży TSL	0,03	-5	-0,15
Duża liczba wypadków, zwłaszcza w ruchu drogowym	0,01	-3	-0,03
Negatywny wpływ emisji zanieczyszczeń na zdrowie ludzkie i środowisko	0,03	-3	-0,09
Bariery administracyjno-prawne ograniczające możliwości polskich portów morskich	0,1	-4	-0,4
Niska konkurencyjność sektora kolejowego w przewozie towarów	0,1	-4	-0,4
Niewystarczająca konsekwencja w działaniach na rzecz przenoszenia przewozów na gałęzie o niższej presji środowiskowej	0,05	-4	-0,2
Niewielka liczba polskich armatorów morskich dysponujących niewielką flotą transportową	0,1	-4	-0,4
Ograniczona integracja taryfowa w transporcie zbiorowym	0,05	-2	-0,1
Pogarszająca się oferta transportu zbiorowego na terenach niezurbanizowanych i peryferyjnych	0,05	-2	-0,1
Niska mobilność lotnicza społeczeństwa	0,03	-2	-0,06
RAZEM			-3,74

Opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013; Topolska, Topolski, 2016; Fechner, Szyszka, 2018; gov.pl, 2019.

Jeżeli chodzi o najważniejsze szanse branży TSL, to zidentyfikowano: możliwość utrzymania lub nawet wzmocnienia popytu na usługi polskich przewoźników (głównie samochodowych) na rynku europejskim; dobre warunki popytowe i technologiczne dla rozwoju szybkich kolei (np. Centralny Port Komunikacyjny); wykorzystanie korzystnego położenia Polski na skrzyżowaniu głównych korytarzy transportowych; położenie geograficzne umożliwiające rozwój połączeń lotniczych pasażerskich i towarowych w kierunkach wschód–zachód (tab. 5).

Tabela 5. Analiza SWOT – ocena punktowa szans branży TSL

Czynniki	Waga kryterium $\Sigma = 1$	Ocena kryterium <1; 5>	Ocena ważona
1	2	3	4
Możliwość utrzymania lub nawet wzmocnienia popytu na usługi polskich przewoźników	0,1	5	0,5
Istnienie dużego, trwałego popytu na transport stanowiącego podstawę stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstw z branży TSL	0,03	4	0,12
Wdrożenie internalizacji kosztów zewnętrznych transportu jako czynnika racjonalizującego rozwój gałęzi transportu	0,02	3	0,06
Dobre warunki popytowe i technologiczne dla rozwoju szybkich kolei (np. Centralny Port Komunikacyjny)	0,15	5	0,75
Rosnące zainteresowanie użytkowników dobrej jakości transportem zbiorowym	0,01	4	0,04
Rosnąca skuteczność środków stosowanych w systemach poprawy bezpieczeństwa w transporcie	0,01	4	0,04
Osiągnięcie integracji międzygałęziowej i europejskiej interoperacyjności sieci – eliminacja brakujących ogniw w sieci regionalnej i lokalnej	0,02	5	0,1
Napływ kapitału zagranicznego wzmacniającego potencjał i nowoczesność polskiego transportu	0,02	3	0,06
Możliwość podniesienia jakości usług świadczonych przez sektor TSL	0,04	3	0,12
Zapewnienie ciągłości sieci połączeń w państwach sąsiadujących z polską siecią transportową	0,01	2	0,02
Dostępność środków unijnych na rozbudowę infrastruktury	0,02	4	0,08
Dostępność środków unijnych na inwestycje w przyjazne środowisku formy transportu	0,03	4	0,12
Wykorzystanie trendów tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, w szczególności w zakresie ekogospodarki, cyfryzacji i inteligentnych systemów	0,05	4	0,2

tabela 5 cd.

1	2	3	4
Rozwój nowoczesnych technologii, w szczególności rozwój sieci 5G, technologii SMAC	0,06	5	0,3
Przystosowanie istniejącej intermodalnej infrastruktury punktowej dla żeglugi śródlądowej	0,03	4	0,12
Wykorzystanie korzystnego położenia Polski na skrzyżowaniu głównych korytarzy transportowych	0,15	5	0,75
Stworzenie polskiego systemu Port Community System w portach morskich	0,05	4	0,2
Duży potencjał spektakularnej poprawy atrakcyjności infrastruktury kolejowej	0,05	4	0,2
Wykorzystanie renty zapóźnienia i rozwój oraz wdrażanie przełomowych technologii	0,05	5	0,25
Położenie geograficzne umożliwiające rozwój połączeń lotniczych pasażerskich i towarowych	0,1	5	0,5
RAZEM			4,53

Opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013; Topolska, Topolski, 2016; Fechner, Szyszka, 2018; gov.pl, 2019.

Ostatnim analizowanym aspektem były zagrożenia, a do istotnych zaliczono: utrzymywanie się dotychczasowych barier opóźniających realizację strategii modernizacji infrastruktury, powstanie nowoczesnych, konkurencyjnych obiektów infrastrukturalnych w krajach sąsiednich, działania protekcjonistyczne niektórych państw członkowskich UE, niekorzystne propozycje zmian legislacyjnych na forum UE i nieadekwatne działania KE ograniczające funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw transportowych na rynkach europejskich oraz niewystarczające środki finansowe na modernizację systemów transportu i logistyki (tab. 6).

Tabela 6. Analiza SWOT – ocena punktowa zagrożeń branży TSL

Czynniki	Waga kryterium $\Sigma = 1$	Ocena kryterium <1; 5>	Ocena ważona
1	2	3	4
Utrzymywanie się dotychczasowych barier opóźniających realizację strategii modernizacji infrastruktury	0,1	-5	-0,5
Zmiany klimatu i powtarzające się zagrożenie występowania klęsk żywiołowych	0,01	-3	-0,03
Nietrwałość efektów modernizacyjnych sieci powodowana przedwczesnym jej niszczeniem	0,1	-4	-0,4

tabela 6 cd.

1	2	3	4
Wzrost udziału w kosztach zewnętrznych kosztów oddziaływania transportu na środowisko	0,03	-2	-0,06
Nieuwzględnianie ważnych trendów światowych w zakresie budowy infrastruktury transportowej	0,1	-4	-0,4
Powstanie nowoczesnych, konkurencyjnych obiektów infrastrukturalnych w krajach sąsiednich	0,1	-5	-0,5
Relatywnie duży udział w powierzchni kraju obszarów cennych przyrodniczo – wysokie ryzyko kolizji przyrodniczo-przestrzennych, protestów społecznych opóźniających i utrudniających realizację przedsięwzięć infrastrukturalnych	0,03	-2	-0,06
Nowy kryzys gospodarczy	0,1	-4	-0,4
Spadek zapotrzebowania na przewozy kolejowe i śródlądowe związany z odchodzeniem od technologii węglowych w energetyce	0,05	-3	-0,15
Występująca różnica między importem a eksportem skutkująca koniecznością magazynowania kontenerów lub wykonywania przejazdów z próżnymi kontenerami	0,05	-2	-0,1
Działania protekcyjnistyczne niektórych państw członkowskich UE, niekorzystne propozycje zmian legislacyjnych na forum UE i nieadekwatne działania KE, ograniczające funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw transportowych na rynkach europejskich	0,1	-5	-0,5
Niewystarczające środki finansowe na modernizację systemów transportu i logistyki	0,15	-5	-0,75
Silna konkurencja ze strony dużych europejskich hubów lotniczych i portów morskich	0,03	-3	-0,09
Dezintegracja systemu regionalnych i ponadregionalnych przewozów kolejowych	0,05	-3	-0,15
RAZEM			-4,09

Opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2013; Topolska, Topolski, 2016; Fechner, Szyszka, 2018; gov.pl, 2019.

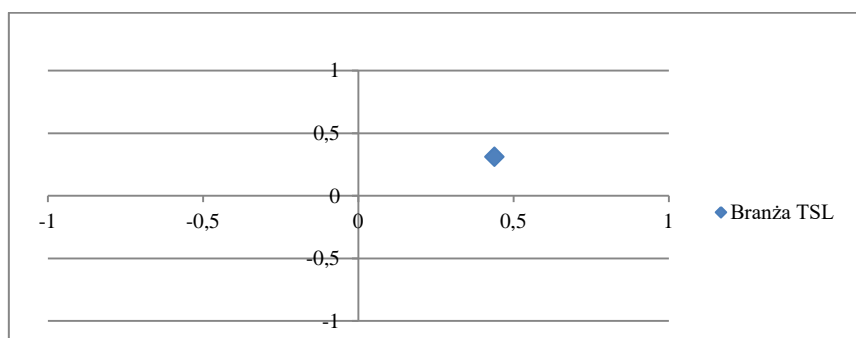
Szanse zostały ocenione na 4,53 pkt, następnie zagrożenia otrzymały notę -4,09 pkt. Mocne strony organizacji uzyskały łączną ocenę 4,05 pkt, z kolei słabe strony oceniono na -3,74 (tab. 7).

Tabela 7. Analiza SWOT – określenie pozycji strategicznej branży TSL

Otoczenie przedsiębiorstwa	
Szanse O	4,53
Zagrożenia T	-4,09
RAZEM	0,44
Wnętrze przedsiębiorstwa	
Mocne strony S	4,05
Słabe strony W	-3,74
RAZEM	0,31

Opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza SWOT na podstawie oceny ważonej poszczególnych czynników umożliwia identyfikację strategicznej pozycji branży TSL wraz z określeniem sugerowanej kategorii strategii działania (rys. 2).



Rys. 2. Pozycja strategiczna branży TSL. Opracowanie własne.

Z tak przeprowadzonej analizy wynika, że sugerowaną strategią na poziomie całej branży jest podejście „maxi-maxi” (Mruk, Pilarczyk, Szulce, 2007, 254). Należy nadmienić, że pozycja maxi-maxi oznacza zaangażowanie mocnych stron branży TSL, które odpowiednio wykorzystane przyczynią się do zwiększenia szans rozwojowych.

Przeprowadzone w ramach artykułu badania były realizowane w 2019 r. (obejmowały okres 2009–2017). Prognoza obejmuje lata 2020–2024. W 2020 r. miała miejsca pandemia COVID-19. Jest to ogólnoswiatowe zjawisko, które w sposób znaczący weryfikuje zdolności strategiczne podmiotów TSL.

Opierając się na badaniach Santander Bank Polska, można stwierdzić, że już w 2021 r. w branży TSL nastąpi powrót do poziomu przychodów z 2019 r. Długoterminowo rozwojowi sektora mogą sprzyjać dobra koniunktura na rynku magazy-

nowym i e-commerce oraz możliwa regionalizacja łańcuchów dostaw. Nie bez znaczenia pozostanie rozwój infrastruktury drogowej, kolejowej, a także portów morskich, co stwarza szanse dla transportu intermodalnego, a także tranzytu ze Wschodu do Europy Zachodniej i produkcji przemysłowej w Polsce (Santander Bank Polska, 2020).

Rozwój pandemii wywołanej COVID-19 wpłynął na transport drogowy towarów. Tonaż ładunków przetransportowanych przez krajowych przewoźników spadł o 8,3% w okresie od stycznia do lipca 2020 r., w porównaniu z 2019 r. Na zmniejszenie przewozów wpłynęło obniżenie aktywności produkcyjnej i handlowej w Polsce oraz Unii Europejskiej. W okresie od stycznia do maja 2019 r. handel międzynarodowy pomiędzy krajami członkowskimi Unii spadł o 13,9% w porównaniu z tym samym okresem poprzedniego roku. Jednocześnie w pierwszej połowie 2020 r. pandemia spowodowała przyspieszenie w branży e-commerce. Według szacunków Santander Bank Polska sprzedaż B2C wzrosła w Polsce w tym okresie o około 140%, co wygenerowało dodatkowy popyt na przewozy towarów do centrów logistycznych oraz klientów finalnych (Santander Bank Polska, 2020).

Dodatkowo wskazuje się na dużą obawę o przyszłość, dlatego obecnie priorytetem podmiotów branży TSL jest zachowanie płynności, na które najlepszą receptą jest, niestety, ograniczenie nowych inwestycji. W wyniku spadających wolumenów przewozowych malały marże w branży TSL na pokrycie kosztów stałych. Równocześnie zatrudnienie w sektorze wzrosło o 2,3% r/r w okresie od stycznia do lipca 2020 r., a średnie wynagrodzenie brutto w sektorze transportu lądowego ładunków nie uległo spadkowi r/r. (Santander Bank Polska, 2020).

Dla zachowania pozytywnej tendencji rozwojowej branży TSL szczególnie istotne jest wykorzystanie położenia Polski, która leży na przecięciu głównych europejskich szlaków komunikacyjnych. Istotne znaczenie w tym ujęciu mogą mieć działania podejmowane przez polski rząd związane z budową Centralnego Portu Komunikacyjnego, która ma się rozpocząć w 2023 r. Warto również nadmienić, że występują korzystne uwarunkowania topograficzne terytorium kraju, które stwarzają dogodne warunki dla obsługi ruchu tranzytowego oraz rozwoju przedsiębiorstw działających w obszarze transportu, spedycji i logistyki. Dla pełnego wykorzystania tych zalet konieczna jest m.in. rozbudowa, modernizacja i rewitalizacja istniejącej infrastruktury transportowej. Infrastruktura ta, odpowiednio wyposażona w nowoczesne rozwiązania technologiczne, przyczyni się do równomiernego włączenia wszystkich obszarów kraju w rozwój gospodarczy i poprawy jakości życia obywateli, rozwoju handlu i turystyki, a także stworzenia nowych możliwości biznesowych dla polskich przedsiębiorstw (pozyskiwanie inwestycji zagranicznych oraz ekspansja na rynki trzecie), a przez to do wzmocnienia pozycji Polski na rynku międzynarodowym (Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, 2019).

5. PODSUMOWANIE

Aktualnie polska branża TSL jest na ścieżce dynamicznego rozwoju. Dodatkowo zgodnie z przeprowadzoną prognozą można wskazać, że w latach 2020–2024 taka tendencja się utrzyma. Wśród determinant makroekonomicznych tego stanu rzeczy wymienia się konsumpcję, eksport i szeroko rozumianą cyfryzację. Wśród negatywnych zjawisk, jakie mogą występować w gospodarce i wpływać na funkcjonowanie podmiotów logistycznych, wyróżnia się trudności w pozyskaniu kompetentnych pracowników, wzrost kosztów wynagrodzeń, koszty dostosowania się do nowych regulacji Unii Europejskiej i znaczące wydatki na cyfryzację. Zakładany wzrost gospodarczy i sytuacja ekonomiczna Polski (modernizacja infrastruktury transportowej, rosnący rynek e-zakupów, geograficzne położenie kraju) potwierdzają jednak tezę o dogodnych warunkach do dalszego rozwoju branży TSL.

Autorzy dokonali predykcji liczby podmiotów z branży TSL w Polsce w latach 2020–2024 i wykazali, że nastąpi wzrost z 158 742 do 168 032 podmiotów (o 5,85%). Jednocześnie warto nadmienić, że w okresie 2009–2017 wzrost ten wynosił 18,04%.

W kontekście rozwojowym pandemia COVID-19 nie powinna znacząco wpłynąć na branżę TSL w kilkuletniej perspektywie. Powrót do poziomu przychodów z 2019 r. zakładany jest już w 2021 r. Powinny się do tego przyczynić dobra koniunktura na rynku magazynowym i e-commerce oraz możliwa regionalizacja łańcuchów dostaw.

Z perspektywy przedsiębiorcy tworzenie strategii odbywa się na podstawie specyfiki danej organizacji, jej zasobów, możliwości i aspiracji rynkowych. Przeprowadzona analiza SWOT umożliwiła jednak zidentyfikowanie kluczowych czynników, które można uwzględnić w strategiach rozwojowych, gdyż sugerowane podejście to „maxi-maxi”, które opiera się na wykorzystaniu „szans” rynkowych poprzez wzmocnienie „silnych stron”.

Jako najważniejsze mocne strony wyróżniono: liczebny i nowoczesny ciężarowy tabor samochodowy oraz silną pozycję polskich przewoźników (szczególnie w zakresie transportu samochodowego) na europejskim rynku transportowym. Z kolei nadchodzące szanse rynkowe to: możliwość utrzymania lub nawet wzmocnienia popytu na usługi polskich przewoźników na rynku europejskim; dobre warunki popytowe i technologiczne dla rozwoju szybkich kolei (np. Centralny Port Komunikacyjny); wykorzystanie korzystnego położenia Polski na skrzyżowaniu głównych korytarzy transportowych (zarówno pasażerskich, jak i towarowych).

LITERATURA

- Ansoff, I.H. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Balaguer, E., Palomares, A., Sorie, R., Martin-Guerrero, J.D. (2018). Predicting service in support centers based on nonlinear dynamics, ARMA modeling and neural network. *Expert Systems with Applications*, 34, 665–672.
- Dąbrowska, D., Sołtysiak, M., Waligóra, J. (2016). Modele wygładzania wykładniczego w ocenie jakości wód podziemnych na przykładzie uzdrowiska Ustroń. *Acta Geographica*, 22.
- Enter Poland (2019). *Usługi TSL*. <https://www.enterpoland.com/polski-rynek-uslug-dystrybucyjnych-logistycznych-transportowych-spedycyjnych/> (29.11.2019).
- Fajczak-Kowalska, A., Kowalska, M. (2018). Ocena stanu sektora TSL w Polsce – lata 2004–2017. *Autobusy*, 12.
- Fechner, I., Szyszka, G. (2018). *Logistyka w Polsce. Raport 2017*. Poznań: Biblioteka Logistyka.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (1998). *Marketing*. Warszawa: PWE.
- Gov.pl (2019). *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do roku 2030 przyjęta uchwałą nr 105/2009 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r.* Warszawa.
- GUS (2019). Bank Danych Lokalnych. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (28.11.2019).
- Hyndman, R., Athanasopoulos, G. (2014). *Forecasting: principles and practice*. Perth: University of Western Australia.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Kraków: PWN.
- Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (2013). *Strategia rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*. Warszawa.
- Mintzberg, H. (1988). *Opening The Definition Strategy*. NJ: Holly Englewood Cliff.
- Mruk, H., Pilarczyk, B., Szulce, H. (2007). *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Piecuch, T. (2010). Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce. In: M. Matejun (Ed.). *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pierścionek, Z. (1998). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.
- Santander Bank Polska (2020). *Branża TSL wróci do ubiegłorocznych przychodów w 2021 roku*. <https://www.money.pl/gielda/santander-bp-branza-tsl-wroci-do-ubieglorocznych-przychodow-w-2021-r-6558853465646721a.html> (25.11.2020).
- Sławińska, M. (2013). *Przedsiębiorstwo handlowe. Ekonomika – zarządzanie – procesy*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Stabryła, A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial Survival. *Small Business Economics*, 28.
- Tchórzewski, J. (1992). *Cybernetyka życia i rozwoju systemów*. Siedlce: WSRP.

- Topolska, K., Topolski, M. (2016). Rozwój przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych w warunkach międzynarodowych. *Autobusy*, 12.
- Urbaniak, M. (2016). Rola ograniczania negatywnego wpływu na środowisko w budowaniu relacji z dostawcami. In: Z. Bentyn, M. Szymczak (Eds.). *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw wobec wyzwań gospodarki światowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Wyrwicka, M.K. (2003). *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Zelkowski, J., Gontarczyk, M., Kijek, M., Owczarek, P. (2018). Analiza i ocena operatorów logistycznych w Polsce. *Transport*, 120.

STRATEGIC DEVELOPMENT POSSIBILITIES OF ENTERPRISES IN THE TSL INDUSTRY

Summary

The development of the enterprise and, at the same time, the entire industry is associated with the development and then achievement of strategic assumptions through specific changes (qualitative and quantitative) that should contribute to building the competitiveness and competitive advantage of these organizations in the long run. The effectiveness of development strategies of entities from the TSL sector is important in this approach. The aim of the article is to forecast changes in the number of enterprises in the TSL sector and to define the development strategy of these entities in 2020-2024. The conducted research shows that in the years 2020-2024 there should be an increase in the number of entities from 158742 to 168032 (increase by 5.85%). Additionally, the SWOT analysis indicates that entities from the TSL industry should choose the “maxi-maxi” strategy in the coming years, which assumes focusing on dynamic development.

Keywords: development strategies, TSL industry, enterprise development

