

Karolina OLEJNICZAK\*, Anna DĘBICKA\*\*

**LOGISTYKA MIĘDZYNARODOWA A UWARUNKOWANIA  
ZARZĄDZANIA MAŁYMI I ŚREDNIMI  
PRZEDSIĘBIORSTWAMI BRANŻY TSL W POLSCE.  
WYBRANE ZAGADNIENIA**

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.07

Problemy związane z logistyką międzynarodową stają się współcześnie częścią działalności strategicznej i operacyjnej przedsiębiorstw. Szczególnym przypadkiem w tym zakresie, ze względu na specyfikę swojej działalności, są przedsiębiorstwa branży TSL. Działalność i kondycja dużych podmiotów są przedmiotem licznych opracowań badawczych. Problemy zarządzania w przedsiębiorstwach małych i średnich, choć stanowią one blisko 98% branży w Polsce, wymagają jednak dalszych badań. Uwarunkowania problemów zarządzania MSP w branży TSL są przedmiotem niniejszych rozważań. Celem artykułu jest zaprezentowanie tych uwarunkowań oraz uchwycenie znaczenia i specyfiki sektora MSP w Polsce na tle Unii Europejskiej. Ujęcie to dotyczy w szczególności uwarunkowań zewnętrznych wynikających m.in. z wdrażania nowych rozwiązań regulacyjnych powiązanych z europejską polityką logistyczną. W pracy zastosowano metodę studium literatury przedmiotu oraz przeprowadzono analizę dostępnych raportów i wskaźników branżowych. Biorąc pod uwagę specyfikę sektora MSP oraz kontekst rozwoju branży w wymiarze międzynarodowym, istotne staje się zbadanie, w jaki sposób przedstawione w pracy uwarunkowania wpływają na problematykę zarządzania przedsiębiorstwem. Podjęto próbę zdefiniowania najważniejszych kierunków badań sektora MSP wynikających z tych uwarunkowań.

**Słowa kluczowe:** sektor MSP, branża TSL, logistyka międzynarodowa, zarządzanie MSP, europejska polityka logistyczna

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Zarządzania i Systemów Informacyjnych, Zakład Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie. ORCID: 0000-0003-3563-8015.

\*\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Zarządzania i Systemów Informacyjnych, Zakład Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie. ORCID: 0000-0001-9885-0799.

## 1. WPROWADZENIE

W wyniku postępujących procesów globalizacyjnych przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania i opracowywania coraz nowszych rozwiązań logistycznych, a problemy związane z logistyką międzynarodową stają się częścią działalności strategicznej i operacyjnej (Żak, 2017). Szczególnym przypadkiem w tym zakresie, ze względu na specyfikę swojej działalności, są przedsiębiorstwa branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL). Choć działalność i kondycja dużych podmiotów są przedmiotem licznych opracowań, także w Polsce, to problemy zarządzania w przedsiębiorstwach małych i średnich (MSP) wymagają dalszych badań.

W kontekście działalności międzynarodowej małych i średnich przedsiębiorstw, także w branży TSL, warto zwrócić uwagę na koncepcję przedsiębiorczości międzynarodowej. Termin ten oznacza podejmowanie działań innowacyjnych, proaktywnych, powiązanych z ponoszeniem ryzyka ponad granicami państw, a których celem jest tworzenie wartości w organizacji (McDougall, Oviatt, 2000). Przedsiębiorczość międzynarodowa związana jest z procesem odkrywania, oceny i wykorzystywania szans rynkowych poza granicami kraju (Daszkiewicz, 2014; Hanus, 2018; Hofmann-Kohlmeyer, 2018; Olejniczak, Dębicka, 2020).

Celem artykułu jest zaprezentowanie uwarunkowań zarządzania przedsiębiorstwami z sektora MSP w Polsce działającymi w branży TSL w wymiarze międzynarodowym. Ujęcie to dotyczy w szczególności uwarunkowań zewnętrznych wynikających m.in. z wdrażania nowych rozwiązań regulacyjnych powiązanych z europejską polityką logistyczną. W pracy zastosowano metodę studium literatury przedmiotu oraz przeprowadzono analizę dostępnych raportów i wskaźników branżowych. Podjęto próbę zdefiniowania najważniejszych kierunków badań sektora MSP wynikających z uwarunkowań zewnętrznych.

Opracowanie składa się z kilku części. W dalszej części artykułu przedstawiono koncepcję logistyki międzynarodowej i zarys jej uwarunkowań z uwzględnieniem europejskiej polityki w dziedzinie logistyki. W kolejnej części przedstawiono analizę i specyfikę branży TSL w Polsce oraz sektora MSP na przestrzeni ostatnich lat. Artykuł kończy podsumowanie rezultatów przeprowadzonej analizy, a także wnioski dotyczące dalszych kierunków badań.

## 2. LOGISTYKA MIĘDZYNARODOWA I JEJ UWARUNKOWANIA

### 2.1. Koncepcja logistyki międzynarodowej

Do determinant dzisiejszego biznesu zaliczyć należy liczne i wielokrotne przekraczanie granic. Logistyka jest koncepcją systemowego i zintegrowanego zarządzania przepływami dóbr w ramach transferu kompetencji logistycznych. Koncepcję

logistyki międzynarodowej warunkuje przekroczenie przynajmniej jednej granicy państwowej. Przepływowi dóbr towarzyszą także pozostałe procesy związane z przepływem informacji, dokumentacji, magazynowania. Logistyka międzynarodowa obejmuje więc procesy koordynowania i optymalizowania różnorodnych przepływów w skali międzynarodowej (Gołemska, 2014; Wincewicz-Bosy, 2015).

Z uwagi na swoje położenie geograficzne, transformację systemową gospodarki, członkostwo w strukturach unijnych oraz inne aspekty związane z rozwojem logistyki międzynarodowej w Europie, Polska na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat stała się jednym z wiodących państw europejskich pod względem usług transportowo-logistycznych. Potwierdza to stale rosnąca jej pozycja w rankingu Logistics Performance Index (LPI), który jest wynikiem badań Banku Światowego dotyczących 160 państw na świecie w kilku kategoriach: 1) wydajność procesu odprawy celnej i kontroli granicznej, 2) jakość infrastruktury wspomagającej handel międzynarodowy, 3) łatwość aranżowania konkurencyjnego cenowo transportu międzynarodowego, 4) jakość świadczonych przez specjalistyczne firmy usług logistycznych, 5) możliwość śledzenia i monitorowania przesyłek, 6) dostarczanie przesyłek do miejsca docelowego w oczekiwanym czasie (Bank Światowy, 2018). Ranking został stworzony w uznaniu znaczenia logistyki międzynarodowej i stanowi miarę efektywności logistycznej badanych państw (patrz tab. 1).

W dalszej części skoncentrowano się na uwarunkowaniach rozwoju logistyki międzynarodowej.

Tabela 1. Ranking wydajności logistycznej

Kraj	Wynik	Miejsce w rankingu LPI
Niemcy	4,20	1
Francja	3,84	16
Hiszpania	3,83	17
Czechy	3,68	22
<b>Polska</b>	<b>3,54</b>	<b>28</b>
Węgry	3,42	31
Estonia	3,31	36
Rumunia	3,12	48
Słowacja	3,03	53
Litwa	3,02	54
Ukraina	2,83	66
Białoruś	2,57	103

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego, 2018.

## 2.2. Wybrane uwarunkowania rozwoju logistyki międzynarodowej

Oprócz polityki europejskiej wpływającej na znaczenie Polski w wymiarze logistyki międzynarodowej zidentyfikować można również czynniki zewnętrzne spoza kontynentu europejskiego. Jest to związane z ideą i rozwojem Nowego Jedwabnego Szlaku (Witkowski, Kurzątek, 2018; Kaczmarski, 2015). Nowy Jedwabny Szlak jest inicjatywą chińską, a jego celem jest tworzenie warunków do dalszego rozwoju, poszerzanie strefy wpływów, umacnianie chińskiej pozycji na arenie międzynarodowej, wzmacnianie współpracy gospodarczej pomiędzy państwami znajdującymi się w poszczególnych korytarzach szlaku. Zawiera on sieć dróg w ramach pasów lądowego i morskiego. Pas lądowy łączy Chiny z Azją Centralną i Europą, natomiast pas morski łączy Daleki Wschód z Bliskim Wschodem i Afryką. Pas lądowy związany jest z rozbudową i wzmocnieniem tras kolejowych, co powiązane jest m.in. z upowszechnieniem zakupów przez Internet. Celem jest skrócenie czasu transportu towarów między kontynentami do kilkunastu dni. Przez terytorium Polski przebiega jeden z korytarzy pasa lądowego Nowego Jedwabnego Szlaku (patrz rys. 1).



Rys. 1. Nowy Jedwabny Szlak (Mercator Institute for China Studies, 2015)

Intensywny rozwój logistyki międzynarodowej w Europie odbywa się w ramach europejskiej polityki logistycznej. Do głównych przesłanek powstania polityki europejskiej w dziedzinie logistyki należą: 1) nasilające się zatłoczenie szlaków komunikacyjnych wynikające z braku równowagi pomiędzy poszczególnymi dziedzinami transportu, 2) wzrost zapotrzebowania na transport w rozszerzonej Unii, 3) potrzeba integracji transportu ze zrównoważonym rozwojem, 4) konieczność tworzenia spójnej strategii wykraczającej poza UE, 5) wspieranie niezależnienia

wzrostu gospodarczego od równoczesnego wzrostu przewozów. Jej celem głównym jest tworzenie konkurencyjnego, jednolitego i zasobooszczędnego obszaru transportu, a zasadniczym dążeniem – zmniejszenie uzależnienia od importu ropy naftowej i znaczne ograniczenie emisji dwutlenku węgla. Cele szczegółowe obejmują: zmniejszenie, a w konsekwencji eliminację samochodów o napędzie konwencjonalnym, zwiększenie udziału paliwa niskoemisyjnego w lotnictwie, przeniesienie znacznej części transportu drogowego towarów na odległościach powyżej 300 km na inne rodzaje transportu (transport kolejowy i wodny śródlądowy), ukończenie szybkiej europejskiej sieci kolejowej i połączenie jej ze wszystkimi lotniskami, wzmocnienie infrastruktury zarządzania ruchem, osiągnięcie niemal zerowej liczby ofiar śmiertelnych w transporcie drogowym oraz zapewnienie finansowania przyszłych inwestycji w dziedzinie transportu (KE, 2011). Dodatkowo jako odpowiedź na skutki pandemii COVID-19 dla transportu i logistyki Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności KE (2020b) zakłada stworzenie systemu transportowego odpornego na przyszłe kryzysy.

Jednym z wymiarów realizacji europejskiej polityki logistycznej i jej celów jest ogłoszenie przez KE (2021a) roku 2021 Europejskim Rokiem Kolei. Celem inicjatywy jest wzmocnienie wykorzystania kolei, jej promowanie jako bezpiecznego i zrównoważonego środka transportu. Wzrost popularności i wykorzystania transportu kolejowego przyczynić się ma do realizacji jednego z najważniejszych celów zapisanych w Europejskim Zielonym Ładzie – osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. Europejski Zielony Ład jest strategicznym planem działania jako odpowiedź na zmiany klimatu i degradację środowiska naturalnego, prowadzić ma do uniezależnienia wzrostu gospodarczego od zużywania zasobów (KE, 2021b).

Kolejnym z wymiarów realizacji europejskiej polityki w dziedzinie logistyki jest tzw. Pakiet Mobilności (KE, 2020a). Jego zasadniczym celem było uregulowanie kwestii międzynarodowego transportu drogowego świadczonego na unijnym rynku przez przewoźników mających siedziby w krajach należących do Wspólnoty, w tym poprawa warunków pracy kierowców zawodowych i zmniejszenie ryzyka nieuczciwej konkurencji. Pakiet obejmuje m.in. przepisy regulujące zasady delegowania kierowców, ograniczenie kabotażu, wymianę urządzeń rejestrujących na tachografy inteligentne II generacji oraz wymogi w zakresie egzekwowania przepisów. Przepisy dotyczące delegowania mają zastosowanie do kabotażu (transport między dwoma lub więcej miejscami załadunku i/lub rozładunku w jednym kraju przez przewoźnika z innego kraju) oraz do międzynarodowych operacji transportowych. Wyjątkiem od pakietu są tranzyt międzynarodowy oraz operacje bilateralne.

Z uwagi na swoje skutki zapisy Pakietu Mobilności mogą mieć wyraźne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw i zarządzania nimi, a w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. W dalszej części artykułu skoncentrowano się na specyfice branży TSL oraz specyfice małych i średnich przedsiębiorstw.

### 3. ZNACZENIE I SPECYFIKA SEKTORA MSP I BRANŻY TSL W POLSCE NA TLE UNII EUROPEJSKIEJ

#### 3.1. Znaczenie sektora MSP

W licznych opracowaniach zwraca się uwagę na istotną rolę małych i średnich przedsiębiorstw dla wielu światowych gospodarek, w tym również polskiej (Dębicka, Łuczka, 2019; Olejniczak, Łuczka, 2019; Savlovschi, Robu, 2011; Zafar, Mustafa, 2017). Zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej przeważająca liczba przedsiębiorstw to te z sektora MSP (EUROSTAT, 2018), których procentowy udział w strukturze aktywnych przedsiębiorstw wynosi ok. 99,8% (GUS, 2021). Zdecydowanie najliczniejszą grupę stanowią najmniejsze podmioty – mikroprzedsiębiorstwa – których w Polsce w 2019 r. aktywnych było 2,1 mln, co stanowiło 97% ogółu przedsiębiorstw. Te, które funkcjonują w Polsce, generują 72,7% polskiego PKB. Warto zaznaczyć, że największy wkład w tworzenie PKB mają małe i średnie przedsiębiorstwa, które generują 49,1% PKB. Dodatkowo przedsiębiorstwa z sektora MSP w znacznym stopniu przyczyniły się do wzrostu PKB w okresie od 2008 do 2018 r., zwiększając swój udział z 47,2% do 49,1% PKB (PARP, 2021). Interesujący jest również poziom nakładów inwestycyjnych w grupie MSP. W 2019 r. zanotowano wzrost o ponad 7% r/r nakładów na rzeczowe aktywa trwałe przypadające na jeden podmiot. Mimo że największy udział w osiągniętym wyniku przypada na duże przedsiębiorstwa (wzrost o 11,7% r/r), to należy zaznaczyć, że nakłady te wzrosły przeciętnie o 6-8% r/r zarówno w mikroprzedsiębiorstwach, małych, jak i średnich. Wybrane wskaźniki małych i średnich przedsiębiorstw zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – wybrane wskaźniki

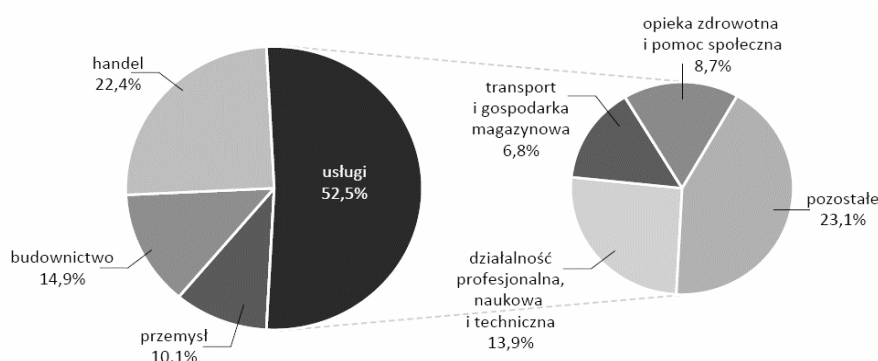
Liczba przedsiębiorstw	
Liczba	2,2 mln
Struktura przedsiębiorstw	
Według liczby pracujących	99,8% – MSP 97,0% – mikroprzedsiębiorstwa 2,2% – małe przedsiębiorstwa 0,7% – średnie przedsiębiorstwa 0,2% – duże przedsiębiorstwa

cd. tab. 1

Udział w PKB*	
Udział w PKB (dane za 2018 r.)	49,1% – udział MSP w tworzeniu PKB  <i>Struktura udziału w PKB:</i> 29,0% – mikroprzedsiębiorstwa (spadek o 1,2 p.p. r/r) 9,1% – małe przedsiębiorstwa (wzrost o 1,0 p.p. r/r) 11,1% – średnie przedsiębiorstwa (wzrost o 0,4 p.p. r/r) 23,6% – duże przedsiębiorstwa (wzrost o 0,4 p.p. r/r)
Rynek pracy	
Pracujący	10,01 mln – liczba pracujących w przedsiębiorstwach 6,75 mln – liczba pracujących w MSP
Zatrudnieni	7,01 mln – liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach 56,0% – udział sektora MSP w strukturze przeciętnego zatrudnienia 3,17 osoby – przeciętna liczba zatrudnionych na 1 podmiot
Inwestycje	
Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe	240,6 mld zł – nakłady na rzeczowe aktywa trwałe ogółem sektora przedsiębiorstw (wzrost o 10,2% r/r), w tym: – nakłady inwestycyjne (219,9 mld zł) – zakup używanych środków trwałych (20,6 mld zł) 105,1 mld zł – nakłady na rzeczowe aktywa trwałe w MSP  Nakłady na rzeczowe aktywa trwałe ogółem na przedsiębiorstwo: 108,8 tys. zł – ogółem (wzrost o 7,2% r/r) 47,6 tys. zł – MSP (wzrost o 2,8%) 20,1 tys. zł – mikroprzedsiębiorstwo (wzrost o 7,7%) 392,8 tys. zł – małe przedsiębiorstwo (wzrost o 8,1%) 2,90 mln zł – średnie przedsiębiorstwo (wzrost o 6,1%)
Eksport/import	
Eksport	1,28 bln zł – eksport wyrobów i usług (wzrost o 7,5% r/r) 1,02 bln zł – eksport wyrobów (wzrost o 7,6% r/r) 268,3 mld zł – eksport usług (wzrost o 7,2%) 62,8 tys. – liczba eksporterów wyrobów 20,9 tys. – liczba eksporterów usług 2,9% – odsetek eksporterów wyrobów 0,95% – odsetek eksporterów usług
Import	1,16 bln zł – import wyrobów i usług (wzrost o 4,9% r/r) 988,5 mld zł – import wyrobów (wzrost o 4,9% r/r) 166,7 mld zł – import usług (wzrost o 5,4% r/r) 87,2 tys. – liczba importerów wyrobów 31,4 tys. – liczba importerów usług 8,3% – odsetek importerów wyrobów 1,45% – odsetek importerów usług

Źródło: PARP, 2021.

Polskie MSP różnią się znacząco od dużych przedsiębiorstw pod względem struktury branżowej. Według raportu PARP (2021) duże przedsiębiorstwa znacznie częściej prowadzą działalność przemysłową (ponad 50%), natomiast rzadziej usługową (31,5%), handlową (13,6%) czy budowlaną (3,5%). W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw działalność przemysłową prowadzi zaledwie co dziesiąta firma, natomiast największy udział przypada na działalność usługową, w tym na transport i gospodarkę magazynową, w której operuje aż 7% polskich MSP (rys. 2).



Rys. 2. Struktura branżowa MSP (PARP, 2021)

W dalszej części skoncentrowano się na specyfice i znaczeniu branży TSL, także dla rozwoju sektora MSP.

### 3.2. Znaczenie i specyfika branży TSL w Polsce i Unii Europejskiej

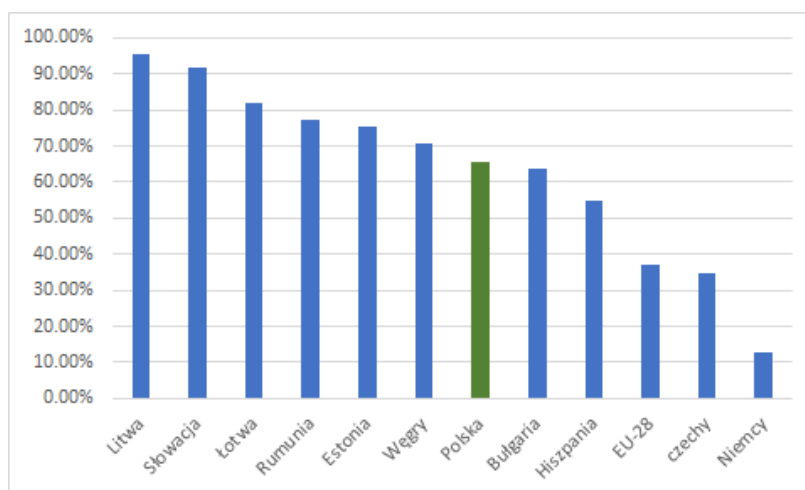
Transport w UE przyczynia się do generowania ok. 5% PKB i zatrudnia ok. 10 mln osób. Jest kluczowy dla funkcjonowania europejskich przedsiębiorstw i globalnych łańcuchów dostaw. Jest również istotny z punktu widzenia polskiej gospodarki. Według danych za 2017 r. sektor transportu i gospodarki magazynowej stanowił 5,8% PKB (Polski Instytut Transportu Drogowego, 2019). Warto zwrócić uwagę, że w Polsce większość przedsiębiorstw świadczących usługi z zakresu transportu i gospodarki magazynowej to przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników. Według danych GUS (2021), w 2020 r. spośród 281 724 zarejestrowanych przedsiębiorstw w tej branży prawie 98% stanowiły właśnie mikroprzedsiębiorstwa. Zdecydowanie mniejszy odsetek przedsiębiorstw funkcjonujących w tej branży stanowią odpowiednio przedsiębiorstwa małe (1,72%), średnie (0,26%) i duże (0,07%). Dane te potwierdzają wskazywaną w literaturze charakterystykę rynku transportowego w Polsce. Wymienia się (Janczewski, 2012; Kordel, 2011):



- rozdrobnienie (duża liczba mikroprzedsiębiorstw),
- liberalizm w dostępie do zawodu przewoźnika,
- dużą wrażliwość na oddziaływanie otoczenia unijnego.

Liberalizacja dostępu do rynku usług transportowych UE to jeden z efektów oprócz rosnących obrotów handlowych oraz wysokiej konkurencyjności cenowej polskich przedsiębiorstw, który przyczynia się do dominującej pozycji Polski w unijnym transporcie drogowym.

W 2018 r. Polska miała najwyższy udział w transporcie międzynarodowym UE (29,5%), jej udział wzrósł z 61,5% w 2014 r. do 63,7% w 2018 r. Udział przewozów międzynarodowych w pracy przewozowej w Polsce jest znacznie wyższy od średniej dla EU-28 (rys. 3). Patrząc na podział cross-trade między różnymi państwami członkowskimi w okresie 2014-2018, należy wskazać, że Polska była czołowym przewoźnikiem cross-trade, a jej udział w 2018 r. wynosił 32,9% całości przewozów cross-trade w UE, kolejne kraje to Litwa i Rumunia (odpowiednio 14,0% i 11,5%). Wszystkie pozostałe państwa członkowskie miały udziały poniżej 10% (Eurostat, 2019).



Rys. 3. Udział przewozów międzynarodowych w pracy przewozowej wybranych krajów (opracowanie własne na podstawie Breemersch, 2019)

Odwołując się do opisanych w punkcie 2.2 wymiarów realizacji europejskiej polityki logistycznej, warto zwrócić uwagę, że głównie wschodnioeuropejskie kraje mają znacznie większy niż przeciętny udział pracowników w transporcie lądowym (tab. 3), co może powodować, że są one bardziej podatne na zmiany polityki dotyczące pracowników transportu lądowego (Breemersch, 2019).

Tabela 3. Znaczenie branży transportu drogowego w wybranych krajach

Kraj	PKB (%)	Populacja (%)	Przewóz tkm (%)	Pracownicy transportu drogowego (%)	Ludność aktywna w transporcie lądowym (%)
EU-28	100,0	100,0	100,0	100,0	1,8
Belgia	2,9	2,2	1,7	2,1	1,8
Bułgaria	0,3	1,4	1,9	2,4	3,2
Czechy	1,2	2,1	2,6	3,4	3,0
Niemcy	21,3	16,3	16,7	8,8	1,0
Estonia	0,2	0,3	0,3	0,4	3,0
Grecja	1,2	2,1	1,5	1,5	1,3
Hiszpania	7,6	9,3	11,4	9,6	1,9
Francja	14,9	12,6	8,8	13,3	2,0
Chorwacja	0,3	0,8	0,7	0,8	1,9
Włochy	11,2	11,7	5,9	9,1	1,4
Łotwa	0,2	0,4	0,8	0,7	3,3
Litwa	0,3	0,6	2,3	1,1	3,8
Węgry	0,8	2,0	2,0	2,9	2,7
Austria	2,4	1,8	1,4	1,6	1,6
Polska	3,0	7,7	16,6	11,2	2,7
Portugalia	1,3	2,0	1,7	1,8	1,6
Rumunia	1,2	3,9	3,1	6,9	3,2
Słowenia	0,3	0,4	1,2	0,6	2,6
Słowacja	0,6	1,1	1,9	1,9	3,0
Wielka Brytania	15,2	12,8	8,4	11,6	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Breemersch, 2019.

Choć rynek usług transportowo-spedycyjnych pod względem przychodów zdominowany jest przez przedsiębiorstwa duże (Ranking TSL, 2020), to z uwagi na rosnący popyt w zakresie różnorodnych usług logistycznych, ich standaryzację oraz z uwagi na specyfikę sektora MSP (np. elastyczność działania) z powodzeniem konkurują one na rynku europejskim z większymi podmiotami. Jak wskazuje ranking TSL (2020), przychody w 2019 r. notowanych firm wzrosły o 8,8% r/r, a najszybciej zwiększały swoje obroty przedsiębiorstwa, których przychody były poniżej miliarda złotych.

#### 4. PODSUMOWANIE

W pracy podjęto tematykę uwarunkowań zewnętrznych zarządzania mikro-przedsiębiorstwem, małym i średnim przedsiębiorstwem branży TSL w kontekście rozwoju logistyki międzynarodowej. Sektor MSP pozostaje kluczowy dla rozwoju tak gospodarki polskiej, jak i unijnej oraz globalnej. Szczególnym przypadkiem w tym zakresie jest branża TSL, której funkcjonowanie oraz problemy zarządzania, z uwagi na międzynarodową integrację gospodarczą, pozostają pod silnym wpływem polityki zewnętrznej. Dla polskich przedsiębiorstw jest to m.in. europejska polityka logistyczna. W pracy przedstawiono zarys koncepcji tej polityki oraz szerszy kontekst uwarunkowań rozwoju MSP branży TSL. Biorąc pod uwagę specyfikę sektora MSP oraz kontekst rozwoju branży w wymiarze międzynarodowym, istotne staje się zbadanie, w jaki sposób przedstawione w pracy uwarunkowania wpływają na problematykę zarządzania przedsiębiorstwem. W szczególności istotne jest ujęcie najważniejszych destynacji prowadzonej działalności międzynarodowej, długości prowadzonej działalności w kontekście dążenia do przetrwania i stosowanych metod zarządzania. W dalszej kolejności ważne wydaje się uchwycenie, w jaki sposób pandemia COVID-19 wpłynęła na rozwój i zarządzanie przedsiębiorstwem oraz czy podejmowane są kroki w kierunku radzenia sobie z przyszłymi kryzysami (Kubera, 2021). Istotne wydaje się także uchwycenie najważniejszych wyzwań zarządzania przedsiębiorstwem z perspektywy przedsiębiorcy w perspektywie najbliższych lat oraz zbadanie, czy oraz w jakim zakresie MSP w branży TSL pozyskują wsparcie zewnętrzne, skąd ono pochodzi i jaki jest jego zakres. Kolejnym aspektem jest ocena wpływu poszczególnych elementów europejskiej polityki logistycznej, na przykład tzw. Pakietu Mobilności, na zarządzanie przedsiębiorstwem. Konieczne wydaje się uchwycenie zarówno konsekwencji z tego wynikających dla przedsiębiorcy, jak i działań podejmowanych w kierunku wdrażania nowych rozwiązań. Biorąc pod uwagę zakres zmian, wydaje się, że konsekwencje mogą mieć charakter różnorodny i wielokierunkowy. Dotyczyć mogą rejestracji przedsiębiorstwa za granicą, zmiany lokalizacji na terenie Polski, pozyskania nowych partnerów zagranicznych oraz zmiany strategii zarządzania lub też raczej redukcji kosztów, zmiany branży czy nawet zakończenia działalności.

Reasumując, w pracy dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz przeprowadzono analizę sektora MSP oraz branży TSL w Polsce i Unii Europejskiej. Podjęto próbę zarysu znaczenia tego sektora dla branży oraz gospodarki zarówno polskiej, jak i unijnej. Przedstawiono wybrane uwarunkowania zarządzania MSP w tej branży. Skoncentrowano się na europejskiej polityce logistycznej oraz rozwoju koncepcji Nowego Jedwabnego Szlaku. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania, sformułowano wybrane wyzwania zarządzania MSP w branży oraz wskazano kierunki dalszych badań w tym obszarze.

## LITERATURA

- Bank Światowy (2018). Pobrano z: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29971/LPI2018.pdf> (10.09.2021).
- Breemersch, T. (2019). *Impact of the 1st mobility package on European Road Freight Transport*. Pobrano z: <https://www.tmlleuven.be/en/project/linava/projectfile/469> (10.09.2021).
- Daszkiewicz, N. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar w teorii internacjonalizacji. In: A. Budnikowski, D. Kuźniar (Eds.). *Nowe procesy w gospodarce światowej. Wnioski dla Polski*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Dębicka, A., Łuczka, T. (2019). *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. Diagnoza i procedury*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- EC Recommendation. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC). Pobrano z: <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/6ca8d655-126b-4a42-ada4-e9058fa45155/language-en> (10.09.2021).
- EUROSTAT (2018). *Statistics on small and medium-sized enterprises*. Pobrano z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises) (10.09.2021).
- EUROSTAT (2019). *Road freight transport by journey characteristics*. Pobrano z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road\\_freight\\_transport\\_by\\_journey\\_characteristics&oldid=533736#Road\\_transport\\_by\\_type\\_of\\_operation](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_by_journey_characteristics&oldid=533736#Road_transport_by_type_of_operation) (10.09.2021).
- Gołębska, E. (2014). *Logistyka międzynarodowa*. Warszawa: PWN.
- GUS (2021). *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 roku*. Pobrano z: [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/14/12/1/grupy\\_przedsiębiorstw\\_w\\_polsce\\_w\\_2019.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/14/12/1/grupy_przedsiębiorstw_w_polsce_w_2019.pdf) (10.09.2021).
- Hanus, G. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w kontekście wczesnej internacjonalizacji MSP. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 357.
- Hofman-Kohlmeyer, M. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w świetle badań naukowych – przegląd literatury. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 352.
- Janczewski, J. (2012). Problematyka zarządzania mikroprzedsiębiorstwem na rynku usług transportowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 74-88.
- Kaczmarek, M. (2015). Nowy Jedwabny Szlak: uniwersalne narzędzie chińskiej polityki. *Komentarze Ośrodka Studiów Wschodnich*, 161, 1-9.
- KE (2011). Biała Księga Transportu 2050. Pobrano z: [white-paper-illustrated-brochure\\_pl.pdf](white-paper-illustrated-brochure_pl.pdf) (europa.eu) (10.09.2021).
- KE (2020a). Mobility package, online. Mobility package | Eurofound (europa.eu) (10.09.2021).
- KE (2020b). Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności – europejski transport na drodze ku przyszłości (europa.eu) (10.09.2021).
- KE (2021a). Komunikat KE: 2021: Europejski Rok Kolei, online, 2021: Europejski Rok Kolei [Komunikat KE] | Europejskie Centrum Konsumentckie (konsument.gov.pl), (10.09.2021).
- KE (2021b). European Green Deal, online. A European Green Deal | European Commission (europa.eu) (10.09.2021).

- Kordel, Z. (2011). Problemy funkcjonowania transportu samochodowego w Polsce. *Logistyka*, 6, 9.
- Kubera, P. (2021). The State Aid Instruments in Response to the COVID-19 Crisis. *The Journal of Organizational Management Studies*, 930488-1-930488-11.
- Logistyka.rp.pl (2020). Pobrano z: <https://logistyka.rp.pl/logistyka-kontraktowa/8311-ranking-tsl-2020> (10.09.2021).
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- Mercator Institute for China Studies (2015). Pobrano z: <https://merics.org/en/tracker/mapping-belt-and-road-initiative-where-we-stand> (10.09.2021).
- Olejniczak, K., Dębicka, A. (2020). Selected Features of Small And Medium-Sized Enterprises Related To International Entrepreneurship: An Empirical Analysis. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64, 6, 153-167. Pobrano z: <https://doi.org/10.15611/pn.2020.6.12>.
- Olejniczak, K., Łuczka, T. (2019). *Czynniki konkurencyjności subregionu*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- PARP (2021). Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Pobrano z: [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26\\_Raport-2021-07-22\\_WCAG\\_210726.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/PARP-26_Raport-2021-07-22_WCAG_210726.pdf) (10.09.2021).
- Polski Instytut Transportu Drogowego (2019). Raport: Transport i logistyka jako strategiczna branża dla polskiej gospodarki. Pobrano z: <https://pitd.org.pl/wp-content/uploads/2019/11/PITD-Transport-i-Logistyka-jako-strategiczna-branża-dla-polskiej-gospodarki.pdf> (10.09.2021).
- Savlovski, L.I., Robu, N.R. (2011). The role of SMEs in modern economy. *Economia. Management*, 14(1), 277-281.
- Wincewicz-Bosy, M. (2015). Logistyka międzynarodowa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 249.
- Witkowski, K., Kurzątek, E. (2018). Nowy Jedwabny Szlak w kontekście tworzenia globalnej strategii logistycznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 505, 341-358.
- Zafar, A., Mustafa, S. (2017). SMEs and its role in economic and socio-economic development of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4).
- Żak, J. (2017). Design and Evaluation of Transportation Systems. In: G. Sierpiński (Ed.). *Advanced Solutions of Transport Systems for Growing Mobility*. Springer, 3-29.

**INTERNATIONAL LOGISTICS AND THE CONDITIONS  
OF THE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES  
IN THE TSL INDUSTRY IN POLAND. SELECTED ISSUES**

**Summary**

Nowadays, problems related to international logistics are becoming a part of the strategic and operational activities of enterprises. Due to the specificity of their activity, particu-

larly affected are in this respect companies from the TSL industry. The activity and condition of large entities are the subjects of numerous research studies. Management problems in small and medium-sized enterprises, although they account for nearly 98% of the industry in Poland, still require further research. Determinants of the problems of SME management in the TSL industry are the subject of these considerations. The article aims to present these conditions and capture the significance and specificity of the SME sector in Poland against the background of the European Union. This approach applies in particular to external conditions resulting, among others, from the implementation of new regulatory solutions related to the European logistics policy. The study uses the literature review method and analyzes the available industry reports and indicators. Taking into account the specifics of the SME sector and the context of the industry's development in the international dimension, it becomes important to examine how the conditions presented in the paper influence the issues of enterprise management. An attempt was made to define the most important directions of research in the SME sector resulting from these conditions.

**Keywords:** SME sector, TSL industry, international logistics, SME management, European logistics policy