

DANIEL TOKARSKI
JAN FUDALI

INTERNACJONALIZACJA
PRZEDSIĘBIORSTW TRANSPORTOWYCH.
STRATEGIE KSZTAŁTOWANIA PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ NA RYNKU USŁUG TSL



**Internacjonalizacja
przedsiębiorstw transportowych.
Strategie kształtowania przewagi
konkurencyjnej na rynku usług TSL**

**Daniel Tokarski
Jan Fudali**

**Internacjonalizacja
przedsiębiorstw transportowych.
Strategie kształtowania przewagi
konkurencyjnej na rynku usług TSL**



Poznań 2026

Projekt okładki:
Wydawnictwo Rys

Recenzja:
prof. dr hab. inż. Tomasz Węgrzyn
Politechnika Śląska

Korekta:
Sebastian Surendra

Copyright by:
Daniel Tokarski
Jan Fudali

Copyright by:
Wydawnictwo Rys

Wydanie I
Poznań 2026

ISBN 978-83-68668-64-3

DOI 10.48226/978-83-68668-64-3

Daniel Tokarski (ORCID: 0000-0002-3475-1115)
Jan Fudali (ORCID: 0000-0002-7061-154X)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Biznesu i Handlu Międzynarodowego
90-255 Łódź, ul. POW 3/5



Wydawnictwo Rys
ul. Kolejowa 41
62-070 Dąbrówka
tel. 600 44 55 80
e-mail: tomasz.paluszynski@wydawnictworys.com
www.wydawnictworys.com

Spis treści

Wykaz skrótów, symboli i jednostek	9
Wstęp	15
Rozdział 1.	
Ewolucja i uwarunkowania rozwoju transportu międzynarodowego w Europie	21
1.1. Geneza i historyczne uwarunkowania transportu samochodowego w Europie	21
1.2. Przeobrażenia sektora transportu w kontekście akcesji Polski do Unii Europejskiej	26
1.3. Rola inwestycji infrastrukturalnych w kształtowaniu europejskich sieci i korytarzy transportowych	38
1.4. Teoretyczne aspekty internacjonalizacji działalności gospodarczej ...	46
Rozdział 2.	
Analiza uwarunkowań prawno-administracyjnych funkcjonowania polskich przewoźników drogowych w segmencie transportu lekkiego w Unii Europejskiej	51
2.1. Implementacja zasad swobodnego przepływu towarów i usług na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej	51
2.2. Operacje kabotażowe – klasyfikacja, warianty i ograniczenia prawne....	59
2.3. Specyfika regulacji prawnych w transporcie międzynarodowym pojazdami o DMC od 2,5 do 3,5 t.....	62
2.4. Procedury licencjonowania – wymogi merytoryczne i obciążenia administracyjne	67
Rozdział 3.	
Studium komparatywne funkcjonowania polskich i niemieckich przedsiębiorstw transportowych w obszarze kosztowym i prawno-ustrojowym	73
3.1. Formy prowadzenia działalności gospodarczej na rynku niemieckim..	73
3.2. Systemy podatkowe w Polsce i Niemczech – analiza porównawcza opodatkowania spółek kapitałowych	83
3.3. Determinanty kosztów operacyjnych działalności transportowej w ujęciu transgranicznym	88
3.4. Struktura i dynamika kosztów zatrudnienia w sektorze transportu w Polsce i w Niemczech.....	96

Rozdział 4.	
Metodologiczne podstawy oceny ekonomicznej efektywności przedsiębiorstwa	111
4.1. Wielowymiarowość i specyfika procesów oceny ekonomicznej podmiotu gospodarczego	111
4.2. Ekonomiczna kategoria rentowności – istota i znaczenie w zarządzaniu.....	114
4.3. Dekompozycja czynników kształtujących rentowność przedsiębiorstwa	115
4.4. System wskaźników rentowności jako narzędzie analityczne.....	118
Rozdział 5.	
Założenia metodologiczne i organizacja procesu badawczego.....	125
5.1. Metodologia badań oraz zastosowane narzędzia badawcze	125
5.2. Charakterystyka obiektu badań – uwarunkowania i determinanty internacjonalizacji	131
5.3. Operacjonalizacja rentowności w obszarach techniczno- -ekonomicznej oceny przedsiębiorstwa	134
5.4. Procedura i organizacja badań empirycznych.....	140
Rozdział 6.	
Ocena efektywności ekonomicznej internacjonalizacji na rynek niemiecki – wyniki badań i analiza porównawcza	145
6.1. Potencjał operacyjny LANDI sp. z o.o. w roli przewoźnika polskiego i niemieckiego	145
6.2. Rachunek przychodów i kosztów w modelowych wariantach kontynuacji i internacjonalizacji działalności	150
6.3. Analiza wskaźnikowa rentowności podmiotu w rozpatrywanych scenariuszach strategicznych	155
6.4. Synteza wyników badań, analiza wrażliwości projektu oraz wnioski końcowe	164
Rozdział 7.	
Aplikacyjny wymiar badań – projekt wdrożenia i rekomendacje strategiczne..	175
7.1. Etapowy model implementacji działalności operacyjnej na rynku niemieckim	175
7.2. Identyfikacja barier wejścia oraz strategie mitygacji ryzyka w procesie internacjonalizacji.....	178
7.3. Optymalizacja zasobów i procesów logistycznych w uwarunkowaniach nowej formy organizacyjno-prawnej	184
7.4. Uniwersalne wytyczne zarządcze dla polskich MŚP sektora transportu lekkiego w dobie Pakietu Mobilności.....	187

Zakończenie	191
Bibliografia	195
Streszczenie.....	207
Abstract	209
Aneks	211
Spis tabel.....	213
Spis ilustracji.....	215
Spis wykresów	215

Wykaz skrótów, symboli i jednostek

Skróty i akronimy

- 7W** – reguła 7W w logistyce (właściwy produkt, właściwa ilość, właściwa kondycja/stan, właściwe miejsce, właściwy czas, właściwy klient, właściwy koszt)
- AC** – autocasco (dobrowolne ubezpieczenie komunikacyjne)
- ADR** (*L'Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route*) – umowa europejska dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych
- AETR** (*Accord Européen sur les Transports Routiers*) – umowa europejska dotycząca pracy załóg pojazdów wykonujących międzynarodowe przewozy drogowe
- AG** (*Aktiengesellschaft*) – spółka akcyjna w prawie niemieckim
- ALG I** (*Arbeitslosengeld I*) – zasiłek dla bezrobotnych w Niemczech
- API** (*Application Programming Interface*) – interfejs programowania aplikacji
- ATP** – umowa o międzynarodowych przewozach szybko psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tych przewozów
- B+R** – badania i rozwój
- B2B** (*Business-to-Business*) – relacje biznesowe między przedsiębiorstwami
- BAG** (*Bundesamt für Güterverkehr*) – Federalny Urząd Transportu Towarowego w Niemczech (dawna nazwa)
- BALM** (*Bundesamt für Logistik und Mobilität*) – Federalny Urząd Logistyki i Mobilności w Niemczech (aktualna nazwa)
- BG** (*Berufsgenossenschaft*) – niemieckie branżowe stowarzyszenie ubezpieczeń od następstw nieszczęśliwych wypadków
- BIZ** – bezpośrednie inwestycje zagraniczne
- C+E** – kategoria prawa jazdy uprawniająca do kierowania pojazdami ciężarowymi z przyczepą lub naczepą
- CAN** (*Controller Area Network*) – magistrala komunikacyjna pojazdu służąca do monitorowania parametrów silnika
- CAPEX** (*Capital Expenditures*) – wydatki inwestycyjne (nakłady kapitałowe)
- CIT** (*Corporate Income Tax*) – podatek dochodowy od osób prawnych
- CMR** (*Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route*) – konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów / międzynarodowy list przewozowy
- COVID-19** (*Coronavirus Disease 2019*) – choroba wywołana przez koronawirus SARS-CoV-2

DMC – dopuszczalna masa całkowita

DREAL (*Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement*) – francuska inspekcja m.in. transportowa

e-CMR – elektroniczny list przewozowy

ELA (*European Labour Authority*) – Europejski Urząd ds. Pracy

EORI (*Economic Operators Registration and Identification*) – unijny numer identyfikacyjny podmiotu gospodarczego / numer celny

ERP (*Enterprise Resource Planning*) – zaawansowane oprogramowanie do planowania zasobów w przedsiębiorstwie

EWG – Europejska Wspólnota Gospodarcza

FGŚP – Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych

FP – Fundusz Pracy

FS – Fundusz Solidarnościowy

G7 (*Group of Seven*) – grupa siedmiu najbardziej uprzemysłowionych państw świata

GbR (*Gesellschaft bürgerlichen Rechts*) – spółka cywilna w prawie niemieckim

GITD – Główny Inspektorat Transportu Drogowego

GmbH (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*) – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w prawie niemieckim

GmbH & Co. KG (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft*) – hybrydowa spółka komandytowa

GmbH & Co. KGaA (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien*) – hybrydowa spółka komandytowo-akcyjna

GmbH & Co. OHG (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Offene Handelsgesellschaft*) – hybrydowa spółka jawna

GmbHG (*Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung*) – niemiecka ustawa o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością

GüterKG (*Güterkraftverkehrsgesetz*) – niemiecka ustawa o drogowym transporcie towarów

GUS – Główny Urząd Statystyczny

HGB (*Handelsgesetzbuch*) – niemiecki kodeks handlowy

I-C-EU (*Impact of transport infrastructure on international competitiveness of Europe*) – unijny program badawczy

IdNr. (*Identifikationsnummer*) – niemiecki identyfikator podatkowy

IHK (*Industrie- und Handelskammer*) – Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa

IMI (*Internal Market Information System*) – System Wymiany Informacji na Rynku Wewnętrznym UE

IRU (*International Road Transport Union*) – Międzynarodowa Unia Transportu Drogowego

IRR (*Internal Rate of Return*) – wewnętrzna stopa zwrotu

IT (*Information Technology*) – technologie informatyczne

ITD – Inspekcja Transportu Drogowego

ITS (*Intelligent Transport Systems*) – inteligentne systemy transportowe

KG (*Kommanditgesellschaft*) – spółka komandytowa w prawie niemieckim

KGaA (*Kommanditgesellschaft auf Aktien*) – spółka komandytowo-akcyjna w prawie niemieckim

KON – kapitał obrotowy netto

KUP – koszty uzyskania przychodu

LOM (*Loi des mobilités*) – francuska ustawa o mobilności

MiLoG (*Mindestlohngesetz*) – niemiecka ustawa o płacy minimalnej

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

NBP – Narodowy Bank Polski

NFZ – Narodowy Fundusz Zdrowia

NN – najpoważniejsze naruszenie (kategoria naruszeń regulacji unijnych w transporcie)

NNW – następstwa nieszczęśliwych wypadków (ubezpieczenie)

OC – odpowiedzialność cywilna (ubezpieczenie)

OCP – ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej przewoźnika drogowego

OHG (*Offene Handelsgesellschaft*) – spółka jawna w prawie niemieckim

OPEX (*Operational Expenditures*) – wydatki operacyjne

PCC – podatek od czynności cywilnoprawnych

PGR – Państwowe Gospodarstwa Rolne

PIP – Państwowa Inspekcja Pracy

PIT (*Personal Income Tax*) – podatek dochodowy od osób fizycznych

PIT-2 – oświadczenie pracownika upoważniające pracodawcę do pomniejszenia zaliczki na podatek dochodowy

PKB – produkt krajowy brutto

PKD – Polska Klasyfikacja Działalności

PKP PLK – PKP Polskie Linie Kolejowe (zarządca narodowej sieci kolejowej)

PKS – Państwowa Komunikacja Samochodowa

PLO – Polskie Linie Oceaniczne

PMPS Pekaes – Przedsiębiorstwo Międzynarodowych Przewozów Samochodowych Pekaes

PPK – Pracownicze Plany Kapitałowe

RFN – Republika Federalna Niemiec

ROA (*Return on Assets*) – wskaźnik rentowności aktywów

ROE (*Return on Equity*) – wskaźnik rentowności kapitału własnego

ROI (*Return on Investment*) – wskaźnik rentowności inwestycji

ROIC (*Return on Invested Capital*) – rentowność zainwestowanego kapitału

ROS (*Return on Sales*) – wskaźnik rentowności sprzedaży (marża zysku netto)

RP – Rzeczpospolita Polska

Schufa (*Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung*) – niemiecka instytucja gromadząca dane o historii kredytowej

SIPSI (*Système d'information sur les prestations de service internationales*) – francuski system zgłaszania pracowników delegowanych

StBGmbH (*Steuerberatungsgesellschaft mbH*) – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością doradztwa podatkowego w Niemczech

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – analiza strategiczna mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń

TCO (*Total Cost of Ownership*) – całkowity koszt posiadania / funkcjonowania

TEN-T (*Trans-European Transport Network*) – Transeuropejska Sieć Transportowa

TFUE – Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.

TIR (*Transports Internationaux Routiers*) – międzynarodowy tranzyt drogowy / system karnetów celnych

TMS (*Transport Management System*) – system informatyczny do zarządzania transportem

TSL – transport, spedycja, logistyka

U1 / U2 / U3 (*Umlage 1, 2, 3*) – niemieckie fundusze repartycyjne (odpowiednio: chorobowe, macierzyńskie, niewypłacalność)

UE – Unia Europejska

UG (*Unternehmergesellschaft*) – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w prawie niemieckim z symbolicznym kapitałem zakładowym

USt-IdNr (*Umsatzsteuer-Identifikationsnummer*) – unijny numer identyfikacyjny VAT w Niemczech

VAS (*Value Added Services*) – usługi o wartości dodanej do usługi podstawowej

VAT (*Value Added Tax*) – podatek od wartości dodanej

VVG (*Versicherungsvertragsgesetz*) – niemiecka ustawa o umowach ubezpieczeniowych

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) – średni ważony koszt kapitału

WDB – wartość dodana brutto

WE – Wspólnota Europejska

ZMPD – Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych

ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Symbole i jednostki

- % – procent (jednostka miary stosowana we wskaźnikach finansowych i staw-
kach podatkowych/ubezpieczeniowych)
- bln** – bilion (skrót liczbowy)
- D** – wartość rynkowa długu
- DV** – procentowy udział długu
- E** – wartość rynkowa kapitału własnego przedsiębiorstwa
- EV** – procentowy udział kapitału własnego
- h** – godzina (jednostka czasu)
- km** – kilometr (jednostka długości)
- KM** – koń mechaniczny (jednostka mocy silnika)
- l** – litr (jednostka objętości)
- m** – metr (jednostka długości)
- m²** – metr kwadratowy (jednostka powierzchni)
- mld** – miliard (skrót liczbowy)
- mln** – milion (skrót liczbowy)
- R_d** – koszt długu
- R_e** – koszt kapitału własnego
- t** – tona (jednostka masy)
- T_e** – stopa podatku dochodowego dla przedsiębiorstw
- tkm** – tonokilometr (jednostka miary zrealizowanej pracy przewozowej)
- tyg.** – tydzień/tygodni (jednostka czasu)
- V** – całkowity kapitał zaangażowany ($V = E + D$)
- Wpko** – wskaźnik poziomu kosztów operacyjnych

Wstęp

Rozwój transportu międzynarodowego w Europie jest nierozzerwalnie związany z procesami integracyjnymi wewnątrz Unii Europejskiej oraz ewolucją technologiczną. Polscy przewoźnicy drogowi, dzięki wysokiej elastyczności i konkurencyjności, stali się kluczowymi ogniwami w europejskich łańcuchach dostaw, dominując w przewozach typu *cross-trade* oraz kabotażu. Szczególne znaczenie zyskał segment transportu lekkiego (DMC do 3,5 t), stanowiący skuteczną odpowiedź na zapotrzebowanie rynków zachodnich na ekspresowe dostawy w systemie *Just In Time*. W obliczu narastającej presji regulacyjnej utrzymanie przewagi rynkowej wymaga od przedsiębiorstw nie tylko sprawności operacyjnej, ale przede wszystkim rzetelnej analizy ekonomicznej podejmowanych strategii rozwojowych.

Uzasadnienie wyboru tematu

Podjęcie niniejszej tematyki jest podyktowane bezprecedensowymi zmianami w otoczeniu prawno-gospodarczym sektora TSL, które bezpośrednio uderzają w pozycję uczestników rynku. Głównym motywem wyboru tematu jest zauważalny i postępujący spadek rentowności przedsiębiorstw transportowych, będący efektem wprowadzania regulacji ograniczających swobodę świadczenia usług na terenie Unii Europejskiej. Polska, jako lider europejskiego rynku z udziałem sięgającym 32%, stała się celem działań protekcyjnych krajów Europy Zachodniej, które poprzez skomplikowane systemy delegowania oraz rygorystyczne kontrole dążą do ochrony własnych interesów narodowych.

Kluczowym argumentem za podjęciem tego problemu badawczego jest wejście w życie zapisów Pakietu Mobilności. Regulacje te w sposób radykalny zmieniły warunki funkcjonowania tzw. transportu lekkiego, który do niedawna cieszył się dużą swobodą. Od 2022 roku przewoźnicy dysponujący taborem o DMC od 2,5 do 3,5 tony zostali objęci obowiązkiem posiadania licencji wspólnotowej oraz rygorami finansowymi, co istotnie podniosło bariery wejścia i koszty prowa-

dzenia działalności. Dodatkowo, wprowadzenie okresu *cooling off* – czteroetapowej przerwy między operacjami kabotażowymi – zmieniło dotychczasowe modele współpracy z kontrahentami, ograniczając efektywne wykorzystanie taboru.

Wybór analizy internacjonalizacji na rynek niemiecki jako potencjalnego rozwiązania wynika z faktu, że Niemcy są głównym obszarem operacyjnym dla polskich przedsiębiorstw transportowych oraz potęgą gospodarczą oferującą stabilniejszy system prawny. Rozszerzenie działalności na kraj faktycznego wykonywania usług ma na celu nie tylko ograniczenie wpływu restrykcji dotyczących kabotażu, lecz także umożliwić bezpośrednie dotarcie do zleceniodawców pierwotnych, z pominięciem kosztownych pośredników.

Niniejsza praca ma więc wymiar nie tylko poznawczy, ale i utylitarny. Na przykładzie LANDI sp. z o.o. autorzy dąży do zweryfikowania, czy w dobie „nowego porządku” w europejskim transporcie internacjonalizacja stanowi dla polskiego przedsiębiorcy jedyną skuteczną ścieżkę do poprawy rentowności i utrzymania się na rynku. Tematyka ta wypełnia lukę w literaturze przedmiotu, która wciąż w stopniu niewystarczającym analizuje wpływ najnowszych zmian prawnych na segment transportu lekkiego.

Metodologia badań

Cel pracy

Celem niniejszej monografii jest omówienie istoty, znaczenia i uwarunkowań internacjonalizacji działalności gospodarczej oraz dokonanie ekonomicznej oceny tego procesu na przykładzie przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. Ocena ta koncentruje się na porównawczej analizie rentowności przedsiębiorstwa w dwóch wariantach: kontynuacji działalności jako polski przewoźnik międzynarodowy oraz internacjonalizacji na rynek niemiecki.

Cel pracy został osiągnięty poprzez:

1. Charakterystykę ewolucji transportu międzynarodowego w Europie ze szczególnym uwzględnieniem roli Polski w UE.
2. Analizę wymogów prawno-administracyjnych dla przewoźników dysponujących taborom o DMC do 3,5 tony.

3. Porównanie kosztów i warunków prowadzenia działalności transportowej oraz zatrudniania pracowników w Polsce i w Niemczech.
4. Zastosowanie narzędzi analizy finansowej do oceny efektywności przedsiębiorstwa.
5. Przeprowadzenie badań własnych i sformułowanie wniosków dotyczących wpływu internacjonalizacji na rentowność LANDI sp. z o.o.

Teza pracy

Internacjonalizacja działalności operacyjnej spółki LANDI sp. z o.o., realizowana poprzez utworzenie podmiotu i rozszerzenie działalności na rynek niemiecki, stanowi najskuteczniejszą strategię adaptacyjną wobec restrykcyjnych uwarunkowań Pakietu Mobilności, prowadzącą do wymiernej i długofalowej poprawy rentowności tego przedsiębiorstwa.

Struktura monografii

Układ pracy został ściśle podporządkowany realizacji celu badawczego, polegającego na ocenie efektywności ekonomicznej internacjonalizacji polskiego przedsiębiorstwa transportowego na rynek niemiecki w obliczu uwarunkowań Pakietu Mobilności. Konstrukcja opracowania odzwierciedla logiczną sekwencję problemów badawczych – od fundamentów historyczno-teoretycznych, poprzez analizę uwarunkowań prawnych i komparatywnych, rygorystyczną metodologię, aż po empiryczną weryfikację przyjętych założeń i sformułowanie uniwersalnych rekomendacji biznesowych.

Publikację otwiera wstęp, w którym szczegółowo przedstawiono przesłanki podjęcia tematu, określono cele i zakres analiz, sformułowano tezę główną oraz opisano zastosowany warsztat metodyczny. W tej części przybliżono również ogólną koncepcję oraz układ strukturalny monografii.

Rozdział pierwszy, o profilu teoretyczno-historycznym, stanowi bazę konceptualną pracy. Wyjaśniono w nim genezę i uwarunkowania rozwoju transportu samochodowego w Europie, akcentując przeobrażenia sektora po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Dokonano tu ewa-

luacji roli inwestycji infrastrukturalnych oraz omówiono teoretyczne aspekty internacjonalizacji działalności gospodarczej.

Rozdział drugi koncentruje się na rygorystycznej analizie uwarunkowań prawno-administracyjnych funkcjonowania na jednolitym rynku unijnym. Po przybliżeniu zasad swobodnego przepływu usług opisano klasyfikację i ograniczenia dotyczące operacji kabotażowych. Istotną część stanowi szczegółowa charakterystyka specyficznych regulacji oraz wymogów licencjonowania determinujących działalność w segmencie transportu lekkiego (DMC od 2,5 do 3,5 tony).

Rozdział trzeci ogniskuje się wokół studium komparatywnego funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych w Polsce i w Niemczech. Przedstawiono w nim prawno-ustrojowe formy prowadzenia działalności na rynku zagranicznym oraz zidentyfikowano różnice w systemach podatkowych spółek kapitałowych. Szczególną uwagę poświęcono determinantom kosztów operacyjnych w ujęciu transgranicznym oraz strukturze i dynamice kosztów zatrudnienia na obu badanych rynkach.

Rozdział czwarty, stanowiący pomost pomiędzy teorią a badaniami, prezentuje metodologiczne podstawy oceny efektywności przedsiębiorstwa. Wyjaśniono w nim istotę i znaczenie rentowności w procesach zarządczych. Kluczowym elementem jest dekompozycja czynników kształtujących efektywność oraz charakterystyka systemu wskaźników rentowności, który posłużył jako nadrzędne narzędzie analityczne.

Rozdział piąty stanowi wprowadzenie do empirycznej części monografii. Omówiono w nim założenia badawcze i narzędzia oraz dokonano charakterystyki obiektu badań – spółki LANDI sp. z o.o., ze wskazaniem determinant jej internacjonalizacji. Skoncentrowano się tu również na precyzyjnej operacjonalizacji rentowności oraz opisano całościową procedurę i organizację badań własnych.

Rozdział szósty, stanowiący empiryczny rdzeń monografii, zawiera prezentację rezultatów analizy wskaźnikowej. Po zestawieniu potencjału operacyjnego podmiotu w wariancie krajowym i zinternacjonalizowanym przeprowadzono szczegółowy rachunek przychodów i kosztów. Główny akcent położono na dogłębną analizę rentowności w rozpatrywanych scenariuszach, co umożliwiło syntezę wyników i przeprowadzenie analizy wrażliwości projektu.

Rozdział siódmy stanowi aplikacyjną płaszczyznę integracji wniosków z wcześniejszych analiz. Zaprezentowano w nim projekt wdro-

żenia, oferując etapowy model implementacji działalności operacyjnej na rynku niemieckim. Na tej podstawie zidentyfikowano strategie mitygacji ryzyka, zaproponowano sposoby optymalizacji procesów logistycznych oraz sformułowano uniwersalne wytyczne zarządcze dla polskich MŚP z sektora transportu lekkiego w dobie Pakietu Mobilności.

Ostatnią część merytoryczną monografii stanowi zakończenie będące skondensowaną rekapitulacją najważniejszych ustaleń oraz ich implikacji. Publikację dopełniają: bibliografia, spisy ilustracji, tabel i wykresów, streszczenia (w języku polskim i angielskim) oraz aneks.

Rozdział 1.

Ewolucja i uwarunkowania rozwoju transportu międzynarodowego w Europie

Rozdział ten pełni funkcję teoretycznego i historycznego fundamentu, zarysowując makroekonomiczne oraz instytucjonalne ramy funkcjonowania współczesnego rynku transportowego w Europie. Punktem wyjścia do rozważań jest analiza ewolucji sektora połączona z oceną wpływu akcesji Polski do Unii Europejskiej oraz kluczowych inwestycji infrastrukturalnych na budowanie przewag konkurencyjnych krajowych przewoźników. Zwieńczeniem tej części pracy jest usystematyzowanie teoretycznych aspektów internacjonalizacji działalności gospodarczej, co stanowi niezbędną, koncepcyjną podbudowę do późniejszej oceny strategii ekspansji zagranicznej badanego przedsiębiorstwa.

1.1. Geneza i historyczne uwarunkowania transportu samochodowego w Europie

Gwałtowny rozwój drogowego przewozu towarów na kontynencie europejskim datuje się na drugą połowę lat 40. XX wieku. W początkowej fazie samochody ciężarowe pełniły jedynie funkcję pomocniczą wobec dominującej wówczas kolei, która obsługiwała główne szlaki transgraniczne. Z biegiem czasu okazało się jednak, że zniszczona działaniami zbrojnymi i wrażliwa na uszkodzenia infrastruktura torowa nie jest w stanie sprostać rosnącym potrzebom odbudowującej się gospodarki. Ponieważ wiele szlaków kolejowych nie zostało natychmiast odtworzonych, a ich zły stan techniczny rodziło ryzyko opóźnień, to właśnie transport kołowy przejął ciężar dystrybucji deficytowych dóbr. Elastyczność ciężarówek pozwalała na dostawy bezpośrednio do punktów docelowych, które coraz częściej lokalizowano z dala od węzłów kolejowych. W efekcie transport samochodowy systematycznie marginalizował kolej, stając się wiodącą gałęzią logistyki, idealnie dopasowaną do powojennych realiów rynkowych¹.

¹ W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (2008), *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 35–37.

Nie bez znaczenia dla popularyzacji tej formy przewozów pozostał skok technologiczny, będący pokłosiem II wojny światowej. To właśnie armie wymusiły konstruowanie pojazdów zdolnych do sprawnego pokonywania znacznych odległości. Jak zauważa w swoich publikacjach J. Brach, powojenne ciężarówki zyskały zupełnie nowe parametry. Zaczęto projektować je z myślą o komforcie szofera (zmniejszenie poziomu hałasu, wyższa ergonomia, przestrzeń sypialna), a także zwiększono ich rentowność poprzez wyższą ładowność, sięgającą 12–16 t dla całego zestawu. Zastosowanie silników o mocy przekraczającej 120–150 KM pozwalało na rozwijanie wyższych prędkości przelotowych, co skracało czas dostaw i optymalizowało wskaźniki zużycia paliwa w przeliczeniu na tkm zrealizowanej pracy przewozowej².

Równolegle, głównie w zachodniej części Europy, przystąpiono do intensywnej rozbudowy szlaków komunikacyjnych. Pionierami we wdrażaniu sieci autostrad i dróg szybkiego ruchu stały się Francja, Niemcy oraz państwa Beneluksu, co drastycznie skróciło czas trwania operacji logistycznych. Rozwój twardej infrastruktury nie był jednak jedynym wyznacznikiem różnicującym Europę Zachodnią od Wschodniej. To właśnie po zachodniej stronie żelaznej kurtyny ukształtowały się fundamenty nowoczesnego, międzynarodowego rynku transportowego. Mimo barier celnych i granicznych proaktywna postawa tamtejszych polityków zaowocowała powołaniem Międzynarodowej Unii Transportu Drogowego (IRU). Inicjatywa ta utorowała drogę do ratyfikacji kluczowych konwencji ujednolicających przepisy (m.in. CMR, TIR, ADR, ATP czy AETR), co bezpośrednio przełożyło się na bezpieczeństwo, standaryzację oraz ułatwienie operacji transgranicznych³.

W tym samym czasie kraje bloku wschodniego, w tym Polska, pozostawały w stagnacji infrastrukturalnej, marginalizując budowę nowoczesnych dróg. Zasadniczą barierą dla polskiego transportu drogowego okazał się jednak narzucony ustrój socjalistyczny. System ten, z natury niewydolny ekonomicznie, cechował się dodatkowo głęboką awersją władz do procesów internacjonalizacji. Mimo tych skrajnie

² J. Brach (2015), *Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków – historia, sytuacja obecna oraz perspektywy i możliwości rozwoju w przyszłości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 406, s. 244.

³ J. Neider (2012), *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 28–31.

niesprzyjających uwarunkowań i izolacjonizmu państwa podjęto udaną próbę wyjścia na rynki zagraniczne, czego sztandarowym dowodem było powołanie do życia w Warszawie przedsiębiorstwa PMPS Pekaes – pierwszego krajowego przewoźnika realizującego oficjalnie międzynarodowe zlecenia drogowie⁴.

Początki sektora międzynarodowych przewozów drogowych w Polsce symbolicznie wiąże się z rokiem 1958, czyli momentem utworzenia pierwszego przedsiębiorstwa w tej branży. Choć w kolejnej dekadzie na rynku pojawiły się inne podmioty państwowe realizujące zadania transportowe (m.in. PKS, PLO czy C. Hartwig), potencjał krajowej floty prezentował się niezwykle skromnie na tle państw europejskich. W realiach gospodarki centralnie planowanej uzyskanie koncesji na świadczenie usług poza granicami bloku wschodniego należało do rzadkości, co tym bardziej podkreśla rangę pierwszych inicjatyw w tym zakresie⁵.

Marginalizację polskiego transportu na arenie międzynarodowej dobitnie obrazują statystyki Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych (ZMPD) z 1969 roku. W analizowanym okresie polskim operatorom przydzielono zaledwie 6 500 karnetów TIR. Dla porównania państwa bloku wschodniego o zbliżonym, a nawet mniejszym potencjale demograficznym, wykazywały znacznie wyższą aktywność – Słowacja zawnioskowała o 7 270 karnetów, Rumunia o 9 550, natomiast przydział dla Węgier dwukrotnie przewyższał pulę polską. Jeszcze drastyczniej rysowała się dysproporcja w zestawieniu z krajami Europy Zachodniej. Floty z Francji, Niemiec Zachodnich czy Holandii zrealizowały odpowiednio 25,5, 21,5 oraz 18 razy więcej operacji w systemie TIR niż przewoźnicy z Polski. Stagnacja polskiego sektora transportowego stanowiła bezpośrednie odzwierciedlenie niewydolności systemu socjalistycznego, którego zbiurokratyzowane struktury blokowały integrację z dynamicznie rozwijającymi się, wolnorynkowymi gospodarkami państw kapitalistycznych. Sytuację dodatkowo komplikował brak krajowego zaplecza motoryzacyjnego. Podczas gdy Czechosłowacja z sukcesem rozwijała produkcję ciężarówek marki Tatra, a Węgry dysponowały pojazdami marki Raba, polskie przedsiębiorstwa były zmuszone do kapitałochłonnego importu sprzętu

⁴ W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (2008), *Transport*, s. 38–42.

⁵ J. Neider (2012), *Transport międzynarodowy*, s. 45–48.

z Zachodu w celu realizacji przewozów dalekobieżnych. W konsekwencji, pod koniec etapu socjalistycznego (1988 rok), polska flota międzynarodowa składała się z niespełna 2 000 specjalistycznych jednostek⁶.

Fundamentalny punkt zwrotny przyniósł rok 1989, otwierając drugi, kluczowy etap w historii polskiego transportu. Faza ta, trwająca do wiosny 1992 roku (kiedy to wprowadzono pierwsze ustawowe regulacje działalności przewozowej), cechowała się niemal całkowitą swobodą podejmowania działalności gospodarczej. Przemiany te można zdefiniować za pomocą trzech zjawisk: skokowego przyrostu zdolności przewozowych, głębokiej deregulacji oraz ostatecznej demonopolizacji usług transportowych⁷.

Należy jednak podkreślić, że zniesienie barier wejścia wygenerowało również negatywne skutki rynkowe. Łatwość rozpoczęcia działalności przyciągnęła podmioty o niskim poziomie profesjonalizmu, co skutkowało spadkiem jakości usług i pojawieniem się praktyk zagrażających uczciwej konkurencji. Zjawisko to, typowe dla rynków deregulowanych, powtórzyło się dekadę później w segmencie transportu lekkiego (pojazdy do 3,5 t DMC), co stanowi istotny wątek rozważań w dalszych częściach niniejszego opracowania⁸.

Trzecia faza rozwoju sektora, definiowana w literaturze jako etap regulacyjny, została zapoczątkowana wdrożeniem rygorystycznych ram ustawowych, które usystematyzowały zasady prowadzenia działalności przewozowej. Kluczowym instrumentem selekcji rynkowej stało się wówczas koncesjonowanie, które stanowiło formalną barierę wejścia i warunkowało dopuszczenie podmiotów do profesjonalnego obrotu transportowego. Wzrost wymagań merytorycznych doprowadził do naturalnej eliminacji jednostek nieprofesjonalnych, których miejsce zajął dynamicznie rozbudowywany tabor przedsiębiorstw o ugruntowanej strukturze organizacyjnej. Stabilizacja prawna stała się impulsem

⁶ 4Trucks (2020), *Tatra trucks obchodzi 170 urodziny*, <https://4trucks.pl/aktualnosci/15097/tatra-trucks-obchodzi-170-urodziny> (dostęp: 10.04.2026); Woz-Trans (2023), *Legends polskich szos – ciężarówka Raba*, <https://woz-trans.com/blog/legends-polskich-szos-ciezarowka-raba> (dostęp: 10.04.2026).

⁷ A. Wiktorowska-Jasik (2016), *Rozwój transportu drogowego w ujęciu historycznym – najważniejsze osiągnięcia światowej motoryzacji*, „Transport, Logistyka, Porty”, nr 1, s. 18.

⁸ W. Grzywacz, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski (2005), *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 125–127.

inwestycyjnym, stymulującym polskie firmy do modernizacji zasobów sprzętowych. Mimo narzuconych przez koncesje limitów ilościowych przewoźnicy – dostrzegając perspektywiczność branży – decydowali się na systematyczne odnawianie floty. Proces ten miał również wymiar ekologiczny, gdyż nowe jednostki transportowe zaczęły spełniać restrykcyjne europejskie normy emisji spalin Euro. Odrodzenie gospodarcze po 1989 roku i mechanizmy wolnorynkowe spowodowały gwałtowny wzrost popytu na usługi logistyczne, co pozwoliło na lepszą optymalizację łańcuchów dostaw pod kątem indywidualnych potrzeb kontrahentów. W tym okresie cena przestała być jedyną determinantą wyboru usługodawcy, a priorytetowego znaczenia nabrała jakość realizowanych procesów⁹.

Etap ten, trwający od kwietnia 1992 roku do stycznia 2002 roku, przyniósł także oficjalne wprowadzenie obowiązku dokumentowania czasu pracy kierowców. Regulacja ta bazowała na postanowieniach konwencji AETR, do której Polska przystąpiła już w 1971 roku. Choć podobne standardy funkcjonowały w państwach Wspólnoty Europejskiej od 1985 roku (na mocy Rozporządzenia Rady EWG) oraz w poszczególnych krajach członkowskich, takich jak Niemcy czy Niderlandy, ich implementacja nad Wisłą napotkała bariery praktyczne. Z relacji przedstawicieli ówczesnej kadry zarządzającej oraz personelu wykonawczego wynika, iż przez znaczący czas przepisy te miały charakter martwy. Wynikało to głównie z braku merytorycznego przygotowania organów kontrolnych oraz obaw przedsiębiorców i kierowców przed potencjalnym spadkiem rentowności i obrotów. Z tego względu datę wprowadzenia tych norm należy traktować raczej symbolicznie, gdyż ich rzeczywiste egzekwowanie stało się standardem dopiero w kolejnych latach. Współcześnie system monitorowania aktywności kierowców jest rygorystycznie przestrzegany i obligatoryjny dla wszystkich podmiotów operujących pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) powyżej 3,5 t¹⁰.

Czwarta faza historyczna, określana mianem okresu przedakcesyjnego, charakteryzowała się transformacją systemu koncesyjnego

⁹ D. Rucińska (2012), *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie – Przemiany – Rozwój*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 52–54.

¹⁰ K. Kubas (2019), *Smart tachografy – różnice i ich możliwości*, „Journal of Trans-Logistics”, nr 5(1), s. 96.

w licencjonowanie. Zmiana ta wiązała się z ponowną deregulacją rynku, wynikającą ze zniesienia wcześniejszych ograniczeń ilościowych. O ile system koncesji wymuszał profesjonalizację i ograniczał rozmach inwestycyjny podmiotów nieprzygotowanych, o tyle liberalizacja zasad dostępu do zawodu po wprowadzeniu licencji wywołała niekontrolowaną ekspansję liczebną flot i przedsiębiorstw. Nasilenie konkurencji spowodowało powrót do strategii opartych głównie na rywalizacji cenowej, co w wielu przypadkach stało się zarzewiem nieuczciwych praktyk rynkowych¹¹.

Momentem przełomowym o charakterze cywilizacyjnym była akcesja Polski do Unii Europejskiej 1 maja 2004 roku. Integracja ta otworzyła przed polskimi przedsiębiorstwami szerokie możliwości kooperacji transgranicznej i internacjonalizacji na uproszczonych zasadach. Transport, będący barometrem koniunktury gospodarczej, stał się beneficjentem wzrostu wymiany towarowej, co zapoczątkowało budowę pozycji Polski jako transportowej potęgi Europy. Ten etap ewolucji sektora, zapoczątkowany w 2004 roku, de facto trwa do dziś¹².

Z punktu widzenia niniejszej pracy kluczowym momentem na osi czasu jest początek 2005 roku. Wówczas, dzięki zniesieniu barier celnych, nastąpił gwałtowny rozwój segmentu transportu lekkiego (pojazdy o DMC poniżej 3,5 t), napędzany popytem na ekspresowe dostawy międzynarodowe. Internacjonalizacja po 2004 roku umożliwiła intensyfikację współpracy gospodarczej do poziomu niemal rzeczywistego, czego przykładem jest możliwość sprawnego dostarczenia ładunku o masie 1 t z Polski do Hiszpanii w czasie zaledwie 40 h¹³.

1.2. Przeobrażenia sektora transportu w kontekście akcesji Polski do Unii Europejskiej

Intensyfikacja wymiany handlowej w ujęciu transgranicznym (eksport i import) stanowi bezpośrednią determinantę wzrostu popytu na usługi międzynarodowego transportu drogowego. W celu precy-

¹¹ W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król (2008), *Transport*, s. 42–44.

¹² J. Pieriegud (2015), *System transportowy Polski – 10 lat w Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 12–13.

¹³ J. Neider (2012), *Transport międzynarodowy*, s. 120–122.

zyjnego zobrazowania dynamiki rozwoju tego sektora, należy poddać analizie wskaźnik wielkości zrealizowanej pracy przewozowej, wyrażany w tkm. W roku poprzedzającym akcesję Polski do Unii Europejskiej wartość tego parametru kształtowała się na poziomie 33 mld tkm. Dekadę później osiągnęła ona pułap 147,2 mld tkm, co oznacza bezprecedensowy, ponad czterokrotny wzrost. Równolegle do skokowej dynamiki pracy przewozowej, systematycznie zwiększał się udział polskich przedsiębiorstw w obsłudze unijnego rynku frachtowego. Ekspansja ta opierała się na relatywnie wysokiej efektywności operacyjnej krajowych flot, stanowiącej od lat fundamentalny atut konkurencyjny na tle innych państw europejskich. W konsekwencji już w 2013 roku polscy przewoźnicy obsługiwali ponad 20% rynku wspólnotowego, a według danych za rok 2019 całkowicie zdominowali ten segment, osiągając imponujący udział na poziomie 32%¹⁴.

Dominacja transportu samochodowego może wydawać się zjawiskiem nieoczywistym, zwłaszcza w kontekście przewag kosztowych oraz ekologicznych przypisywanych tradycyjnie transportowi kolejowemu przy obsłudze ładunków masowych. Zrozumienie tego stanu rzeczy wymaga analizy historycznych uwarunkowań gospodarczych oraz ewolucji charakteru popytu na usługi logistyczne. U progu transformacji ustrojowej w 1989 roku polska infrastruktura drogowa znajdowała się w stanie głębokiego niedoinwestowania. Wcześniejsza gospodarka centralnie planowana priorytetyzowała rozwój przemysłu ciężkiego, którego zakłady lokalizowano w bezpośrednim sąsiedztwie węzłów kolejowych. Zapewniało to optymalną obsługę potoków towarowych przez kolej, będącą wówczas nadrzędną gałęzią transportu. Ponadto, ze względu na koncentrację zatrudnienia wokół wielkich fabryk, dojazdy pracowników realizowano głównie w ramach zorganizowanego transportu zbiorowego, co skutecznie marginalizowało rozwój prywatnej motoryzacji¹⁵.

¹⁴ J. Pieriegud (2015), *System transportowy Polski...*, s. 14; A. Fajczak-Kowalska, D. Tokarski (2023), *Analysis of transport efficiency in Poland on the example of cargo transport*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, nr 188, s. 64–65; Transport i Logistyka Polska (2021), *2021 rok w transporcie – dużo zleceń, dużo problemów*, <https://tlp.org.pl/2021-rok-w-transporcie-duzo-zleceń-duzo-problemów> (dostęp: 10.04.2026).

¹⁵ M. Michałowska (2013), *Współczesne uwarunkowania rozwoju transportu w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 24–26.

Transformacja gospodarcza wymusiła radykalną przebudowę struktury przemysłu i reorientację polityki lokalizacyjnej przedsiębiorstw. Miejsce dawnych państwowych molochów zajęły liczne, mniejsze i przestrzennie rozproszone zakłady produkcyjne, a następnie nowoczesne centra dystrybucyjne operatorów logistycznych. Inwestycje te realizowano najczęściej w modelu *greenfield*, oznaczającym budowę obiektów na terenach rolniczych lub niezagospodarowanych dotąd komercyjnie. Wynikało to z faktu, że obszary te, choć oddalone od tradycyjnych węzłów kolejowych, oferowały atrakcyjne grunty pod nowe projekty. Z uwagi na ówczesną bierność i brak elastyczności państwowego zarządcy infrastruktury torowej (Polskich Kolei Państwowych, a od 2001 r. PKP PLK) prywatni inwestorzy opierali swoje strategie logistyczne wyłącznie na dostępie do sieci drogowej. Wzorcowymi przykładami takich procesów suburbanizacji logistycznej są m.in. Stryków pod Łodzią, Bielany Wrocławskie czy Nowa Wieś Wrocławska. Powstałe tam parki magazynowe do dziś uzależnione są od obsługi wyłącznie za pośrednictwem drogowego transportu kołowego¹⁶.

Równoległym czynnikiem stymulującym europejski popyt na usługi przewozowe okazała się głęboka ewolucja struktury handlu detalicznego i wzorców konsumpcyjnych. Przyspieszenie tempa życia społeczeństw wymusiło poszukiwanie modeli sprzedażowych pozwalających na optymalizację czasu poświęcanego na zakupy. Rozwój miejskich i regionalnych centrów logistycznych oraz terminali przeładunkowych stał się w tym kontekście naturalną odpowiedzią na konieczność szybkiego zatowarowania sklepów wielkopowierzchniowych, sieci dyskontowych oraz placówek typu *convenience store*. Należy przy tym podkreślić, że determinanty lokalizacyjne miejskiej infrastruktury magazynowej podlegają ciągłej transformacji. Współcześnie ich projektowanie musi być ściśle zintegrowane z koncepcją zrównoważonego rozwoju, co umożliwia harmonizację celów ekonomicznych łańcucha dostaw z polityką ekologiczną aglomeracji zurbanizowanych. Jak pokazały jednak kolejne dekady, koncentracja handlu w formatach stacjonarnych nie wyczerpała możliwości optymalizacji zachowań konsumenckich, ponieważ fizyczne dojazdy do placówek

¹⁶ POWER (2026), *Słownik pojęć: Inwestycja typu Greenfield*, <https://power.gov.pl/strony/sownik/#InwestycjatypuGreenfield> (dostęp: 10.04.2026).

wielkopowierzchniowych nadal generowały znaczne obciążenia czasowe dla nabywców¹⁷.

Urzeczywistnienie koncepcji dostaw bezpośrednich do konsumenta końcowego, które nastąpiło u schyłku XX wieku, zrewolucjonizowało rynek usług logistycznych. Powszechny dostęp do sieci internetowej oraz popularyzacja bezpiecznych płatności elektronicznych wygenerowały bezprecedensowy popyt na międzynarodowe i krajowe usługi transportowe w sektorze *e-commerce*. Sprostać temu wyzwaniu mogła jedynie rozbudowa elastycznych centrów logistycznych, zorientowanych na obsługę przesyłek detalicznych w rygorystycznych reżimach czasowych. Należy podkreślić, że sukces współczesnej logistyki w handlu elektronicznym w ogromnej mierze uzależniony jest od implementacji zaawansowanych technologii informatycznych (IT), które warunkują zrównoważone i bezpieczne zarządzanie łańcuchami dostaw¹⁸. Równie istotnym czynnikiem budującym przewagę konkurencyjną jest odpowiednia korelacja procesów logistycznych z wysoką jakością obsługi klienta (*marketing customer service*). Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia i wymaga precyzyjnej koordynacji w skomplikowanych operacjach spedycyjnych oraz w międzynarodowym transporcie drogowym¹⁹.

Efektywne zarządzanie potokami drobnicy, połączone ze zwiększoną częstotliwością dostaw i konsolidacją ładunków o zbliżonej destynacji, pozwoliło na optymalizację kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu wysokich standardów doręczeń. Zjawisko to bezpośrednio przełożyło się na intensyfikację wykorzystania zarówno taboru wysokotonażowego, jak i pojazdów o mniejszej ładowności. Specyfika *e-commerce*, zakładająca finalizację dostawy w docelowym miejscu zamieszkania klienta, wymu-

¹⁷ Marketing w Sieci (2018), *Słownik e-marketingu: E-commerce*, <https://marketingwsieci.pl/sownik-e-marketingu/e-commerce> (dostęp: 10.04.2026); D. Tokarski (2021), *Location determinants of city logistics centres in the concept of sustainable development*, „Economics and Environment”, nr 79(4), s. 60–62.

¹⁸ D. Tokarski, M. S. Şahinalp (2026), *The impact of information technology on e-commerce supply chain management*, „Economics and Environment”, 97(2), s. 3. <https://doi.org/10.34659/eis.2026.97.2.1148>

¹⁹ D. Tokarski, R. Pisarek-Bartoszewska, K. Jeznach, M.S. Sahinalp (2024), *The impact of logistics and marketing customer service in e-commerce for freight forwarding and international transport*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, nr 207, s. 633–635.

sza stosowanie środków transportu zdolnych do operowania w gęstej przestrzeni zurbanizowanej, często niedostępnej dla standardowych zestawów ciężarowych. Właśnie ta konieczność operacyjna stanowiła główny impuls do dynamicznego rozwoju segmentu przewozów realizowanych pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) nieprzekraczającej 3,5 t, co stanowi centralną oś rozważań w niniejszej pracy²⁰.

Dążąc do utrzymania wysokiej konkurencyjności na arenie międzynarodowej, polscy operatorzy transportowi prowadzili nieustanną politykę modernizacji flot, dostosowując je do restrykcyjnych norm emisji spalin EURO. Skalę tych inwestycji potwierdzają raporty Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego (GITD), z których wynika, że już w 2018 roku niemal połowa krajowego taboru legitymowała się atestami EURO 5, stanowiącymi w tamtym okresie jeden z najwyższych standardów ekologicznych w branży motoryzacyjnej²¹.

Niezależnie od rosnącego wolumenu wymiany handlowej, potężnym katalizatorem rozwoju polskiego sektora TSL (Transport-Spedycja-Logistyka) w okresie poakcesyjnym była bezprecedensowa rozbudowa infrastruktury drogowej, w znacznej mierze współfinansowana ze środków strukturalnych Unii Europejskiej. Kluczowym impulsem dla przyspieszenia tych procesów inwestycyjnych okazała się organizacja przez Polskę mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku. Harmonogramy oddawania do użytku strategicznych odcinków dróg szybkiego ruchu i autostrad zostały wówczas bezpośrednio podporządkowane wymogom logistycznym tego wydarzenia. Choć pierwotnym celem tych działań było zapewnienie wysokiej przepustowości ciągów komunikacyjnych dla zintensyfikowanego ruchu pasażerskiego, w ujęciu makroekonomicznym to właśnie branża transportowa stała się głównym beneficjentem nowej infrastruktury. Skrócenie czasów tranzytu na trasach wiodących do przejść granicznych oraz zoptymalizowanie dojazdów do krajowych baz logistycznych skokowo poprawiły efektywność operacyjną międzynarodowych przewoźników²².

²⁰ J. Rześny-Cieplińska (2020), *Kierunki rozwoju logistyki miejskiej – aspekty organizacyjne*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5, s. 14–15.

²¹ Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2018), Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2018, Warszawa, s. 11–12, <https://gov.pl/attachment/d6a32feb-4842-4ac0-a4c1-78a70d7d95c1> (dostęp 10.04.2026).

²² S. Huderek-Glowska (2014), *Efekty zewnętrzne transportu: aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe. Problemy Transportu i Logistyki”, nr 25, s. 89–90.

Efekty synergii wynikające z akcesji do struktur unijnych, modernizacji infrastruktury oraz adaptacji technologicznej znalazły wyraźne odzwierciedlenie w statystykach makroekonomicznych. W 2004 roku, u progu integracji europejskiej, liczba zarejestrowanych podmiotów realizujących międzynarodowe drogowe przewozy rzeczy wynosiła niespełna 9 000. Zaledwie dekadę później, w 2013 roku, populacja ta uległa ponad trzykrotnemu zwielokrotnieniu, osiągając poziom 28 000 aktywnych przedsiębiorstw. Równie spektakularną dynamikę odnotowano w obszarze zdolności operacyjnych – łączna liczba pojazdów ciężarowych będących w dyspozycji polskich operatorów wzrosła z około 60 000 w 2004 roku do ponad 155 000 w roku 2014. Warto przy tym zaznaczyć, że wypracowana w tej fazie rozwoju silna tendencja wzrostowa utrzymała swój stabilny charakter przez całą kolejną dekadę (2010–2020)²³.

Szczegółową kwantyfikację dynamiki rozwojowej sektora w ujęciu wieloletnim, stanowiącą bezpośrednią egzemplifikację opisanych tendencji wzrostowych, zaprezentowano w poniższym zestawieniu. Tabela 1 obrazuje progresję liczby wydanych uprawnień do wykonywania międzynarodowego transportu drogowego, obejmując okres od 2010 do 2025 roku. Dane te pozwalają na uchwycenie długofalowej stabilności polskiej branży logistycznej oraz jej systematycznej ekspansji w strukturach zintegrowanego rynku europejskiego, będącej wynikiem skutecznej adaptacji do ewoluujących uwarunkowań instytucjonalno-prawnych.

²³ J. Pieriegud (2015), *System transportowy Polski...*, s. 18.

Tabela 1. Liczba licencji na wykonywanie międzynarodowego transportu drogowego w Polsce w latach 2010–2025

Rok	Liczba licencji	Uwagi i charakterystyka trendu
2010	24 895	Odbudowa rynku po globalnym kryzysie finansowym (2008–2009)
2011	26 418	Stabilny wzrost liczby przedsiębiorstw transportowych
2012	26 614	Chwilowe wyhamowanie dynamiki (pokłosie kryzysu zadłużeniowego w strefie euro)
2013	28 227	Powrót do wyraźnego trendu wzrostowego floty międzynarodowej
2014	29 488	Dalsza ekspansja przewoźników mimo wprowadzenia rosyjskiego embarga
2015	31 279	Silny wzrost i umacnianie pozycji w UE (pomimo wejścia w życie ustawy MiLoG w Niemczech)
2016	33 136	Utrzymanie wysokiej dynamiki przyrostu licencji
2017	34 633	Konsekwentna budowa przewagi konkurencyjnej na rynkach zachodnioeuropejskich
2018	35 997	Szczytowy okres koniunktury w transporcie drogowym przed perturbacjami rynkowymi
2019	36 513	Wyraźne spowolnienie przyrostu (niepewność związana z brexitem oraz widmo spowolnienia gospodarczego)
2020	36 511	Stagnacja wywołana pandemią COVID-19 (przerwane łańcuchy dostaw, lockdowny, wstrzymane inwestycje)
2021	40 751	Wzrost o ok. 4 200, wynik rozszerzenia wymogów licencyjnych na busy 2,5–3,5 t DMC
2022	44 600	Wzrost o ok. 3 800, dalsze efekty wdrażania Pakietu Mobilności
2023	45 600	Spowolnienie dynamiki wzrostu (wzrost o ok. 1 000 podmiotów względem 2022 r.)
2024	46 500	Stabilizacja na rynku przewoźników
2025	47 200	Dalsza, powolna konsolidacja rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy raportów branżowych oraz sprawozdań instytucjonalnych (m.in. InfoWire, 2023; GITD, 2018–2025; szczegółowy wykaz w bibliografii).

W analizowanym okresie sektor transportowo-spedycyjno-logistyczny (TSL) charakteryzował się stabilnym trendem wzrostowym, manifestującym się coroczną rejestracją średnio tysiąca nowych podmiotów gospodarczych. Wyraźne załamanie tej dynamiki nastąpiło w 2020 roku. Wówczas po raz pierwszy odnotowano nie tylko wyhamowanie krzywej wzrostu, ale wręcz marginalny regres – liczba aktywnych uprawnień przewozowych zmniejszyła się o dwie jednostki w relacji do roku poprzedzającego. Biorąc pod uwagę reżim prawny, zgodnie z którym licencja stanowi obligatoryjny dokument dla każdego operatora dysponującego flotą o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) przekraczającej 3,5 t, wolumen wydanych zezwoleń traktowany jest w literaturze jako wiarygodny estymator rzeczywistej liczby operujących na rynku przedsiębiorstw transportowych²⁴.

Co istotne z analitycznego punktu widzenia, spadek liczby podmiotów gospodarczych nie przełożył się na obniżenie wolumenu świadczonych usług. Statystyki Głównego Inspektoratu Transportu Drogowego (GITD), skorelowane z odczytami dostawcy rozwiązań telematycznych (system GBox), wskazują, iż w czwartym kwartale 2020 roku polska flota zrealizowała pracę przewozową przekraczającą o 190 mln kilometrów wyniki odnotowane w analogicznym okresie roku 2019. W celu weryfikacji, czy ów drastyczny przyrost pokonanego dystansu wynikał z intensyfikacji eksploatacji dotychczasowych zasobów, czy też z fizycznej rozbudowy parku maszynowego, konieczna jest analiza wydanych wypisów z licencji międzynarodowej (gdzie jeden dokument odpowiada pojedynczej jednostce ciągnącej). Raporty GITD jednoznacznie dowodzą, że sektor odpowiedział na popyt strukturalną rozbudową potencjału sprzętowego. W 2020 roku w obrocie prawnym funkcjonowało 256 362 aktywnych wypisów, co stanowiło bezwzględny wzrost o 9 607 jednostek sprzętowych w stosunku do roku ubiegłego²⁵.

²⁴ InfoWire (2023), *Przewoźników mniej, ale rosną w sile i jeżdżą więcej*, <https://infowire.pl/generic/release/655230/przewoznikow-mniej-ale-rosna-w-sile-i-jezdza-wiecej> (dostęp: 10.04.2026).

²⁵ Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2019), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2019*, Warszawa, s. 5–6, <https://gov.pl/attachment/0be45015-cc5c-4433-85e6-d00928738795> (dostęp 10.04.2026); Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2020), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2020*, Warszawa, s. 5–6, <https://gov.pl/attachment/1b76d00b-6e25-457e-be97-a012ebbc4e83> (dostęp 10.04.2026).

Zidentyfikowane tendencje makroekonomiczne dają asumpt do sformułowania fundamentalnej konkluzji analitycznej: rok 2020 stanowił wyraźną cezurę czasową, inicjującą głęboki proces konsolidacji polskiego sektora transportowego. Zjawisko to charakteryzuje się postępującą koncentracją kapitału i zasobów, w wyniku której zawężająca się populacja podmiotów gospodarczych zaczęła zarządzać systematycznie rosnącymi, a co za tym idzie – znacznie bardziej zoptymalizowanymi i wydajnymi flotami taboru ciężarowego. Empirycznym potwierdzeniem postawionej tezy są dane statystyczne odzwierciedlające wolumen zgłaszanych jednostek przewozowych, które zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Liczba wypisów z licencji na międzynarodowy transport drogowy w Polsce w latach 2010–2025

Rok	Liczba wypisów	Uwagi i charakterystyka trendu
2010	137 502	Odbudowa potencjału flotowego po globalnym kryzysie finansowym z lat 2008–2009
2011	147 970	Wzrost zapotrzebowania na usługi polskich przewoźników na rynkach unijnych, powrót do inwestycji taborowych
2012	144 250	Chwilowa korekta i spadek liczby wypisów w wyniku kryzysu zadłużeniowego w strefie euro i ostrożności inwestycyjnej
2013	154 594	Powrót na ścieżkę stabilnego wzrostu i dalsza ekspansja na rynki Europy Zachodniej
2014	168 645	Dynamiczny wzrost floty (o ponad 14 000 pojazdów) zorientowanej na rynki UE, w odpowiedzi na rosyjskie embargo
2015	185 400	Kontynuacja inwestycji w nowy tabor, pomimo wprowadzenia przepisów protekcyjnych w krajach starej Unii (np. w Niemczech)
2016	205 390	Skokowy wzrost i przekroczenie bariery 200 000 pojazdów, umocnienie pozycji polskiej branży jako lidera kabotażu w UE
2017	217 984	Dalsza rozbudowa potencjału i intensywna wymiana taboru na pojazdy spełniające rygorystyczne normy emisji spalin (Euro 6)
2018	234 639	Szczytowy okres koniunktury gospodarczej w Europie, masowe finansowanie (leasing) nowych pojazdów ciężarowych

Rok	Liczba wypisów	Uwagi i charakterystyka trendu
2019	246 745	Utrzymanie trendu wzrostowego, jednak z widocznym wyhamowaniem dynamiki na skutek niepewności rynkowej (brexit, widmo recesji)
2020	256 352	Utrzymanie wzrostu wielkości floty mimo pandemii COVID-19 (boom na usługi e-commerce zrekompensował przestoje w przemyśle)
2021	274 000	Stabilny wzrost floty przed wejściem w życie pełnych wymogów Pakietu Mobilności
2022	305 000	Znaczny skok, skutek objęcia obowiązkiem licencyjnym przewoźników operujących pojazdami (busami) o DMC od 2,5 do 3,5 t
2023	318 000	Dalsza legalizacja i rejestracja flot lekkich po zmianach prawnych
2024	325 000	Wyhamowanie inwestycji taborowych w związku z recesją i rosnącymi kosztami finansowania (leasingów)
2025	330 000	Konsolidacja i stabilizacja wielkości międzynarodowej floty pojazdów w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy raportów branżowych oraz sprawozdań instytucjonalnych (m.in. InfoWire, 2023; GITD, 2018–2025; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Synteza zgromadzonego materiału badawczego pozwala na sformułowanie categorycznego wniosku analitycznego. Architektura podmiotowa europejskiego i krajowego sektora logistycznego podlega ewolucyjnej konsolidacji, w wyniku której wyraźną przewagę rynkową uzyskują organizacje o ustabilizowanym potencjale konkurencyjnym. Zgromadzone przez te podmioty *know-how* operacyjne oraz zaawansowany stopień profesjonalizacji świadczonych usług determinują ich zdolność do nieprzerwanej partycypacji w procesach inwestycyjnych i systematycznego skalowania taboru, niezależnie od stopnia ekspozycji na makroekonomiczne ryzyko systemowe.

Zjawisko to uległo szczególnej intensyfikacji i rynkowej weryfikacji w dobie głębokiego wstrząsu gospodarczego, wywołanego globalną pandemią COVID-19. W warunkach ekstremalnej zmienności i niepewności otoczenia biznesowego, zarówno dawcy kapitału zewnętrznego,

jak i podmioty w fazie preinkorporacyjnej wykazali skrajną awersję do ryzyka, co skutkowało radykalnym zahamowaniem bezpośrednich inwestycji w segmencie przewozowym. Powyższe uwarunkowania empirycznie falsyfikują potoczny paradygmat o rzekomo niskich barierach wejścia do branży TSL i trywialności jej modelu biznesowego. Współczesny rynek transportowy bezwzględnie wymaga bowiem asymilacji wysoce specjalistycznej wiedzy zarządczej oraz zbudowania odpowiedniego bufora płynnościowego, gwarantującego przedsiębiorstwu odporność na gwałtowne szoki koniunkturalne.

Szczegółową dekompozycję struktury podmiotowej rynku, uwzględniającą segmentację przedsiębiorstw ze względu na wolumen posiadanej floty w bezpośrednim ujęciu dynamicznym (w latach 2017–2025), usystematyzowano w tabeli 3.

Tabela 3. Liczba przedsiębiorstw transportowych w Polsce według wielkości floty w latach 2017–2025

Wiel- kość firmy	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
0 (zawie- szone/wre- zerwie)	1 062	994	552	400	300	250	200	150
1	7 820	8 402	8 498	8 800	10 500	10 200	9 800	9 500
2–4	13 815	14 088	14 020	14 500	16 500	16 200	15 800	15 500
5–10	7 549	8 038	8 253	8 600	9 500	9 600	9 700	9 800
11–20	2 695	3 012	3 130	3 300	3 500	3 600	3 750	3 900
21–50	1 263	1 445	1 434	1 500	1 600	1 700	1 800	1 900
51–100	295	364	381	420	450	480	510	540
powyżej 100	137	170	183	200	220	240	260	280

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy raportów branżowych oraz sprawozdań instytucjonalnych (m.in. InfoWire, 2023; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Powyższą tezę uwiarygadnia rygorystyczna analiza struktury podmiotowej branży. Mimo że mikropodsiębiorstwa – definiowane jako podmioty dysponujące flotą poniżej pięciu jednostek – stanowią ok. **60%** ogółu aktywnych operatorów przewozowych, to kontrolują one zaledwie 15% krajowego potencjału taborowego. Zjawisko postępującej konsolidacji rynku staje się jeszcze wyraźniejsze w perspektywie dynamiki rozwoju dużych podmiotów. W przedziale czasowym obejmującym lata 2017–2025 odnotowano blisko 90-proc. przyrost liczby przewoźników operujących wielkoskalowymi flotami (liczącymi 50 i więcej pojazdów ciężarowych), co dobitnie świadczy o profesjonalizacji i koncentracji kapitału w polskim sektorze transportowym²⁶.

Z perspektywy badawczej niniejszej monografii ograniczenie zdolności inwestycyjnych przez mikropodmioty oraz zahamowanie napływu nowych, niedoświadczonych graczy do sektora można interpretować jako pozytywny, strukturalny efekt uboczny kryzysu epidemicznego. Praktyki operacyjne najmniejszych, nierzadko nieprofesjonalnych podmiotów często wywierają destrukcyjny wpływ na ogólną kondycję branży. Przedsiębiorstwa te, charakteryzujące się głębokim deficytem płynności finansowej oraz wysoką wrażliwością na krótkotrwałe fluktuacje koniunkturalne, wykazują skłonność do drastycznego zaniżania stawek frachtowych w odpowiedzi na doraźne wahania popytu, co prowadzi do patologicznego zjawiska wojen cenowych.

Należy zauważyć, że włączenie Polski do Strefy Schengen przyniosło sektorowi TSL dwojakie skutki. Z jednej strony diametralnie usprawniło operacje transgraniczne poprzez całkowitą eliminację czasochłonnych procedur celnych dla profesjonalnych flot na granicach wewnętrznych. Jak jednak zauważa w tym kontekście M. Czermińska, nie oznacza to całkowitej marginalizacji służb, gdyż rola europejskich organów celnych wciąż pozostaje kluczowa w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony w transgranicznym ruchu towarowym w Unii Europejskiej. Z drugiej jednak strony – poprzez drastyczne obniżenie barier wejścia – integracja z przestrzenią swobodnego przepływu wygenerowało wspomniane wyżej trudności związane z nadmiernym rozdrobnieniem i napływem niekompetentnego kapitału²⁷.

²⁶ InfoWire (2023), *Przewoźników mniej...*

²⁷ M. Czermińska (2016), *Rola europejskich organów celnych w zapewnieniu bezpieczeństwa i ochrony w transgranicznym ruchu towarowym w Unii Europejskiej*,

Jak zostanie jednak szczegółowo wykazane w rozdziale drugim niniejszego opracowania, bezprecedensowy sukces i dominacja polskiego transportu wywołały zdecydowany opór ze strony państw starej Unii, które nie były przygotowane na tak głęboką zmianę układu sił w europejskiej logistyce, co doprowadziło do wdrożenia mechanizmów o charakterze stricte protekcyjnym.

1.3. Rola inwestycji infrastrukturalnych w kształtowaniu europejskich sieci i korzyści transportowych

Kompleksowa ocena uwarunkowań determinujących funkcjonowanie sektora TSL wymaga dogłębnej analizy procesów inwestycyjnych w obszarze twardej infrastruktury transportowej. Fundamentalną rolę w kształtowaniu tych procesów, jak również w poprawie ogólnej dostępności komunikacyjnej, odgrywa długofalowa polityka Unii Europejskiej. Kluczowe kierunki i cele strategiczne w tym zakresie zostały wyartykułowane w Białej Księdze Transportu, dokumencie definiującym plan budowy Jednolitego Europejskiego Obszaru Transportu. Głównym założeniem tego projektu jest stworzenie wysoce konkurencyjnego systemu logistycznego, opartego na optymalizacji wykorzystania zasobów rynkowych i środowiskowych. Horyzont czasowy przyjętej strategii sięga roku 2050, a jej nadrzędną misją jest stymulowanie mobilności i wzrostu gospodarczego przy jednoczesnej, radykalnej redukcji emisji gazów cieplarnianych²⁸.

Realizacja tych ambitnych postulatów wymaga wdrożenia wielotorowych działań o charakterze systemowym i technologicznym. Kluczowe obszary implementacji obejmują m.in. promowanie innowacyjnych, niskoemisyjnych systemów napędowych, wspieranie prac badawczo-rozwojowych (B+R) w tym sektorze oraz strukturalną optymalizację łańcuchów dostaw poprzez rozwój logistyki multimodalnej. Nowy

„Krakowskie Studia Międzynarodowe” nr 3(13), s. 36; U. Motowidlak, D. Tokarski (2022), *Infrastruktura magazynowa i transportowa w dobie zrównoważonego rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 43.

²⁸ Komisja Europejska (2011), *Biała Księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasoboszczędnego systemu transportu*, KOM(2011) 144 wersja ostateczna, Bruksela, s. 3–5.

paradygmat polityki transportowej UE precyzuje szereg wymiernych celów strategicznych, wśród których na szczególną uwagę zasługują²⁹:

- redukcja o 50% pojazdów napędzanych konwencjonalnymi paliwami kopalnymi w logistyce miejskiej do 2030 roku, z perspektywą ich całkowitej eliminacji z centrów największych aglomeracji do roku 2050,
- powszechna implementacja zrównoważonych paliw niskoemisyjnych w sektorze lotniczym,
- strukturalne przesunięcie międzygałęziowe (*modal shift*) – przeniesienie co najmniej 30% przewozów towarowych na odległościach przekraczających 300 km z dróg na rzecz transportu kolejowego lub wodnego śródlądowego do 2030 roku,
- pełna internalizacja kosztów zewnętrznych generowanych przez wszystkie gałęzie transportu poprzez wdrożenie zharmonizowanego systemu opłat, z przeznaczeniem pozyskanych funduszy na re-inwestycje w zintegrowaną infrastrukturę logistyczną,
- wdrożenie pełnej operacyjności i spójności Transeuropejskiej Sieci Transportowej (TEN-T) w jej bazowym wymiarze do 2030 roku, a następnie osiągnięcie jej docelowej jakości i maksymalnej przepustowości do roku 2050,
- realizacja koncepcji *Vision Zero*, zakładającej radykalne obniżenie, a docelowo niemal całkowite wyeliminowanie liczby ofiar śmiertelnych w europejskim transporcie drogowym,
- strukturalna rozbudowa i modernizacja sieci kolejowych w państwach członkowskich, ukoronowana ukończeniem projektu szybkiej kolei europejskiej (*High-Speed Rail*) do 2050 roku,
- integracja infrastrukturalna poprzez bezpośrednie połączenie wszystkich węzłów lotniczych sieci bazowej TEN-T z siecią głównych korytarzy kolejowych.

Skuteczna materializacja nakreślonych w Białej Księdze celów uwarunkowana jest synergią czterech kluczowych filarów: stabilnego prawodawstwa, systematycznie modernizowanej infrastruktury, proekologicznego taboru oraz zaawansowanych technologii. Rozwój tego ostatniego filaru wpisuje się w szersze zjawisko głębokiej ewolucji systemów gospodarczych. Jak wskazuje współczesna literatura przedmiotu, determinanty i trendy kształtujące nowe paradygmaty

²⁹ Tamże, s. 10–11.

logistyczne są nierozzerwalnie skorelowane z kolejnymi rewolucjami przemysłowymi (szczególnie z koncepcją Przemysłu 4.0). Wymusza to na europejskich operatorach transportowych, w tym podmiotach krajowych, nieustanną i proaktywną adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych³⁰. Przenosząc te rozważania na grunt polityki unijnej, innowacyjne narzędzia i inicjatywy można sklasyfikować w czterech głównych obszarach działań, co zostało szczegółowo zsyntetyzowane w tabeli 4.

Oprócz wyznaczania celów strategicznych równie istotnym wymiarem unijnej polityki transportowej jest konstruowanie stabilnych mechanizmów finansowania oraz rzetelnej ewaluacji projektów infrastrukturalnych. W odpowiedzi na te wyzwania, w ramach nadrzędnej strategii „Europa 2020”, Komisja Europejska zainicjowała kompleksowy program badawczy I-C-EU (*Impact of transport infrastructure on international competitiveness of Europe*). Inicjatywa ta opierała się na pogłębionej rewizji metodologicznej dotychczasowych narzędzi służących do oceny inwestycji sieciowych. W pierwszej fazie dokonano rygorystycznej diagnozy konkurencyjności w kontekście istniejącej infrastruktury, dynamiki postępu technologicznego oraz długoterminowych trendów rozwojowych. Proces ten pozwolił na wypracowanie zmodernizowanych struktur analitycznych, stanowiących fundament dla późniejszych interwencji rynkowych i wytycznych w zakresie kształtowania polityk publicznych. Poprawność skonstruowanego aparatu badawczego zweryfikowano empirycznie na reprezentatywnej próbie ówczesznie implementowanych projektów europejskich. W celu zapewnienia holistycznego wymiaru analiz badaniami objęto inwestycje dotyczące zróżnicowanych gałęzi transportu, zlokalizowane w różnych regionach Unii Europejskiej. Prace badawcze, integrujące zaawansowane modelowanie transportowe z ujęciem makroekonomicznym, umożliwiły wyodrębnienie zestawu precyzyjnych wskaźników mierzących bezpośrednie i pośrednie efekty inwestycyjne na poziomie krajowym oraz regionalnym. Ostatecznym rezultatem projektu było sformułowanie uniwersalnych rekomendacji, dzięki którym unijne ośrodki decyzyjne zyskały odpowiednie

³⁰ M. Bielecki, B. Galińska, D. Tokarski (2024), *Determinants and trends of logistics paradigms in industrial revolutions*, „Economics and Environment”, nr 90(3), s. 11–12.

Tabela 4. Innowacyjne działania ku zrealizowaniu celów opisanych w Białej Księdze Transportu

Innowacje produktowe	Innowacje marketingowe
– Niskoemisyjne paliwa i pojazdy – Opony i hamulce wytwarzające mniej hałasu – Produkcja lżejszych pojazdów – Nowoczesne systemy nawigacyjne, systemy monitorowania ruchu i systemy komunikacji – Obligacje jako nowe instrumenty finansowania projektów UE	– Elektroniczne listy przewozowe – Karta praw pasażerów – Certyfikat ochrony „end-to-end” – „Zielone korytarze” mobilności – Zeroemisyjna logistyka miejska
Innowacje technologiczne	Innowacje organizacyjne
– Nowe, niekonwencjonalne systemy transportu – Nowe technologie napędowe – silniki elektryczne, wodorowe i hybrydowe – Inteligentne rozwiązania infrastrukturalne – Platformy umożliwiające połączenia w transportach intermodalnych – Inteligentny system biletów w przewozach pasażerskich. – Technologie zwiększające bezpieczeństwo, poprawiające ochronę prywatności – Nowe systemy zarządzania ruchem	– Komodalność przy realizacji transportów – Internalizacja kosztów zewnętrznych celem uzyskania środków na likwidację negatywnych skutków transportu – Stopniowa eliminacja pojazdów o napędzie konwencjonalnym z centrów miast – Jednolita autoryzacja typu pojazdów kolejowych – Jednolite świadectwa bezpieczeństwa przedsiębiorstw kolejowych – Utrzymanie i rozwój polityki planów mobilności – „Niebieski pas” morski – Kompleksowy system ładunków lotniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy sprawozdań instytucjonalnych (m.in. Komisja Europejska, 2011, 2015; szczegółowy wykaz w bibliografii).

instrumentarium do skutecznego i wielowymiarowego stymulowania konkurencyjności rynkowej³¹.

Znaczenie rygorystycznego zarządzania zasobami oraz optymalizacji procesów logistycznych nabiera szczególnej wagi w świetle współczesnych uwarunkowań geopolitycznych. Wybuch zbrojnego konfliktu w Ukrainie i będący jego następstwem kryzys na rynkach surowców energetycznych wygenerowały głębokie wstrząsy w europejskim systemie gospodarczym. Pakiety sankcyjne nakładane na Federację Rosyjską, połączone z wycofywaniem się globalnych podmiotów z tamtejszego rynku w ramach prób deeskalacji działań wojennych, drastycznie zaburzyły ciągłość międzynarodowych łańcuchów dostaw. Skokowy wzrost notowań paliw kopalnych doprowadził do natychmiastowej transmisji kosztowej na sektor transportu oraz procesy wytwórcze. Zjawisko to zainicjowało potężną presję inflacyjną, która znalazła swoje odzwierciedlenie w końcowych cenach dóbr konsumpcyjnych, obciążając w równym stopniu budżety wielkich korporacji, jak i gospodarstw domowych. W tak wysoce niestabilnym otoczeniu makroekonomicznym, kontynuacja i intensyfikacja inwestycji w nowoczesną infrastrukturę logistyczną jawi się jako jedno z najistotniejszych narzędzi umożliwiających długofalową optymalizację zużycia zasobów i mitygację drastycznie rosnących kosztów operacyjnych w wymiarze ogólnoeuropejskim³².

W kontekście unijnej polityki przestrzennej i inwestycyjnej fundamentalne znaczenie ma koncepcja Transeuropejskiej Sieci Transportowej (TEN-T). Zgodnie z wykładnią Ministerstwa Infrastruktury mechanizm ten stanowi nadrzędny instrument koordynacyjny, którego głównym zadaniem jest zagwarantowanie spójności oraz komplementarności realizowanych projektów infrastrukturalnych³³.

W ujęciu strukturalnym TEN-T to wysoce zintegrowany system, agregujący kluczowe z perspektywy rozwoju Wspólnoty obiekty

³¹ Komisja Europejska (2015), *Impact of Transport Infrastructure on International Competitiveness of Europe (I-C-EU)*, <https://cordis.europa.eu/project/id/314395> (dostęp: 10.04.2026).

³² Polski Instytut Ekonomiczny (2023), *Wpływ wojny w Ukrainie na działalność polskich firm*, Warszawa, s. 11–14, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/02/Wplyw-wojny-na-PL-firmy.pdf> (dostęp 10.04.2026).

³³ Ministerstwo Infrastruktury (2024), *Transeuropejska sieć transportowa (TEN-T)*, <https://gov.pl/web/infrastruktura/transeuropejska-siec-transportowa-ten-t> (dostęp: 10.04.2026).

punktowe (takie jak porty lotnicze, morskie, terminale intermodalne i śródlądowe) oraz łączące je szlaki liniowe o zróżnicowanej charakterystyce gałęziowej (korytarze drogowe, kolejowe, żeglowne i lotnicze). Integralnym komponentem tej architektury są inteligentne systemy transportowe (ITS), których implementacja warunkuje optymalizację przepustowości ciągów komunikacyjnych, maksymalizację bezpieczeństwa uczestników ruchu oraz drastyczną redukcję negatywnych eksternalizacji środowiskowych (w tym emisji gazów cieplarnianych i pyłów zawieszonych). Nadrzędnym celem rozbudowy sieci jest stymulacja spójności terytorialnej oraz maksymalne upłynnienie transgranicznych potoków ładunków i pasażerów. Wysoka efektywność operacyjna tak skonstruowanego systemu stanowi katalizator dla sprawnego funkcjonowania jednolitego rynku europejskiego, stymulując wzrost gospodarczy i podnosząc globalną konkurencyjność całej Unii Europejskiej. Długofalowa wizja unijnych decydentów zakłada wykreowanie w pełni multimodalnego, interoperacyjnego i homogenicznego obszaru, podlegającego ścisłej standaryzacji pod kątem najwyższych parametrów technicznych³⁴.

Strategia rozwoju sieci TEN-T opiera się na rygorystycznym katalogu priorytetów, wśród których wyróżnić należy³⁵:

- maksymalizację dostępności infrastrukturalnej we wszystkich regionach unijnych,
- głęboką integrację poszczególnych gałęzi w ramach koncepcji transportu intermodalnego,
- eliminację „wąskich gardeł” i uzupełnianie brakujących ogniw, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych odcinków transgranicznych,
- optymalizację stopnia wykorzystania istniejących zasobów sieciowych,
- niwelowanie barier o charakterze administracyjnym i technicznym, zakłócających rynkową konkurencyjność i interoperacyjność systemów,
- budowanie odporności infrastruktury na ekstremalne zjawiska klimatyczne oraz klęski żywiołowe,

³⁴ J. Adamiec (2012), *Transeuropejskie sieci transportowe (TEN-T)*, „Studia BAS”, nr 32, s. 65–67.

³⁵ Á. Aparicio (2017), *The changing decision-making narratives in 25 years of TEN-T policies*, „Transportation Research Procedia”, nr 25, s. 3718–372.

- sukcesywną aplikację innowacyjnych rozwiązań technologicznych i telematycznych,
- promocję alternatywnych źródeł energii oraz proekologicznych systemów napędowych,
- systemową redukcję uciążliwości operacji transportowych (w tym hałasu i zanieczyszczeń) dla aglomeracji miejskich.

Wymiar normatywny opisywanej koncepcji został ściśle skodyfikowany w unijnym prawodawstwie. Fundament prawny w tym zakresie stanowi Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1315/2013 z 11 grudnia 2013 roku, definiujące kompleksowe wytyczne dla państw członkowskich w procesie kształtowania transeuropejskiej przestrzeni transportowej³⁶.

Architektura docelowa sieci bazowej (*core network*) opiera się na wytyczeniu dziewięciu głównych korytarzy transportowych, uznawanych za osie o najwyższej europejskiej wartości dodanej (zob. Załącznik 1. Mapa korytarzy sieci bazowej TEN-T). W ich skład wchodzi następujące szlaki komunikacyjne:

- korytarz Morze Północne – Morze Śródziemne (reprezentowany kolorem fioletowym),
- korytarz Ren – Dunaj (błękitny),
- korytarz Atlantycki (żółty),
- korytarz Ren – Alpy (pomarańczowy),
- korytarz Skandynawia – Morze Śródziemne (różowy),
- korytarz Wschodnio-Śródziemnomorski (brązowy),
- korytarz Śródziemnomorski (zielony),
- korytarz Morze Północne – Morze Bałtyckie (czerwony),
- korytarz Bałtyk – Adriatyk (granatowy).

W perspektywie najbliższej dekady, ze szczególnym uwzględnieniem horyzontu roku 2030, profil kompetencyjny kadry zarządzającej operacjami międzynarodowymi ulegnie głębokiej transformacji. Obok biegłej znajomości specyfiki transportu drogowego, kluczowym wymogiem rynkowym stanie się zaawansowana wiedza z zakresu organizacji łańcuchów intermodalnych, integrujących przewozy kolejowe, żeglugę śródlądową, morską oraz transport lotniczy. Dynamika zmian

³⁶ Ministerstwo Infrastruktury (2024), *Transeuropejska sieć transportowa (TEN-T)*, <https://gov.pl/web/infrastruktura/transeuropejska-siec-transportowa-ten-t> (dostęp: 10.04.2026).

narzucana przez rozwój transeuropejskiej sieci TEN-T stanowi z jednej strony katalizator innowacji dla proaktywnych operatorów logistycznych, z drugiej zaś – strukturalną barierę dla podmiotów wykazujących niezdolność do adaptacji technologicznej i organizacyjnej. Efektywna alokacja zasobów w ramach infrastruktury intermodalnej będzie bezpośrednio determinować konkurencyjność przedsiębiorstw. Dla polskich przewoźników oznacza to strategiczną konieczność relokacji potencjału operacyjnego i tworzenia struktur bezpośrednio na rynkach docelowych, zanim tradycyjny model tranzytu międzynarodowego z terytorium Polski utraci swoje ekonomiczne i regulacyjne uzasadnienie³⁷.

Przedstawiona w niniejszym rozdziale retrospekcja historyczna ukazuje bezprecedensową ewolucję polskiego sektora przewozów towarowych. Rodzime przedsiębiorstwa udowodniły niezwykle wysoką odporność (rezyliencję) na szereg makroekonomicznych i instytucjonalnych szoków, do których należy zaliczyć³⁸:

- funkcjonowanie w skrajnie nieefektywnych realiach gospodarki centralnie planowanej,
- trudności w konwergencji z wysoko rozwiniętymi gospodarkami Europy Zachodniej w początkowej fazie transformacji ustrojowej,
- wielokrotne perturbacje wywoływane gwałtowną deregulacją i re-regulacją rynku przewozowego.

Integracja z Unią Europejską oraz włączenie do Strefy Schengen pozwoliły na przekucie historycznych słabości strukturalnych w trwałą przewagę rynkową. Błędy polityki transformacyjnej z lat 90, skutkujące upadkiem licznych zakładów państwowych oraz Państwowych Gospodarstw Rolnych (PGR), wygenerowały zjawisko strukturalnego bezrobocia. Wykluczone zawodowo grupy społeczne znalazły możliwość relatywnie szybkiej re kwalifikacji właśnie w sektorze transportowym. W konsekwencji na europejskim rynku usług logistycznych wykształcił się swoisty arbitraż kosztowy – warunki płacowe i socjalne, absolutnie nieakceptowalne dla kierowców z krajów starej Unii, stanowiły wysoce pożądaną alternatywę dla polskich pracowników poszukujących

³⁷ J. Brach (2012), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego transportu drogowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 131.

³⁸ J. Rymarczyk (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 17.

stabilizacji finansowej. Zjawisko to stało się fundamentalną dźwignią ekspansji polskiego transportu drogowego³⁹.

Współcześnie jednak paradygmat przewagi oparty wyłącznie na kosztach pracy ulega nieodwracalnemu wyczerpaniu. Międzynarodowy transport na terytorium Wspólnoty ewoluuje w kierunku sektora wysoce zinstytucjonalizowanego, którego kierunki rozwoju są ściśle determinowane przez politykę legislacyjną organów unijnych i nakłady na inwestycje infrastrukturalne. Wszelkie strategiczne modyfikacje w tym sektorze mają obecnie swoje nadrzędne źródło w uwarunkowaniach prawno-administracyjnych, co stanowi bezpośredni punkt wyjścia do pogłębionych analiz w kolejnym rozdziale niniejszej monografii.

1.4. Teoretyczne aspekty internacjonalizacji działalności gospodarczej

Zjawisko internacjonalizacji, choć w swoich pierwotnych, rudymenarnych formach towarzyszy procesom wymiany handlowej od początków cywilizacji, we współczesnej literaturze przedmiotu definiowane jest najczęściej jako wielowymiarowy proces przenoszenia aktywności przedsiębiorstwa poza granice jego macierzystego rynku. W ujęciu *stricte* ekonomicznym mechanizm ten sprowadza się do przestrzennej ekspansji pola operacyjnego podmiotu, warunkującej jego dalszy, zrównoważony rozwój⁴⁰.

Katalizatorem tych procesów jest przede wszystkim globalizacja, oparta na trzech fundamentalnych filarach: postępującej liberalizacji wymiany handlowej, swobodnej alokacji kapitału oraz niesłabnącym postępie technologicznym. Wśród kluczowych stymulatorów, które skłaniają przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia działalności, wymienia się najczęściej: konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu w celu absorpcji wolumenów wynikających z masowej skali produkcji, optymalizację i przyspieszenie przepływów logistyczno-informacyjnych oraz postępującą homogenizację preferencji konsu-

³⁹ M.K. Nowakowski (2000), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa, s. 173.

⁴⁰ W. Grzegorzczak, W. Krawiec (2019), *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 11.

menckich w skali świata. Nie bez znaczenia pozostaje również otwarcie wielu narodowych gospodarek na konkurencję zewnętrzną, co w dużej mierze stanowi pokłosie procesów prywatyzacyjnych i poszukiwania globalnej efektywności kosztowej⁴¹.

Decyzja o wyjściu na rynki zagraniczne jest ostatecznie kształtowana przez złożony wektor determinant. W najszerszym ujęciu typologizacyjnym dzieli się je na czynniki ofensywne – właściwe dla podmiotów realizujących agresywną strategię ekspansji rynkowej, oraz defensywne – charakterystyczne dla organizacji dążących do zachowania rynkowego *status quo* i obrony przed napływową konkurencją. Z perspektywy postaw menedżerskich wyróżnia się z kolei przesłanki proaktywne (zorientowane na realizację z góry zdefiniowanych celów strategicznych) oraz reaktywne (stanowiące odpowiedź na egzogeniczne bodźce z otoczenia). W praktyce gospodarczej podmioty rzadko przyjmują postawy skrajne, najczęściej aplikując strategię hybrydowe. Stanowią one racjonalny kompromis pomiędzy ambitną ekspansją a pragmatyczną obserwacją uwarunkowań rynkowych, kosztowych, zaopatrzeniowych i polityczno-prawnych⁴².

W wymiarze pragmatycznym zarządy przedsiębiorstw inicjują procesy internacjonalizacji najczęściej w odpowiedzi na wysoką saturację (przesycenie) rynku krajowego. Ekspansja zagraniczna staje się wówczas najskuteczniejszym instrumentem dywersyfikacji ryzyka, pozyskiwania tańszych czynników produkcji, skalowania wolumenów sprzedaży, osiągania korzyści skali oraz systematycznej poprawy ogólnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁴³.

Fundamentów celowości procesów umiędzynarodowienia należy upatrywać w dążeniu organizacji do systematycznego budowania przewagi konkurencyjnej oraz eksploracji niedostępnych dotychczas ścieżek wzrostu wolumenu działalności. Jak wskazuje w swoich analizach J. Czupiał, współczesna dynamika tych procesów jest ściśle determinowana przez trwającą od 2001 roku trzecią fazę globalizacji,

⁴¹ B. Buczkowski, A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, J. Świerkocki (2015), *Polskie inwestycje bezpośrednie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 17.

⁴² J. Sitz-Kuleszo J. (2015), *Determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Nasze Studia”, s. 171–179.

⁴³ P. Kuraś (2012), *Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 17, s. 21–22.

która redefiniuje mechanizmy wymiany handlowej w skali makroekonomicznej. W ujęciu historycznym, obejmującym drugą połowę XX wieku, dominował model rozwoju oparty na jednoczesnej aktywności podmiotów na dwóch rynkach narodowych, co stanowiło stadium przejściowe do obecnych, wysoce zaawansowanych struktur internacjonalizacji⁴⁴.

Wybór konkretnej strategii wejścia na rynki zagraniczne jest pochodną dostępnych zasobów oraz przyjętego poziomu ryzyka operacyjnego. Katalog form internacjonalizacji obejmuje szerokie spektrum rozwiązań, zróżnicowanych pod kątem intensywności zaangażowania kapitałowego oraz stopnia kontroli nad procesami rynkowymi. Do kluczowych modeli ekspansji, należą⁴⁵:

- strategie eksportowe: obejmujące wariant pośredni oraz bezpośredni (realizowany samodzielnie z kraju, poprzez agentów zewnętrznych, biura przedstawicielskie lub przeznaczone dla sieci dystrybucji),
- formy kontraktowe: takie jak licencjonowanie, produkcja na zamówienie (*contract manufacturing*), umowy o zarządzanie oraz systemy franczyzowe,
- zaawansowane formy kapitałowe: w tym tworzenie wspólnych przedsięwzięć (*joint venture*) oraz powoływanie w pełni kontrolowanych filii zagranicznych (Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne).

W literaturze przedmiotu podmioty gospodarcze transferujące swoją aktywność poza rynki macierzyste i wykazujące zdolność do symultanicznego osiągania globalnej efektywności kosztowej, wysokiej elastyczności lokalnej oraz systemowego transferu innowacji, określane są – w ślad za koncepcją Ch.A. Bartletta i S. Ghoshala – mianem korporacji ponadnarodowych. Współczesne ramy funkcjonowania takich podmiotów, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań z zakresu marketingu i zarządzania w biznesie międzynarodowym, szczegółowo charakteryzuje w swoich badaniach M. Rosińska-Bukowska. Należy przy tym zaznaczyć, że w polskim dyskursie naukowym termin internacjonalizacja stosowany jest nierzadko zamiennie z pojęciem umiędzynarodowienia działalności⁴⁶.

⁴⁴ J. Czupiał (2011), *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 30.

⁴⁵ J. Rymarczyk (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, s. 26.

⁴⁶ C.A. Bartlett, S. Ghoshal (1992), *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review”, s. 104; M. Rosińska-Bukowska (2025), *Korporacje transnarodowe*.

Przez minione dekady procesy ekspansji zagranicznej stanowiły naturalny wektor rozwoju dla organizacji zorientowanych na maksymalizację udziałów rynkowych, dywersyfikację portfela klientów oraz globalne pozycjonowanie marki. Model ten był silnie stymulowany przez trwający blisko trzydzieści lat okres względnej pauzy geopolitycznej, w którym ryzyko makroekonomiczne związane z potencjalną dekompozycją globalnego ładu gospodarczego uchodziło za marginalne. Współcześnie jednak ów optymistyczny paradygmat uległ gwałtownej rewizji. Nałożenie się na siebie bezprecedensowych szoków o charakterze egzogenicznym – globalnej pandemii oraz pełnoskalowego konfliktu zbrojnego zainicjowanego inwazją Federacji Rosyjskiej na Ukrainę – doprowadziło do radykalnej redefinicji uwarunkowań biznesowych.

Kryzys ten uwidoczniał się najdobitniej poprzez destrukcję i fragmentację transkontynentalnych łańcuchów dostaw. Zerwanie płynności operacyjnej z rynkami Dalekiego Wschodu obnażyło strukturalne luki w zaopatrzeniu europejskiego przemysłu w krytyczne komponenty, paraliżując procesy wytwórcze w wielu kluczowych sektorach. W tak turbulentnym otoczeniu makroekonomicznym, każda strategia umiędzynarodowienia wymaga przeprowadzenia bezkompromisowego i rygorystycznego rachunku ryzyka. Zasadność ekspansji zagranicznej uwarunkowana jest obecnie nie tylko estymowanym potencjałem przychodowym, ale przede wszystkim rzetelną weryfikacją tego, czy projektowana struktura operacyjna wykazuje wystarczającą odporność na przyszłe wstrząsy geopolityczne i zakłócenia logistyczne.

Rozdział 2.

Analiza uwarunkowań prawno-administracyjnych funkcjonowania polskich przewoźników drogowych w segmencie transportu lekkiego w Unii Europejskiej

Rozdział ten stanowi kompleksową analizę uwarunkowań prawno-administracyjnych determinujących funkcjonowanie polskich przewoźników w segmencie transportu lekkiego na wspólnym rynku unijnym. Rozważania osadzono w kontekście fundamentalnych zasad swobody przepływu towarów i usług, co pozwoliło na rygorystyczną ocenę prawnych ograniczeń operacji kabotażowych oraz specyficznych regulacji obejmujących pojazdy o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 t. Całość zamyka pogłębiona identyfikacja procedur licencjonowania i towarzyszących im obciążeń biurokratycznych, wyznaczająca formalno-prawne ramy niezbędne do późniejszej oceny finansowej rozpatrywanych wariantów strategicznych.

2.1. Implementacja zasad swobodnego przepływu towarów i usług na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej

Fundamentem normatywnym warunkującym realizację koncepcji swobodnego przepływu towarów i usług na jednolitym rynku europejskim jest skonsolidowana wersja Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE). Z punktu widzenia swobody przedsiębiorczości kluczowe znaczenie przypisuje się dyspozycji art. 50 ust. 2 lit. c tego aktu. Przepis ten nakłada na instytucje unijne (Parlament Europejski, Radę oraz Komisję) imperatywny obowiązek sukcesywnej eliminacji wszelkich krajowych procedur i praktyk administracyjnych, które mogłyby stanowić barierę dla transgranicznej aktywności podmiotów gospodarczych. Biorąc pod uwagę konstytucyjną zasadę nadrzędności prawa wspólnotowego nad porządkami krajowymi, teoretyczny model zakłada pełną swobodę w nawiązywaniu relacji biznesowych i świad-

czeniu usług na całym terytorium UE bez narażania się na protekcyjno-nistyczne restrykcje lokalne⁴⁷.

Przenosząc te uwarunkowania na płaszczyznę kosztów pracy, w klasycznym, stacjonarnym modelu zatrudnienia obowiązuje jasna zasada terytorialności – pracownik podlega rygorom płacy minimalnej właściwej dla jurysdykcji, w której zarejestrowany jest jego pracodawca (np. w Niemczech czy we Francji). Sytuacja ulega jednak diametralnej komplikacji w odniesieniu do wysoce mobilnego charakteru usług transportowych. Ewolucja unijnego prawodawstwa ujawniła wyraźny trend do tworzenia instrumentów regulacyjnych, które w praktyce drastycznie ograniczają przewagi kosztowe przewoźników z państw doganiających (nowej Unii) na rzecz ochrony wewnętrznych rynków państw założycielskich. Ten schemat dyskryminacji instytucjonalnej stanowi bezpośrednie tło dla wyzwań operacyjnych, z jakimi mierzyło się badane w niniejszej monografii przedsiębiorstwo przed podjęciem decyzji o strukturalnej internacjonalizacji.

Pierwotne, dogmatyczne założenie, według którego polski operator transportowy mógł wypłacać mobilnemu personelowi wynagrodzenie oparte wyłącznie na stawkach minimalnych kraju siedziby (niezależnie od tego, na jakim rynkach faktycznie realizowano usługę), uległo całkowitej dezaktualizacji w zderzeniu z nowymi regulacjami unijnymi. Obecnie rygorystyczne przepisy wymuszają w wielu przypadkach stosowanie zagranicznych reżimów płacowych wobec kierowców realizujących operacje transgraniczne. Właściwa interpretacja i estymacja kosztów pracowniczych wymaga zatem od kadry zarządzającej precyzyjnej znajomości mechanizmów kwalifikacji poszczególnych rodzajów operacji transportowych pod kątem rygorów delegowania, co zostało szczegółowo usystematyzowane w tabeli 5.

⁴⁷ Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE C 202 z 7.06.2016).

Tabela 5. Podział kierowców na delegowanych i niedelegowanych ze względu na rodzaj wykonywanych przewozów

Kierowca niedelegowany	Kierowca delegowany
Przewóz dwustronny	Kabotaż
Ograniczone dodatkowe czynności dotyczące załadunku lub rozładunku	Handel transgraniczny (cross-trade)
Tranzyt	–
Przejazd bez ładunku (przy okazji przewozu dwustronnego)	Przejazd bez ładunku (przy okazji przewozu kabotażowego lub handlu transgranicznego)
Przewozy kombinowane (jeśli pierwsza lub ostatnia część przewozu kombinowanego jest przewozem dwustronnym)	Przewozy kombinowane (tylko pierwsza i ostatnia część transportu kombinowanego, jeśli jest to transport w ramach handlu transgranicznego lub kabotażu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy sprawozdań instytucjonalnych (m.in. Europejski Urząd ds. Pracy, 2022; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Kwestia warunków zatrudnienia oraz systemów wynagradzania personelu mobilnego w ramach operacji transgranicznych jest ściśle regulowana przez unijne wytyczne, których interpretację upowszechnia m.in. Europejski Urząd ds. Pracy (ELA). Zgodnie z obowiązującym paradygmatem kierowca realizujący zadania w trybie delegowania ma prawo do korzystania ze standardów płacowych i socjalnych państwa przyjmującego, o ile są one korzystniejsze od regulacji obowiązujących w kraju siedziby pracodawcy. W scenariuszu, w którym poziom ochrony w państwie oddelegowania nie przewyższa norm macierzystych, zastosowanie znajdują przepisy jurysdykcji, w której zarejestrowany jest podmiot transportowy⁴⁸.

Warto przy tym zaznaczyć dychotomię prawną w kwalifikacji operacji transportowych: podczas gdy w przewozach niedelegowanych (np. transportach bilateralnych) dopuszczalne jest zachowanie poziomu

⁴⁸ Europejski Urząd ds. Pracy (2022), *Kierowcy delegowani, poznaj swoje prawa i obowiązki*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, s. 2, https://ela.europa.eu/sites/default/files/2023-10/Print_Posting_of_Drivers_PL.pdf (dostęp: 10.04.2026).

gratyfikacji właściwego dla kraju siedziby, o tyle dominująca większość rynkowych operacji typu *cross-trade* oraz kabotażu realizowana jest w reżimie delegowania. Integralnym i niezwykle istotnym komponentem struktury przychodów kierowców są diety z tytułu podróży służbowych. Ich funkcja wykracza poza czysty zysk pracownika, stanowiąc mechanizm kompensacyjny dla podwyższonych kosztów utrzymania i regeneracji sił w krajach o wyższym poziomie cen towarów i usług podstawowych. Zróżnicowanie kwot tych świadczeń dla kluczowych rynków Unii Europejskiej, determinujące ostateczną atrakcyjność oferty płacowej przewoźnika, zostało szczegółowo zaprezentowane w tabeli 6 (*wartości przeliczono na PLN według średniego kursu NBP z dnia 10.04.2026 r.*).

Tabela 6. Stawki diet zagranicznych w wybranych państwach Unii Europejskiej

Państwo	Kwota diety	Waluta	W przeliczeniu na PLN*
Francja	55	EUR	236,50
Dania	406	DKK	235,48
Niderlandy	50	EUR	215,00
Niemcy	49	EUR	210,70
Czechy	41	EUR	176,30
Szwecja	459	SEK	169,83
Polska	45	PLN	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z 25.10.2022 r. (Dz.U. 2022, poz. 2302).

Z perspektywy państw wysoko rozwiniętych ogólne dyrektywy unijne nie stanowiły wystarczającej ochrony przed napływem wysoce konkurencyjnych kosztowo usług transportowych z Europy Środkowo-Wschodniej. W dążeniu do zabezpieczenia własnych rynków pracy rządy tych państw zaczęły implementować jednostronne, restrykcyjne mechanizmy prawne. Prekursorem w tym zakresie była Republika

Federalna Niemiec, która wprowadziła ustawę o płacy minimalnej (*Mindestlohngesetz* – MiLoG). Oficjalna *ratio legis* tego aktu normatywnego opierała się na konieczności zagwarantowania adekwatnych standardów socjalnych oraz przywrócenia sprawiedliwej równowagi konkurencyjnej. W wymiarze pragmatycznym ustawa MiLoG zobligowała zagranicznych przedsiębiorców do honorowania niemieckiego reżimu płacowego, co przełożyło się na konieczność wypłacania stawki bazowej rzędu 12 EUR za każdą 1 h pracy zrealizowaną na terytorium Niemiec. Rygoryzm niemieckiej ustawy zabezpieczono bezwzględnym i dotkliwym systemem sankcyjnym. Za samo uchybienie obowiązкови administracyjnemu w postaci braku zgłoszenia faktu oddelegowania pracownika ustawodawca przewidział kary pieniężne sięgające 30 000 EUR. Z kolei naruszenia o charakterze materialnym, polegające na zaniżeniu wynagrodzenia, jego wstrzymaniu lub nieterminowej wypłacie, zagrożone zostały drastycznymi sankcjami mogącymi sięgnąć pułapu 500 000 EUR. Zbliżony strukturalnie mechanizm wdrożono we Francji na mocy ustawy *Macrona* (*Loi Macron*). Przepisy te nałożyły na zagraniczne podmioty transportowe katalog dodatkowych obciążeń administracyjnych, wśród których fundamentalne znaczenie miało ustanowienie lokalnego reprezentanta, pełniącego funkcję łącznika z francuskimi organami kontrolnymi w zakresie przepływu dokumentacji. Niewypełnienie obowiązków formalnych związanych z procesem delegowania skutkuje natychmiastowym mandatem w wysokości 750 EUR. W przypadku stwierdzenia systemowych zaniedbań na większą skalę łączna kwota kar administracyjnych – nakładanych kumulatywnie za każdego nieprawidłowo oddelegowanego pracownika – może osiągnąć, podobnie jak w Niemczech, pułap 500 000 EUR⁴⁹.

Wymiar operacyjny ustawy *Loi Macron* doprecyzowano Dekretem nr 2016–418, obowiązującym od 1 lipca 2016 roku. Z formalnego punktu widzenia akt ten stanowił transpozycję unijnej dyrektywy wdrożeniowej 2014/67/UE, jednak w praktyce narzucał on zagranicznym przewoźnikom obowiązek stosowania francuskiej płacy minimalnej (ustalonej we wskazanym okresie na poziomie 11,07 EUR/h)⁵⁰. Wpro-

⁴⁹ Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (*Mindestlohngesetz* – MiLoG) z dnia 11 sierpnia 2014 r. (Federalny Dz.U. I s. 1348, z późn. zm.).

⁵⁰ Décret n° 2016-418 du 7 avril 2016 adaptant le titre VI du livre II de la première partie du code du travail aux entreprises de transport détachant des salariés rou-

wadząc te rygorystyczne przepisy, francuski prawodawca skutecznie zabezpieczył interesy rodzimego sektora transportowego, wkomponowując jednocześnie restrykcyjne rozwiązania krajowe w ogólne ramy wyznaczone przez prawo wspólnotowe, w tym w szczególności w⁵¹:

- Dyrektywę 96/71/WE dotyczącą delegowania pracowników w ramach świadczenia usług,
- Dyrektywę zmieniającą 2018/957/UE,
- Dyrektywę wdrożeniową 2014/67/UE,
- przepisy *lex specialis*, w tym Dyrektywę (UE) 2020/1057 określającą szczegółowe zasady delegowania w sektorze transportu drogowego.

Krokiem w kierunku harmonizacji i ujednolicenia procedur na szczeblu wspólnotowym było uruchomienie 2 lutego 2021 roku Systemu Wymiany Informacji na Rynku Wewnętrznym (IMI). Platforma ta, wdrożona na mocy rozporządzenia (UE) nr 1024/2012, miała w założeniu stanowić centralny, zintegrowany rejestr danych dotyczących oddelegowania personelu mobilnego w całej Unii Europejskiej. Pomimo implementacji tego nowoczesnego narzędzia w praktyce operacyjnej uwidoczniło się zjawisko powielania obowiązków administracyjnych. Doskonałym tego przykładem jest sytuacja we Francji, gdzie utrzymać wymóg równoległego stosowania rygorów wynikających z ustawy *Loi Macron*. W konsekwencji przewoźnik realizujący operacje na terytorium tego państwa zobligowany jest do dysponowania nie tylko

lants ou navigants sur le territoire national et modifiant le code des transports (JORF n°0084 du 9 avril 2016).

⁵¹ Dyrektywa 96/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 1996 r. dotycząca delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. WE L 18 z 21.01.1997); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/67/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie egzekwowania dyrektywy 96/71/WE dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług i zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 w sprawie współpracy administracyjnej za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz. Urz. UE L 159 z 28.05.2014); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/957 z dnia 28 czerwca 2018 r. zmieniająca dyrektywę 96/71/WE dotyczącą delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. UE L 173 z 9.07.2018); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1057 z dnia 15 lipca 2020 r. ustanawiająca przepisy szczególne w odniesieniu do dyrektywy 96/71/WE i dyrektywy 2014/67/UE dotyczące delegowania kierowców w sektorze transportu drogowego oraz zmieniająca dyrektywę 2006/22/WE w odniesieniu do wymogów w zakresie egzekwowania przepisów oraz rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).

zgłoszeniem w ogólnoeuropejskim systemie IMI, ale również ważnym zaświadczeniem wygenerowanym z krajowego systemu SIPSI oraz formalnym aktem powołania lokalnego reprezentanta. Konieczność dublowania procedur ewidencyjnych w systemach IMI i SIPSI stanowi przejaw nadmiernego fiskalizmu i biurokratyzacji, generując nieuzasadnione koszty transakcyjne, które obciążają operatorów transportowych, ograniczając ich zdolności inwestycyjne i swobodę świadczenia usług⁵².

Kolejnym obszarem kontrowersji prawnych stały się restrykcje dotyczące odbierania odpoczynków przez personel mobilny, wdrożone w ramach francuskiej ustawy o mobilności (LOM) opublikowanej 26 grudnia 2019 roku. Na mocy art. L. 3313–4 znowelizowanego kodeksu transportowego wprowadzono bezwzględny zakaz spędzania dobowych okresów wypoczynku w kabinach pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) nieprzekraczającej 3,5 t. Ustawodawca francuski argumentował te restrykcje koniecznością ochrony godności pracowniczej oraz zagwarantowania odpowiednich standardów sanitarno-higienicznych. W świetle tych przepisów każdy kierowca operujący tego typu pojazdem na terytorium Francji zobligowany jest do odbycia odpoczynku w zewnętrznej infrastrukturze noclegowej (np. hotelu lub hostelu). Dopuszczono również korzystanie z kwatery prywatnych, jednak obwarowano to rygorystycznym wymogiem udokumentowania faktu pobytu poprzez pisemne oświadczenia właściciela lokalu i przedłożenie stosownych rachunków uwiarygadniających udostępnienie miejsca⁵³.

Paradoksalny wymiar tych regulacji uwidacznia się w braku ich spójności systemowej. Przepisy te nie obejmują bowiem kierowców pojazdów dostawczych o DMC wynoszącej np. 5 t, pomimo faktu, że konstrukcje tych aut oraz homologowane parametry przestrzeni sypialnych są w obu segmentach tonażowych niemal identyczne. Egzekwowanie powyższych przepisów przez francuskie organy kontrolne (w tym żandarmerię i funkcjonariuszy DREAL) charakteryzuje

⁵² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1024/2012 z dnia 25 października 2012 r. w sprawie współpracy administracyjnej za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym i uchylające decyzję Komisji 2008/49/WE („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz. Urz. UE L 316 z 14.11.2012).

⁵³ Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d’orientation des mobilités (JORF n°0299 du 26 décembre 2019).

się dużą swobodą interpretacyjną, co w połączeniu z groźbą nałożenia grzywny piątej klasy w wysokości 1 500 EUR (w przypadku braku wiarygodnego dowodu spędzenia odpoczynku poza kabiną) zmusza przewoźników do korzystania niemal wyłącznie z usług komercyjnych obiektów hotelowych. Powyższe regulacje spotkały się ze zdecydowaną reakcją Komisji Europejskiej, która zarzuciła Francji naruszenie prawa wspólnotowego, w szczególności rozporządzenia (WE) nr 1072/2009. Wobec braku konstruktywnego dialogu instytucje unijne zainicjowały oficjalne postępowanie przeciwnaruszeniowe, którego ostateczną konsekwencją może być wniesienie skargi do Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej⁵⁴.

Analiza zjawisk opisanych w niniejszym podrozdziale wskazuje na istnienie wyraźnej asymetrii interesów gospodarczych wewnątrz struktur Unii Europejskiej. Polityka legislacyjna i administracyjna państw założycielskich coraz częściej przybiera formę mechanizmów protekcyjnych. W obliczu utraty rynkowej dominacji na rzecz prężnie rozwijającego się sektora transportowego z krajów Grupy Wyszehradzkiej oraz państw bałtyckich i Rumunii wysoko rozwinięte gospodarki zachodnie (tj. Niemcy i Francja) implemmentują rygorystyczne krajowe akty prawne oraz forsują restrykcyjne nowelizacje unijnego Pakietu Mobilności. Działania te, pod płaszczykiem ochrony standardów socjalnych, w praktyce zmierzają do ograniczenia swobody operacyjnej wschodnioeuropejskich przewoźników i ochrony potencjału konkurencyjnego rodzimych przedsiębiorstw. Należy zauważyć, że podobne mechanizmy osłonowe nie były stosowane w fazie akcesji nowych państw członkowskich w 2004 roku, kiedy to zachodnioeuropejskie podmioty handlowe (m.in. sieci dyskontowe) z sukcesem penetrowały nowo otwarte rynki, wykorzystując efekt skali i swobodę przepływu kapitału do uzyskania przewagi nad lokalnymi producentami.

⁵⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.).

2.2. Operacje kabotażowe – klasyfikacja, warianty i ograniczenia prawne

Momentem o fundamentalnym znaczeniu dla ekspansji polskiego sektora TSL było uzyskanie 14 maja 2010 roku pełnego prawa do realizacji operacji kabotażowych na terytorium państw członkowskich Unii Europejskiej. W ujęciu definicyjnym, opartym na wykładni art. 4 pkt 12 Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym, kabotaż należy rozumieć jako komercyjny przewóz ładunków realizowany całkowicie w granicach terytorium państwa hostującego przez podmiot gospodarczy, którego centrum administracyjne (siedziba) zlokalizowane jest w innej jurysdykcji państwowej. Pierwotnym założeniem legislacyjnym tego mechanizmu była optymalizacja logistyczna, mająca na celu eliminację nieefektywnych przewozów pustymi jednostkami taborowymi w okresach tranzytowych pomiędzy kolejnymi zleceniami międzynarodowymi. Z biegiem czasu operacje te ewoluowały jednak z funkcji wyłącznie uzupełniającej do rangi kluczowego, docelowego modelu biznesowego, generującego znaczną część przychodów dla przewoźników operujących na rynkach zagranicznych⁵⁵.

W literaturze przedmiotu zjawisko to poddawane jest głębokiej analizie w kontekście geopolitycznym oraz makroekonomicznym. Liberalizacja zasad kabotażu stworzyła bezprecedensową szansę dla operatorów z państw Europy Środkowo-Wschodniej (gospodarek doganiających), operujących w środowisku relatywnie niższych kosztów stałych i zmiennych. Wygenerowało to jednocześnie presję konkurencyjną wobec przewoźników z wysoko rozwiniętych państw Europy Zachodniej, których elastyczność operacyjna jest drastycznie ograniczana m.in. przez silną pozycję związków zawodowych i sztywne, zinstytucjonalizowane systemy ochrony wynagrodzeń⁵⁶.

Należy jednak krytycznie zweryfikować powszechną narrację o bezpośredniej rywalizacji. W rzeczywistości bezpośrednia kooperacja

⁵⁵ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2201 z późn. zm.).

⁵⁶ R. Kozłowski, R. Gajewski, K. Pilichowska (2015), *Identyfikacja i charakterystyka problemów polskich przedsiębiorstw transportu drogowego związanych z ochroną rynków przez rządy wybranych krajów*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 69–70.

pomiędzy operatorami z państw „nowej Unii” a zachodnioeuropejskimi producentami czy hurtownikami skutkuje optymalizacją kosztową i wzrostem zyskowności dla obu stron transakcji. Fundamentalną barierą w kształtowaniu takich partnerskich relacji pozostaje jednak struktura rynku, silnie uzależniona od aktywności pośredników (dużych operatorów spedycyjnych). Zleceniodawcy z rynków rozwiniętych preferują delegowanie organizacji łańcuchów dostaw na lokalne agencje, postrzegając je jako instytucjonalnych gwarantów rzetelności oraz wiarygodne podmioty w procesie ewentualnego dochodzenia roszczeń z tytułu niewłaściwego wykonania umowy przewozu.

W konsekwencji, choć włączenie polskich przewoźników w zachodnioeuropejskie łańcuchy dostaw poprzez lokalnych pośredników pozwala pierwotnym zleceniodawcom na obniżenie finalnych kosztów frachtu, znaczna część wypracowanej wartości dodanej jest absorbowana przez marże podmiotów kontraktujących. Model ten utrzuca systemową asymetrię – pozwala wprowadzić zachodnim przedsiębiorstwom na optymalizację kosztów logistycznych, jednak blokuje przewoźnikom z państw Europy Środkowo-Wschodniej drogę do pełnej emancypacji i osiągnięcia w pełni równoprawnej pozycji negocjacyjnej na rynku wspólnotowym.

Biorąc pod uwagę postępującą konwergencję standardów jakościowych – w tym niezawodności i terminowości usług – oferowanych przez operatorów z gospodarek doganiających względem podmiotów z Europy Zachodniej, rządy państw starej Unii implementują strategie zmierzające do osłabienia dominacji polskich przewoźników w segmencie operacji kabotażowych. Sukcesywna kreacja barier administracyjno-prawnych, generująca skokowy wzrost kosztów operacyjnych, stanowi zinstytucjonalizowany instrument mający na celu zniechęcenie wschodnioeuropejskich przedsiębiorstw do dalszej ekspansji na rynkach zachodnich. Równoległe do działań o charakterze stricte protekcyjnym, obserwuje się zjawisko celowego drenażu kadr. Egzemplifikacją tego procesu jest polityka rekrutacyjna m.in. niemieckich podmiotów transportowych, które aktywnie pozyskują polski personel mobilny, włączając go bezpośrednio w struktury własnych flot. Mechanizm ten z jednej strony osłabia krajowy potencjał operacyjny, z drugiej zaś stymuluje finanse publiczne państwa przyjmującego poprzez systematyczne wpływy z tytułu danin publicznoprawnych.

W celu systemowej ochrony rynków wewnętrznych przed nieskrępowanym przepływem usług transportowych instytucje unijne wdrożyły rygorystyczne ramy normatywne regulujące zasady wykonywania przewozów kabotażowych, które zostały kompleksowo skodyfikowane w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1072/2009. Choć w założeniach dogmatycznych przepisy te charakteryzują się uniwersalnością i powszechnością stosowania na całym terytorium Wspólnoty, w praktyce stanowią one kluczowy determinant środowiska operacyjnego przewoźników. Restrykcyjna konstrukcja prawna tych regulacji oraz ich bezpośredni wpływ na decyzje strategiczne i rentowność przedsiębiorstw stanowiąc będą fundament badawczy w analizie empirycznej, zaprezentowanej w kolejnych częściach niniejszej monografii⁵⁷.

Systematyczna realizacja operacji kabotażowych na rynkach państw członkowskich Unii Europejskiej stanowiła fundament, na którym wschodnioeuropejscy przewoźnicy budowali bezpośrednie i trwałe relacje handlowe z lokalnymi zleceniodawcami. Wokół tych procesów wykształcił się zoptymalizowany model logistyczny, w którym po wyczerpaniu limitu dozwolonych przewozów wewnętrznych natychmiast inicjowano rotacyjne kursy międzynarodowe. Strategia ta miała na celu minimalizację czasu niezbędnego do prawnego wznowienia wysoce rentownych operacji na zagranicznym rynku docelowym.

Implementacja znowelizowanych przepisów Pakietu Mobilności 21 lutego 2022 roku radykalnie zredefiniowała uwarunkowania normatywne w tym segmencie usług. Wprowadzone restrykcje zdestabilizowały dotychczasowe modele operacyjne i wymusiły renegocjację wielu ugruntowanych kontraktów. Osią wprowadzonych zmian było ustanowienie obligatoryjnego, czterodniowego okresu karencji (*cooling-off period*), uniemożliwiającego realizację kolejnych przewozów kabotażowych na terytorium tego samego państwa członkowskiego bezpośrednio po zakończeniu poprzedniego cyklu. Restrykcja ta wymusiła na przewoźnikach głęboką restrukturyzację strategii operacyjnych

⁵⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.).

i dyspozytorskich w celu utrzymania progu rentowności na wysoce konkurencyjnym rynku międzynarodowym⁵⁸.

Z perspektywy analizy europejskich polityk publicznych kierunek ewolucji unijnego prawodawstwa jawi się jako zinstytucjonalizowana odpowiedź na rosnącą dominację rynkową podmiotów z Polski, wspieranych przez floty państw Grupy Wyszehradzkiej oraz państw bałtyckich, Rumunii i Bułgarii. Sukces komercyjny przewoźników z „nowej Unii” zaczął być postrzegany jako bezpośrednie zagrożenie dla interesów gospodarczych państw założycielskich Wspólnoty.

Warto podkreślić, że przed wdrożeniem mechanizmu *cooling-off* wschodnioeuropejskie floty operowały w pełnej zgodności z ówczesnym reżimem prawnym. Eskalacja barier regulacyjnych stanowi zatem *de facto* potwierdzenie wysokiej elastyczności adaptacyjnej oraz wybitnej zdolności do optymalizacji procesów logistycznych przez polskie przedsiębiorstwa. Wykazały one strukturalną zdolność do utrzymania konkurencyjności operacyjnej, wymuszając na państwach zachodnich konieczność wdrażania coraz to bardziej restrykcyjnych obciążeń natury administracyjno-prawnej celem sztucznego wyrównania szans rynkowych.

2.3. Specyfika regulacji prawnych w transporcie międzynarodowym pojazdami o DMC od 2,5 do 3,5 t

Przedsiębiorstwa spedycyjno-transportowe operujące w segmencie transportu lekkiego (wykorzystujące tabor o dopuszczalnej masie całkowitej nieprzekraczającej 3,5 t) stoją współcześnie przed permanentnym wyzwaniem optymalizacji rentowności operacyjnej w warunkach drastycznie rosnącej presji regulacyjnej. To właśnie ten specyficzny sektor międzynarodowych usług przewozowych został w ostatnich latach poddany najgłębszym modyfikacjom legislacyjnym, które w bezprecedensowy sposób skomplikowały procesy zarządcze i nałożyły na przewoźników rygorystyczny gorset administracyjny.

⁵⁸ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1071/2009, (WE) nr 1072/2009 i (UE) nr 1024/2012 w celu ich dostosowania do ewolucji w sektorze transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).

Funkcjonowanie podmiotów w omawianej grupie tonażowej determinuje kompleksowy zbiór aktów prawa wspólnotowego, z których fundamentalne znaczenie dla kształtowania strategii biznesowych mają⁵⁹:

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r., definiujące obligatoryjne kryteria i zasady dostępu do zawodu przewoźnika drogowego (akt ten uchylił wcześniejszą dyrektywę 96/26/WE).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1072/2009 z dnia 21 października 2009 r., kodyfikujące ogólnowspólnotowe reguły dostępu do międzynarodowego rynku usług przewozowych.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 561/2006 z dnia 15 marca 2006 r., harmonizujące normy socjalne, w tym

⁵⁹ Dyrektywa 96/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 1996 r. dotycząca delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. WE L 18 z 21.01.1997); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/67/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie egzekwowania dyrektywy 96/71/WE dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług i zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 w sprawie współpracy administracyjnej za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz. Urz. UE L 159 z 28.05.2014); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/957 z dnia 28 czerwca 2018 r. zmieniająca dyrektywę 96/71/WE dotyczącą delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. UE L 173 z 9.07.2018); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1057 z dnia 15 lipca 2020 r. ustanawiająca przepisy szczególne w odniesieniu do dyrektywy 96/71/WE i dyrektywy 2014/67/UE dotyczące delegowania kierowców w sektorze transportu drogowego oraz zmieniająca dyrektywę 2006/22/WE w odniesieniu do wymogów w zakresie egzekwowania przepisów oraz rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020); Rozporządzenie (WE) nr 561/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 marca 2006 r. w sprawie harmonizacji niektórych przepisów socjalnych odnoszących się do transportu drogowego oraz zmieniające rozporządzenia Rady (EWG) nr 3821/85 i (WE) 2135/98, jak również uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 3820/85 (Dz. Urz. UE L 102 z 11.04.2006); Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.); Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.).

przede wszystkim rygory dotyczące ewidencjonowania czasu pracy i obligatoryjnych okresów odpoczynku w sektorze transportu drogowego.

- Dyrektywa 96/71/WE, stanowiąca fundament prawny w zakresie delegowania pracowników w ramach świadczenia usług transgranicznych. Jej *ratio legis* opiera się na dualizmie celów: zagwarantowaniu odpowiednich standardów ochronnych i socjalnych dla personelu tymczasowo oddelegowanego do państwa przyjmującego oraz zapewnieniu homogenicznych, uczciwych warunków konkurencji dla wszystkich podmiotów gospodarczych na unijnym rynku.
- Dyrektywa wdrożeniowa 2014/67/UE, ustanawiająca mechanizmy skutecznej egzekucji przepisów wynikających z dyrektywy 96/71/WE. Akt ten zorientowany jest na prewencję, ścisły monitoring oraz dotkliwe sankcjonowanie wszelkich praktyk o charakterze nadużyć lub prób obchodzenia prawa (w tym mitygację zjawiska dumpingu socjalnego).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/957, stanowiąca kluczową nowelizację uszczelniającą dotychczasowe ramy prawne wytyczone przez dyrektywę 96/71/WE.
- Dyrektywa (UE) 2020/1057 (część Pakietu Mobilności), funkcjonująca jako *lex specialis*, która w sposób wysoce uszczegółowiony normuje zasady delegowania personelu mobilnego stricte dla drogowego transportu towarów, uwzględniając specyfikę poszczególnych państw członkowskich.

Z uwagi na profil terytorialny operacji realizowanych przez podmiot badany w niniejszej pracy rygorystycznej analizie należy poddać specyficzne porządki normatywne z zakresu prawa pracy, obowiązujące na kluczowych rynkach docelowych. Szczególne znaczenie dla zachowania ciągłości i legalności biznesowej mają tu regulacje wdrożone przez Republikę Federalną Niemiec oraz Republikę Francuską, do których zalicza się odpowiednio⁶⁰:

⁶⁰ Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (Mindestlohnengesetz – MiLoG) z dnia 11 sierpnia 2014 r. (Federalny Dz.U. I s. 1348, z późn. zm.); Décret n° 2016-418 du 7 avril 2016 adaptant le titre VI du livre II de la première partie du code du travail aux entreprises de transport détachant des salariés roulants ou navigants sur le territoire national et modifiant le code des transports (JORF n°0084 du 9 avril 2016).

- Ustawę o płacy minimalnej z 11 sierpnia 2014 r. (MiLoG, Federalny Dz.U. I s. 1348, z późn. zm.),
- Dekret nr 2016-418 z 7 kwietnia 2016 r. (*Loi Macron*), implementujący do francuskiego Kodeksu pracy i Kodeksu transportowego rygorystyczne wytyczne dotyczące przedsiębiorstw delegujących personel mobilny na terytorium Francji.

Równolegle niezwykle istotnym uwarunkowaniem operacyjnym pozostaje strukturalna heterogeniczność krajowych reżimów prawnych normujących świadczenie usług kabotażowych. Procedury te potrafią diametralnie różnić się w zależności od jurysdykcji, w której realizowany jest dany cykl transportowy, co wymusza na przewoźnikach ciągłą adaptację do lokalnych wymogów administracyjnych.

Z kolei w wymiarze ogólnoeuropejskim fundamentalnym aktem prawa materialnego sankcjonującym międzynarodową wymianę towarową jest Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR), ratyfikowana w Genewie 19 maja 1956 roku. Jak wskazuje w swoich analizach M. Dziechciarz, ustandaryzowany list przewozowy CMR stanowi absolutnie kluczowy dokument w drogowym transporcie ładunków. Dokument ten, sporządzany standardowo w trzech jednobrzmiących oryginałach, stanowi formalne potwierdzenie zawarcia umowy przewozu oraz fizycznego przejęcia ładunku przez operatora. W ujęciu doktrynalnym przypisuje się mu cztery nadrzędne funkcje: informacyjną, instrukcyjną, legitymacyjną oraz dowodową⁶¹.

Powszechnie obowiązujący, papierowy wzór listu CMR został opracowany i wdrożony pod auspicjami Międzynarodowej Unii Transportu Drogowego (IRU) – globalnej instytucji zrzeszającej przewoźników i koordynującej strukturalny rozwój światowych systemów logistycznych. Odpowiadając na współczesne wyzwania technologiczne i dążąc do optymalizacji łańcuchów dostaw, IRU zainicjowała strategiczny projekt dematerializacji dokumentacji przewozowej, wprowadzając elektroniczny list przewozowy (e-CMR). Historyczna, pierwsza operacja komercyjna z wykorzystaniem tego cyfrowego standardu została pomyślnie zrealizowana 19 stycznia 2017 roku na trasie łączącej hiszpański ośrodek przemysłowy w Huelvie z francuskim Perpignan. Implementacja elektronicznego obiegu danych generuje skokowe korzyści ekonomiczne

⁶¹ M. Dziechciarz (2018), *Zastosowanie elektronicznego listu przewozowego (E-CMR)*, „Europa Regionum”, t. 35, nr 2, s. 21.

– szacuje się, że system ten pozwala na niemal czterokrotną redukcję kosztów manipulacyjnych i administracyjnych. Ponadto cyfryzacja e-CMR radykalnie zwiększa transparentność procesów logistycznych, umożliwiając identyfikację i audytowanie przesyłek w czasie rzeczywistym⁶².

Uzupełnieniem ogólnych norm transportowych są rygorystyczne akty prawa międzynarodowego, regulujące przewóz ładunków o specyficznych właściwościach. Wśród nich kluczową rolę odgrywa Konwencja bazylejska (sporządzona 22 marca 1989 r., ratyfikowana przez Polskę w 1992 r.), która normuje procedury transgranicznego przemieszczania oraz utylizacji odpadów niebezpiecznych. Kolejnym filarem jest Konwencja ADR z 1957 roku, definiująca standardy bezpieczeństwa, klasyfikację towarów niebezpiecznych oraz wymagania techniczne dotyczące ich opakowań i oznakowania jednostek transportowych. Katalog ten zamyka umowa ATP z 1970 roku, powstała z myślą o logistyce produktów szybko psujących się (żywności i leków), która narzuca ściśle wymagania w zakresie kontroli temperatury oraz parametrów technicznych izotermicznych środków transportu⁶³. Zasady dokumentowania wszystkich powyższych procesów w obrocie międzynarodowym opierają się na zestandaryzowanych wzorcach (zob. Załącznik 2. Wzór międzynarodowego listu przewozowego CMR).

Niezależnie od reżimów międzynarodowych polscy przewoźnicy operujący w segmencie transportu lekkiego podlegają bezwzględnie krajowemu porządkowi prawnemu. Fundamentem polskiego ustawodawstwa w tym zakresie są⁶⁴:

⁶² Poradnik Transportowy (2014), *Co warto wpisać w CMR?*, <https://poradniktransportowy.pl/12/co-warto-wpisac-w-cmr> (dostęp: 10.04.2026).

⁶³ Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR), sporządzona w Genewie dnia 30 września 1957 r. (Dz. U. z 2021 r. poz. 874 z późn. zm.); Umowa o międzynarodowych przewozach psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tych przewozów (ATP), sporządzona w Genewie dnia 1 września 1970 r. (Dz. U. z 2015 r. poz. 667); Konwencja bazylejska o kontroli transgranicznego przemieszczania i usuwania odpadów niebezpiecznych, sporządzona w Bazylei dnia 22 marca 1989 r. (Dz. U. z 1995 r. nr 19, poz. 88).

⁶⁴ Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 8); Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2201 z późn. zm.); Ustawa z dnia 26 stycznia 2022 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym, ustawy o czasie pracy kierowców oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2022 r. poz. 209).

- Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe – regulująca zasady odpłatnego przewozu osób i rzeczy, stanowiąca ramy dla cywilnoprawnych umów przewozu w transporcie lądowym.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym – akt o charakterze systemowym, normujący zasady dostępu do rynku, funkcjonowanie organów kontrolnych (ITD) oraz odpowiedzialność administracyjną podmiotów transportowych.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 2022 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw – stanowiąca niezbędną nowelizację dostosowującą krajowe przepisy do unijnych wymogów w zakresie czasu pracy kierowców oraz logistyki towarów niebezpiecznych.

Ostatecznym krokiem w procesie harmonizacji polskiego prawa z wymogami unijnymi było podpisanie przez Prezydenta RP 27 stycznia 2022 roku nowelizacji potocznie określanej mianem Pakietu Mobilności. Implementacja tych przepisów pozwoliła na formalne ujednolicenie polskiego porządku prawnego ze standardami Wspólnoty, co znacząco wpłynęło na zwiększenie egzekwowalności przepisów w relacjach transgranicznych. Dzięki zacieśnieniu współpracy między krajowymi i zagranicznymi organami nadzoru system transportowy w ramach zjednoczonej Europy uległ znaczącemu uszczelnieniu, co sprzyja eliminacji nieuczciwej konkurencji na jednolitym rynku⁶⁵.

2.4. Procedury licencjonowania – wymogi merytoryczne i obciążenia administracyjne

Kluczowym momentem w procesie redefinicji uwarunkowań prawnych dla europejskiego sektora przewozowego było wejście w życie 21 lutego 2022 roku Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 2020/1055 (z dnia 15 lipca 2020 r.). Akt ten, nowelizujący dotychczasowe rozporządzenia (WE) nr 1071/2009, (WE) nr 1072/2009 oraz (UE) nr 1024/2012, miał na celu dostosowanie unijnych ram normatywnych do dynamicznych przemian rynkowych w transporcie

⁶⁵ Ustawa z dnia 26 stycznia 2022 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym, ustawy o czasie pracy kierowców oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2022 r. poz. 209).

drogowym. Bezpośrednią i najpoważniejszą konsekwencją implementacji tych przepisów było nałożenie na podmioty gospodarcze operujące w segmencie pojazdów (lub zespołów pojazdów) o dopuszczalnej masie całkowitej od 2,5 do 3,5 t obligatoryjnego wymogu uzyskania formalnego zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego oraz posiadania licencji wspólnotowej. Po upływie okresu przejściowego, tj. od 21 maja 2022 roku, dysponowanie przedmiotową licencją stało się warunkiem *sine qua non* dla legalnej realizacji przewozów transgranicznych. Należy przy tym zaznaczyć, że rygory te zaimplementowano wyłącznie w odniesieniu do operacji międzynarodowych, wyłączając z ich zakresu przewozy o charakterze strictly krajowym⁶⁶.

Dodatkową konsekwencją regulacyjną było włączenie operatorów z segmentu transportu lekkiego do grupy podmiotów zobligowanych do uzyskiwania świadectw kierowcy, o ile ich procesy operacyjne opierają się na pracy personelu nieposiadającego obywatelstwa państwa członkowskiego UE lub statusu rezydenta długoterminowego (w oparciu o wytyczne dyrektywy Rady 2003/109/WE)⁶⁷.

Kwalifikacja do uzyskania statusu licencjonowanego przewoźnika uwarunkowana jest spełnieniem rygorystycznych kryteriów strukturalnych i administracyjnych. Wśród nich prymat wiedzie wymóg posiadania w jednym z państw członkowskich rzeczywistej i stałej siedziby (bazy eksploatacyjnej). W toku dalszych rozważań, stanowiących fundament zaplanowanej w niniejszej pracy ekonomicznej analizy porównawczej, gruntownej ewaluacji poddane zostaną uwarunkowania finansowe i operacyjne alokacji takiej bazy na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz Republiki Federalnej Niemiec. W ujęciu prawno-deficyjnym baza eksploatacyjna nie ogranicza się bowiem wyłącznie do funkcjonowania transparentnie oznakowanego centrum administracyjnego (skupiającego personel zarządczy i operacyjny), lecz musi dysponować adekwatną infrastrukturą techniczną. Obejmuje ona

⁶⁶ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1071/2009, (WE) nr 1072/2009 i (UE) nr 1024/2012 w celu ich dostosowania do ewolucji w sektorze transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).

⁶⁷ Dyrektywa Rady 2003/109/WE z dnia 25 listopada 2003 r. dotycząca statusu obywateli państw trzecich będących rezydentami długoterminowymi (Dz. Urz. UE L 16 z 23.01.2004).

wymóg zabezpieczenia proporcjonalnej liczby miejsc postojowych dla rotującego taboru oraz dostępu do zaplecza umożliwiającego bieżącą konserwację i utrzymanie zdolności technicznej floty⁶⁸.

Drugim fundamentalnym warunkiem determinującym dostęp do zawodu jest wymóg zachowania nienagannej reputacji (dobrej sławy). Obowiązek ten dotyczy w równej mierze członków organów zarządzających przedsiębiorstwem, jak i wyznaczonej osoby bezpośrednio zarządzającej operacjami transportowymi. Rygoryzm unijnego prawodawstwa przejawia się w tym, że wystąpienie nawet pojedynczego, najpoważniejszego naruszenia (NN) przepisów unijnych obligatoryjnie sankcjonowane jest wszczęciem procedury zawieszenia bądź cofnięcia licencji. Katalog deliktów skutkujących utratą dobrej reputacji, skodyfikowany w polskim prawodawstwie m.in. w art. 5 ust. 2a ustawy o transporcie drogowym, obejmuje przestępstwa umyślne z szerokiego spektrum porządków prawnych (m.in. prawa handlowego, upadłościowego, prawa pracy, bezpieczeństwa ruchu drogowego, a także ciężkie przestępstwa kryminalne, takie jak handel ludźmi czy przemyt środków odurzających). Instytucjonalna rehabilitacja – i w konsekwencji odzyskanie reputacji – możliwa jest wyłącznie po upływie ustawowo określonego terminu oraz formalnym zatarciu skazania na gruncie prawa karnego. Warunkiem *sine qua non* uzyskania i utrzymania licencji wspólnotowej jest dysponowanie odpowiednim potencjałem ekonomicznym. Ustawodawca wymaga, aby podmiot świadczący usługi przewozowe wykazywał permanentną zdolność do regulowania swoich zobowiązań finansowych w trakcie całego roku obrotowego. W odniesieniu do operatorów eksploatujących tabor o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 t, rygory zabezpieczenia finansowego ustalono na poziomie 1 800 EUR dla pierwszego zgłoszonego pojazdu oraz 900 EUR dla każdej kolejnej jednostki transportowej włączonej do operacji komercyjnych. Warto zaznaczyć, że spełnienie tego wymogu nie obliгуje przedsiębiorcy do fizycznego zamrażania płynnych aktywów na rachunkach bankowych. Dopuszczalną i powszechnie stosowaną w obrocie gospodarczym formą zabezpieczenia jest gwarancja banko-

⁶⁸ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.).

wa lub specjalna polisa ubezpieczeniowa z tytułu odpowiedzialności zawodowej przewoźnika⁶⁹.

Kolejnym obligatoryjnym filarem procesu licencyjnego jest de-
sygnowanie osoby fizycznej pełniącej funkcję zarządzającego trans-
portem. Formalnym potwierdzeniem uprawnień i wiedzy eksperckiej
na tym stanowisku jest Certyfikat Kompetencji Zawodowych (w przy-
padku analizowanego sektora – w drogowym transporcie rzeczy).
Prawodawca unijny rygorystycznie precyzuje charakter tej funkcji:
uprawniony menedżer musi w sposób ciągły i rzeczywisty kierować
operacjami logistycznymi podmiotu, posiadać z nim udokumentowane
powiązania prawne (np. na podstawie stosunku pracy lub kontraktu
cywilnoprawnego), działać wyłącznie w jego interesie oraz posiadać
miejsce stałego zamieszkania na terytorium państwa członkowskiego
Unii Europejskiej⁷⁰.

Reasumując, instytucjonalny dostęp do zawodu międzynarodowego
przewoźnika drogowego uwarunkowany jest kumulatywnym spełnie-
niem czterech fundamentalnych kryteriów administracyjno-prawnych:

- dysponowaniem rzeczywistą i stałą bazą eksploatacyjną w jednym
z państw członkowskich Wspólnoty,
- zachowaniem wymogu dobrej reputacji (nienagannej opinii praw-
nej),
- wykazaniem odpowiedniej zdolności (wiarygodności) finansowej,
- posiadaniem sformalizowanych kompetencji zawodowych do za-
rządzania procesami transportowymi.

Proces certyfikacji i uzyskiwania uprawnień transportowych nie-
rozerwalnie wiąże się z obligatoryjnymi obciążeniami fiskalnymi.
Pozyskanie licencji wspólnotowej na standardowy okres pięcioletni
generuje wydatek administracyjny rzędu 4 000 PLN. Do kwoty tej
należy doliczyć zryczałtowaną opłatę w wysokości 440 PLN za każdy
wygenerowany wypis z dokumentu głównego. Z uwagi na bezwzględny
wymóg posiadania fizycznego egzemplarza wypisu w każdej jednostce
taborowej realizującej przewozy finalny koszt procedury legalizacyjnej
jest wprost proporcjonalny do skali operacyjnej (wielkości floty) danego

⁶⁹ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2201 z późn. zm.).

⁷⁰ Biznes.gov.pl (2026), *Certyfikat kompetencji zawodowych w transporcie*, <https://biznes.gov.pl/pl/portal/ou1599> (dostęp: 10.04.2026).

podmiotu. Architekturę kosztów początkowych uzupełniają ponadto opłaty skarbowe z tytułu ewentualnych pełnomocnictw⁷¹.

Należy również podkreślić, że reżim licencyjny nakłada na operatorów rygorystyczny obowiązek ciągłego i precyzyjnego ewidencjonowania czasu pracy personelu mobilnego. W praktyce rynkowej, w celu optymalizacji procesów zarządczych, zadanie to jest najczęściej outsourcowane do wyspecjalizowanych kancelarii i firm doradczych. Podmioty te, w ramach kompleksowej obsługi B2B, oferują przewoźnikom nie tylko rozliczanie czasu pracy, ale również usługi sformalizowanej reprezentacji prawnej przed organami kontrolnymi innych państw członkowskich.

Z perspektywy makroekonomicznej i strukturalnej implementacja rygorystycznego wymogu licencyjnego w segmencie transportu lekiego jawi się jako zjawisko wysoce pożądane. Skutkuje ona bowiem radykalnym podniesieniem barier wejścia (*barriers to entry*) do sektora, co kreuje naturalny i skuteczny mechanizm selekcyjny. Proces ten systemowo ogranicza rynkową partycypację podmiotów nieposiadających adekwatnego zaplecza kapitałowego oraz specjalistycznego *know-how*.

Eliminacja z międzynarodowego obrotu gospodarczego podmiotów pozbawionych profesjonalnego przygotowania zarządczego skutecznie mityguje ryzyko powstawania rynkowych patologii. Niekontrolowana aktywność takich uczestników w przeszłości często prowadziła do głębokiej destabilizacji środowiska konkurencyjnego, przejawiającej się m.in. w stosowaniu skrajnego drapieżnictwa cenowego (*dumpingu*). Praktyki te nie tylko zaburzały rynkową równowagę popytu i podaży, ale w ujęciu długofalowym drastycznie dewaluowały wizerunek oraz rentowność całej europejskiej branży logistycznej.

⁷¹ Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o opłacie skarbowej (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2111 z późn. zm.); Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 6 sierpnia 2013 r. w sprawie wysokości opłat za czynności administracyjne związane z wykonywaniem przewozu drogowego oraz za egzaminowanie i wydanie certyfikatu kompetencji zawodowych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1220 z późn. zm.).

Rozdział 3.

Studium komparatywne funkcjonowania polskich i niemieckich przedsiębiorstw transportowych w obszarze kosztowym i prawno-ustrojowym

Rozdział ten ma charakter studium komparatywnego, którego celem jest dogłębna analiza uwarunkowań prawno-ustrojowych oraz kosztowych determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw transportowych w Polsce i w Niemczech. W ramach rozważań przeprowadzono wielowymiarową ocenę form prowadzenia działalności gospodarczej i systemów podatkowych obydwu państw, uzupełnioną o rygorystyczną identyfikację struktury kosztów operacyjnych oraz pracowniczych. Tak zaprezentowane ujęcie transgraniczne dostarcza niezbędnej bazy referencyjnej, która w kolejnych etapach pracy pozwoli na obiektywne modelowanie obciążeń finansowych i wycenę opłacalności rozpatrywanych wariantów strategicznych.

3.1. Formy prowadzenia działalności gospodarczej na rynku niemieckim

Atrakcyjność inwestycyjna RFN jako docelowego rynku ekspansji zagranicznej uwarunkowana jest przede wszystkim wysoką stabilnością makroekonomiczną i strukturalną siłą tamtejszej gospodarki. Do fundamentalnych przewag konkurencyjnych tego rynku należy zaliczyć wysoce efektywny system ochrony praw własności (zarówno materialnej, jak i intelektualnej), dywersyfikację instrumentów finansowania zewnętrznego dla podmiotów gospodarczych oraz politykę fiskalną zorientowaną na stymulację inwestycji i zrównoważonego rozwoju. Warto również wyeksponować proaktywną rolę aparatu państwowego, który poprzez sprawne mechanizmy dyplomacji ekonomicznej skutecznie zabezpiecza interesy rodzimego kapitału na arenie międzynarodowej. Wykreowane w ten sposób przejrzyste i bezpieczne środowisko instytucjonalne tworzy optymalne warunki dla zagranicznych pracowników, podwykonawców oraz przedsię-

biorstw transferujących swoją działalność, znacząco redukując ich ryzyko operacyjne.

Architektura niemieckiego systemu gospodarczego opiera się na kluczowych sektorach przemysłowych, charakteryzujących się wysokim nasyceniem technologicznym. Dominująca pozycja takich gałęzi jak przemysł maszynowy i elektrotechniczny (np. Bosch⁷², Siemens⁷³), chemiczno-farmaceutyczny (Bayer⁷⁴, BASF⁷⁵), motoryzacyjny (Mercedes-Benz⁷⁶, BMW⁷⁷, Audi⁷⁸) oraz sektor zaawansowanych usług logistycznych (DB Schenker⁷⁹, Dachser⁸⁰, DHL⁸¹) determinuje fakt, iż Niemcy wykazują najwyższy udział przemysłu w tworzeniu wartości dodanej brutto (WDB) wśród wszystkich państw zrzeszonych w grupie G7. Wysoka zdolność wytwórcza przekłada się bezpośrednio na potęgę eksportową tego państwa, plasując Niemcy na trzeciej pozycji w globalnym rankingu największych eksporterów na świecie⁸².

Z perspektywy podmiotów planujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) niezwykle istotnym uwarunkowaniem strukturalnym jest dominacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw (*Mittelstand*). Podmioty generujące roczne obroty nieprzekraczające 50 mln EUR stanowią ponad 95% ogółu zarejestrowanych jednostek gospodarczych na tym rynku. Niemiecka doktryna ekonomiczna traktuje ten sektor jako absolutny rdzeń gospodarki, co znajduje odzwierciedlenie w priorytetowym traktowaniu interesów MŚP w ramach prowadzonej polityki publicznej. Co więcej, w celu stymulacji sieciowania biznesowego i optymalizacji łańcuchów dostaw Niemcy wypracowały pozycję bezwzględnego lidera w organizacji wiodących, międzynarodowych imprez targowo-wystawienniczych. Przestrzena dystrybucja

⁷² Bosch (2026), <https://bosch.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷³ Siemens (2026), <https://siemens.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷⁴ Bayer (2026), <https://bayer.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷⁵ BASF (2026), <https://basf.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷⁶ Mercedes-Benz (2026), <https://mercedes-benz.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷⁷ BMW (2026), <https://bmw.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷⁸ Audi (2026), <https://audi.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁷⁹ DB Schenker (2026), <https://dbschenker.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁸⁰ Dachser (2026), <https://dachser.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁸¹ DHL (2026), <https://dhl.com> (dostęp: 10.04.2026).

⁸² World Trade Organization (2023), *World Trade Statistical Review 2023*, Geneva, s. 14, https://wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf (dostęp: 10.04.2026).

kluczowych klastrów przemysłowych i ośrodków gospodarczych, z uwzględnieniem ich specyfiki branżowej, została syntetycznie ujęta w tabeli 7. Dodatkowym czynnikiem świadczącym o doskonałej kondycji gospodarczej i minimalizującym ryzyko rynkowe dla nowych inwestorów jest wysoka stabilność niemieckiego rynku pracy. Przejawia się ona m.in. relatywnie niską stopą bezrobocia, która w sierpniu 2022 roku (w ujęciu odsezonowanym) ukształtowała się na poziomie 5,3%, potwierdzając wysoką zdolność absorpcyjną i odporność tamtejszej gospodarki na szoki zewnętrzne⁸³.

Tabela 7. Lokalizacja branżowych ośrodków gospodarczych w Niemczech

Branża ośrodka gospodarczego	Region wielkomiejski (Niemcy)
High-tech, elektronika	Monachium
Przemysł samochodowy i maszynowy	Stuttgart
Przemysł chemiczny, IT	Region Ren-Neckar
Finanse, bankowość, logistyka lotnicza	Frankfurt nad Menem
Porty morskie, budowa samolotów, media	Hamburg
Startupy, branża kreatywna	Berlin / Brandenburgia
Logistyka, spedycja, przemysł ciężki	Zagłębie Ruhry (Nadrenia Północna-Westfalia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy raportów branżowych (m.in. Statistisches Bundesamt, 2026; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Ekstrapolacja obecnych trendów rozwojowych niemieckiej gospodarki pozwala prognozować systematyczny wzrost popytu na wysoko wykwalifikowane kadry. Proces ten nieuchronnie zintensyfikuje zjawisko drenażu kapitału ludzkiego (*brain drain*) z gospodarek o relatywnie niższym poziomie rozwoju, w tym z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Z perspektywy podmiotów gospodarczych, które dokonały

⁸³ Statistisches Bundesamt (Destatis) (2026), *Güterkraftverkehr nach Verkehrsarten und Fahrtweiten*, https://destatis.de/DE/Home/_inhalt.html (dostęp: 10.04.2026).

pomyślnej relokacji działalności operacyjnej na rynek niemiecki, sytuacja ta stwarza dogodne warunki do kontynuowania procesu rekrutacji na rodzimym rynku pracy. Mechanizm ten opiera się na oferowaniu atrakcyjniejszej partycypacji w podziale wartości dodanej (wyższe wynagrodzenia) oraz szerszych perspektyw awansu zawodowego. Tego rodzaju propozycje zatrudnienia stanowią optymalną strategię adaptacyjną zwłaszcza dla partycypantów rynku pracy podejmujących pierwszą migrację zarobkową. Wybór pracodawcy o tożsamym rodowodzie narodowym pozwala bowiem na znaczną minimalizację szoku akulturacyjnego i organizacyjnego.

Kształt docelowej struktury prawno-organizacyjnej na rynku niemieckim jest bezpośrednio zdeterminowany przez przyjętą strategię internacjonalizacji. Wybór ten definiuje stopień powiązania kapitałowego, operacyjnego i majątkowego z jednostką macierzystą. W scenariuszu zakładającym inkorporację podmiotu w pełni autonomicznego inwestor zagraniczny dysponuje szerokim katalogiem form spółek prawa niemieckiego (usystematyzowanych w tabeli 8). Należy ponadto zaznaczyć, że tamtejszy porządek prawny dopuszcza funkcjonowanie wysoce wyspecjalizowanych, hybrydowych form organizacyjnych. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, konstrukcje te w optymalny sposób integrują cechy spółek kapitałowych i osobowych (m.in. poprzez struktury, tj. GmbH & Co. KG, GmbH & Co. OHG czy GmbH & Co. KGaA), co umożliwia zaawansowaną optymalizację obciążeń podatkowych oraz elastyczne kształtowanie reżimu odpowiedzialności cywilnej⁸⁴.

Z kolei przedsiębiorstwa preferujące ewolucyjny model ekspansji, oparty na utrzymaniu bezpośredniego nadzoru i nierozzerwalnych więzi prawnych ze spółką matką w Polsce, mają do dyspozycji alternatywne instrumenty instytucjonalne. Do fundamentalnych mechanizmów z tej kategorii należy zaliczyć utworzenie samodzielnego oddziału zagranicznego (*Niederlassung*), charakteryzującego się pewnym stopniem lokalnej autonomii operacyjnej, bądź powołanie niesamodzielnego przedstawicielstwa (zakładu w rozumieniu prawa podatkowego – *Betriebsstätte*), którego kompetencje rynkowe są z reguły ściśle ograniczone do funkcji reprezentacyjnych i pomocniczych.

⁸⁴ Niemcy24.net (2026), *Najkorzystniejsze formy prowadzenia działalności gospodarczej w Niemczech*, <https://niemcy24.net/oferta/formy-dzialalnosci.html> (dostęp: 10.04.2026).

Tabela 8. Formy prowadzenia działalności gospodarczej w Niemczech

Niemiecka forma prawna	Polski odpowiednik
Einzelkaufmann	osoba fizyczna wykonująca działalność gospodarczą
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	spółka cywilna
Kommanditgesellschaft (KG)	spółka komandytowa
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z kapitałem zakładowym 25 000 EUR
Aktiengesellschaft (AG)	spółka akcyjna
Mini-GmbH / 1-Euro-GmbH / UG	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z symbolicznym kapitałem zakładowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie konsultacji z Kancelarią Transportową LEGALTRANS, 2026.

Z perspektywy podmiotu zagranicznego forma jednoosobowej działalności gospodarczej (*Einzelkaufmann*) stanowi często rozważaną, pierwotną alternatywę organizacyjną. Prowadzenie działalności we własnym imieniu (*Gewerbe*) odznacza się relatywnie niskimi barierami wejścia, odformalizowaną procedurą rejestracyjną oraz zminimalizowanymi kosztami operacyjnymi w początkowej fazie funkcjonowania. Niemniej analogicznie do polskiego porządku prawnego fundamentalnym mankamentem tego rozwiązania jest pełna, solidarna i nieograniczona odpowiedzialność przedsiębiorcy całym jego majątkiem osobistym za wygenerowane zobowiązania rynkowe.

Z tego względu w niemieckim obrocie gospodarczym dominującą i najbardziej pożądaną strukturą korporacyjną jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung* – GmbH), obligatoryjnie zasilana kapitałem zakładowym na minimalnym poziomie 25 000 EUR. Właśnie ten reżim prawny jest najczęściej rekomendowany podmiotom operującym w wysoce kapitałochłonnym i obciążonym dużym ryzykiem sektorze usług transportowych. Struktura prawna spółki GmbH sięga 1892 roku, kiedy to została wykreowana jako optymalny wehikuł inwestycyjny, początkowo głównie dla przed-

siębiorstw rodzinnych. Współcześnie utrzymuje ona status najbardziej atrakcyjnego modelu dla sektora MŚP, co wynika bezpośrednio z faktu, iż ustawodawca ograniczył ryzyko inwestycyjne wspólników wyłącznie do wysokości wniesionych wkładów, dopuszczając jednocześnie możliwość inkorporacji spółki przez jedynego udziałowca.

W ujęciu doktrynalnym, na co zwracają uwagę specjaliści z zakresu niemieckiego prawa handlowego (m.in. M. Trojan⁸⁵), struktura GmbH – obok spółki akcyjnej (AG) – stanowi klasyczny paradygmat niemieckiej spółki kapitałowej. Zgodnie z dyspozycją § 13 niemieckiej ustawy o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (*Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung* – GmbHG) podmiot ten dysponuje pełną osobowością prawną oraz pełną zdolnością sądową (legitymacją czynną i bierną w procesie). Posiada on ponadto autonomiczne uprawnienia do nabywania wszelkich praw majątkowych i rzeczowych, a jego substrat majątkowy jest bezwzględnie odseparowany od osobistych mas majątkowych poszczególnych wspólników. Przedmiotem działalności tak skonstruowanej spółki może być każda aktywność komercyjna, o ile pozostaje w całkowitej zgodności z obowiązującym porządkiem prawnym⁸⁶.

Fundamentalnym dokumentem konstytuującym byt prawny podmiotu w reżimie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jest jej akt założycielski (umowa spółki). W fazie preinkorporacyjnej niezbędne jest opracowanie rygorystycznej strategii organizacyjnej, która musi znaleźć odzwierciedlenie w statucie. Do obligatoryjnych elementów umowy należą: precyzyjne określenie firmy (nazwy spółki), zdefiniowanie przedmiotu działalności gospodarczej, identyfikacja struktury właścicielskiej (ze wskazaniem statusu prawnego wspólników oraz nominalnej wartości obejmowanych przez nich udziałów), a także kodyfikacja uprawnień, obowiązków i zasad reprezentacji dotyczących organu zarządzającego.

Zgodnie z wymogami niemieckiego prawa handlowego akt założycielski bezwzględnie wymaga formy aktu notarialnego pod rygorem nieważności. Proces rejestracyjny inicjowany jest formalnie przez notariusza, który po sporządzeniu aktu przesyła wniosek do właści-

⁸⁵ Botor Trojan & Partners (2026), <https://btpar.com/> (dostęp: 10.04.2026).

⁸⁶ Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) z dnia 20 kwietnia 1892 r. (RGBl. s. 477, z późn. zm.).

wego miejscowo sądu rejestrowego (*Registergericht*). Koszty taksy notarialnej w standardowym postępowaniu inkorporacyjnym oscylują wokół 800 EUR. Integralną częścią wniosku o wpis do niemieckiego rejestru handlowego (*Handelsregister*) są obligatoryjne załączniki: poświadczona umowa spółki, uchwała o powołaniu członków zarządu oraz aktualna lista wspólników. Obciążenia publicznoprawne z tytułu opłat sądowych i ewidencyjnych wynoszą łącznie około 200 EUR. Ustawowe minimum kapitału zakładowego (*Stammkapital*) dla powoływanej spółki GmbH wynosi 25 000 EUR. Warunkiem skutecznej rejestracji jest wniesienie co najmniej połowy zadeklarowanej kwoty (tj. minimum 12 500 EUR) na rachunek bankowy spółki w organizacji. Prawodawca dopuszcza również pokrycie kapitału w formie wkładów niepieniężnych (aportu). W ujęciu doktrynalnym aport musi charakteryzować się wymierną wartością majątkową (zdolnością bilansową) oraz możliwością wyodrębnienia i skutecznego przeniesienia prawa własności na rzecz nowo tworzonego podmiotu w celu pokrycia przypisanych wspólnikowi udziałów⁸⁷.

Równoległym i obligatoryjnym etapem legalizacji działalności jest formalne zgłoszenie podmiotu do właściwego urzędu ds. gospodarczych (*Gewerbeamt*). Procedura ta kończy się wydaniem zaświadczenia o rejestracji działalności (*Gewerbeanmeldung*), które uruchamia tryby prawnopodatkowe. Właściwy miejscowo urząd skarbowy (*Finanzamt*) kontaktuje się ze spółką w celu nadania jej jedenastocyfrowego identyfikatora podatkowego (*Steuernummer/IdNr.*). Procedura ta wymaga odesłania kompleksowego kwestionariusza rejestracyjnego wraz z wymaganymi załącznikami (których specyfikację ujęto w tabeli 9). W praktyce nowoczesnego obrotu gospodarczego komunikacja z organami skarbowymi i proces rejestracji podatkowej są najczęściej outsourcowane do licencjonowanych biur i kancelarii podatkowych.

⁸⁷ Gesetz über Kosten der freiwilligen Gerichtsbarkeit für Gerichte und Notare (Gerichts- und Notarkostengesetz – GNotKG) z dnia 23 lipca 2013 r. (BGBl. I s. 2586, z późn. zm.).

Tabela 9. Dokumenty wymagane przez Finanzamt (Urząd Skarbowy) przy rejestracji spółki kapitałowej (GmbH)

Rodzaj dokumentu	Funkcja lub cel przedłożenia
Wypełniony kwestionariusz rejestracji podatkowej (<i>Fragebogen zur steuerlichen Erfassung</i>)	Podstawowy formularz inicjujący procedurę nadania numeru podatkowego (<i>Steuernummer</i>) oraz numeru VAT UE (<i>USt-IdNr</i>)
Wyciąg z rejestru handlowego (<i>Handelsregisterauszug</i>) lub poświadczony wniosek o wpis	Oficjalne potwierdzenie nabycia osobowości prawnej przez spółkę oraz wykazania uprawnień do jej reprezentacji
Umowa spółki (<i>Gesellschaftsvertrag / Satzung</i>) w formie aktu notarialnego	Weryfikacja struktury właścicielskiej, podziału udziałów oraz przedmiotu działalności deklarowanego przez podmiot
Bilans otwarcia (<i>Eröffnungsbilanz</i>)	Zobrazowanie stanu początkowego aktywów i pasywów nowo powstałego podmiotu do celów ewidencyjnych i analitycznych
Szacunki dotyczące zysku i obrotu w roku utworzenia oraz w roku następnym	Podstawa dla urzędu do wyliczenia i narzucenia wysokości kwartalnych zaliczek na poczet podatku dochodowego spółki
Potwierdzenie rejestracji działalności (<i>Gewerbeanmeldung</i>) z urzędu miasta/gminy	Dowód legalnego zgłoszenia działalności gospodarczej, determinujący podleganie pod lokalny podatek handlowy (<i>Gewerbesteuer</i>)
Umowa o pracę z dyrektorem (<i>Geschäftsführervertrag</i>) oraz umowy najmu lokalu	Weryfikacja kosztów zarządu oraz udowodnienie posiadania rzeczywistej bazy operacyjnej (eliminacja ryzyka spółek typu <i>letterbox</i>)
Wyciąg bankowy z firmowego rachunku spółki	Udowodnienie faktycznego wniesienia wymaganego kapitału zakładowego (np. min. 12 500 EUR w fazie rozruchu GmbH)
Kopie dokumentów tożsamości członków zarządu i udziałowców	Konieczność identyfikacji beneficjentów rzeczywistych, wynikająca z unijnych dyrektyw o przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy
Pełnomocnictwo dla lokalnego doradcy podatkowego (<i>Steuerberater</i>)	Wskazanie certyfikowanego podmiotu do profesjonalnej komunikacji z urzędem i przejęcia odpowiedzialności karnoskarbowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie konsultacji z Kancelarią Transportową LEGALTRANS, 2026.

Zgodnie z rygorami niemieckiego prawa handlowego inkorporowana spółka GmbH obligowana jest do dysponowania faktycznym, fizycznym centrum operacyjnym (siedzibą) na terytorium RFN. W praktyce rynkowej proces ten jest często wspierany przez wyspecjalizowane podmioty doradcze. Jak wykazuje analizowane w niniejszej pracy studium przypadku, pozyskanie infrastruktury biurowej w strategicznej lokalizacji przygranicznej (np. we Frankfurcie nad Odrą, w kraju związkowym Brandenburgia) wiąże się z miesięcznym nakładem finansowym rzędu 750 EUR za lokal o powierzchni 25 m². Kwota ta zazwyczaj uwzględnia zintegrowany pakiet usług administracyjnych (*Büro-Service*), gwarantujący obsługę korespondencji, wsparcie sekretariackie pod nieobecność personelu bazowego oraz bieżące utrzymanie lokalu⁸⁸.

Kluczowym elementem strategii mitygacji ryzyka operacyjnego na rynku niemieckim jest szeroka partycypacja w systemie ubezpieczeń. W tamtejszej kulturze korporacyjnej standardem jest dysponowanie rozszerzoną polisą odpowiedzialności cywilnej z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej (*Betriebshaftpflichtversicherung*), która zabezpiecza majątek podmiotu przed roszczeniami regresowymi, również w przypadku ewentualnego zaprzestania działalności. Ponadto, z uwagi na specyfikę branży transportowej i wysoką ekspozycję personelu mobilnego na wypadki (szczególnie podczas procesów załadunkowych i czynności serwisowych), fundamentalne znaczenie ma systemowa ochrona pracowników. Realizowana jest ona poprzez ubezpieczenie w branżowym stowarzyszeniu ubezpieczeń od następstw nieszczęśliwych wypadków (*Berufsgenossenschaft*). Instytucja ta gwarantuje kompleksową ochronę, obejmującą nie tylko zaawansowaną opiekę medyczną i wypłatę świadczeń rentowych, ale również zinstytucjonalizowaną pomoc w procesie rehabilitacji i ewentualnej reorientacji zawodowej w przypadku trwałego uszczerbku na zdrowiu. Dodatkowo należy uwzględnić obligatoryjny charakter przynależności spółki kapitałowej do właściwej terytorialnie Izby Przemysłowo-Handlowej (*Industrie- und Handelskammer – IHK*), pełniącej funkcje reprezentacyjne i nadzorcze⁸⁹.

⁸⁸ Gesetz über Kosten der freiwilligen Gerichtsbarkeit für Gerichte und Notare (Gerichts- und Notarkostengesetz – GNotKG) z dnia 23 lipca 2013 r. (BGBl. I s. 2586, z późn. zm.).

⁸⁹ Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern (IHK-Gesetz – IHKG) z dnia 18 grudnia 1956 r. (BGBl. I s. 920, z późn. zm.); So-

Organizacja procesów pomocniczych na obcym rynku wymaga najczęściej outsourcingu usług finansowo-księgowych. W badanym modelu biznesowym, kompleksowość procesu internacjonalizacji (koordynowanego przez kancelarię prawną Legaltrans⁹⁰) wspierana jest współpracą z polskojęzycznym podmiotem doradztwa podatkowego (tj. Botor Trojan & Partners). Bieżąca obsługa rachunkowa obejmuje strategiczne obszary *compliance*, w tym⁹¹:

- prowadzenie pełnej księgowości w elektronicznym systemie rachunkowym,
- cykliczne sporządzanie deklaracji w zakresie podatku dochodowego od osób prawnych (*Körperschaftsteuer*) oraz lokalnego podatku od działalności gospodarczej (*Gewerbesteuer*),
- terminowe rozliczanie podatku od wartości dodanej (VAT/*Umsatzsteuer*),
- konstruowanie rocznych sprawozdań finansowych w reżimie rygorystycznych wymogów niemieckiego prawa handlowego (HGB).

Traktując proces strategicznego planowania jako fundamentalną determinantę sukcesu wejścia na rynek zagraniczny, należy podkreślić, że faza analityczna musi bezwzględnie poprzedzać jakiegokolwiek działania wdrożeniowe. Wybór formy prawno-organizacyjnej w sposób nieodwracalny determinuje strukturę praw, obowiązków oraz obciążeń publicznoprawnych podmiotu. W celu uniknięcia sankcji administracyjnych oraz nieoptymalnych reżimów podatkowych krytycznym krokiem staje się przeprowadzenie pogłębionych symulacji i analiz ekonomicznych. Ewaluacja ta, stanowiąca empiryczną oś kolejnych rozdziałów niniejszej pracy, pozwoli na weryfikację stopnia komplementarności analizowanego modelu przedsiębiorstwa z jego nadrzędnymi celami rynkowymi.

zialgesetzbuch (SGB) Siebtes Buch (VII) – Gesetzliche Unfallversicherung z dnia 7 sierpnia 1996 r. (BGBl. I s. 1254, z późn. zm.).

⁹⁰ Kancelaria Transportowa LEGALTRANS (2026), <https://kt-legaltrans.pl/> (dostęp: 10.04.2026).

⁹¹ Botor Trojan & Partners (2026), *Doradztwo podatkowe Niemcy*, <https://btpar.com/podatki/> (dostęp: 10.04.2026).

3.2. Systemy podatkowe w Polsce i Niemczech – analiza porównawcza opodatkowania spółek kapitałowych

Każdy podmiot funkcjonujący w określonym systemie gospodarczym – niezależnie od tego, czy jest osobą fizyczną nieprowadzącą działalności, czy też aktywnym uczestnikiem obrotu komercyjnego – podlega powszechnemu obowiązkowi partycypacji w kosztach funkcjonowania państwa poprzez system danin publicznych. Zobowiązania te powstają na skutek różnorodnych zdarzeń prawno-gospodarczych, począwszy od nawiązania stosunku pracy (gdzie płatnikiem zaliczek jest pracodawca), poprzez nabycie praw majątkowych (skutkujące koniecznością uiszczenia podatku od czynności cywilnoprawnych), aż po profesjonalną działalność wytwórczą lub usługową.

W świetle polskiej doktryny prawa finansowego podatek definiuje się jako obligatoryjne, bezzwrotne, nieodpłatne i powszechne świadczenie o charakterze publicznoprawnym, uiszczane na rzecz Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego. Pozyskiwane w ten sposób środki stanowią fundament stabilności budżetowej państwa, warunkując sprawną realizację jego funkcji redystrybucyjnych i alokacyjnych. Zgromadzone kapitały przeznaczone są na zaspokajanie szeroko pojętych potrzeb publicznych, w tym m.in. na utrzymanie infrastruktury oświatowej i ochrony zdrowia, realizację strategicznych inwestycji publicznych oraz finansowanie polityki socjalnej⁹².

Normatywną podstawę powszechnego obowiązku podatkowego w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi art. 217 Konstytucji z dnia 2 kwietnia 1997 roku, natomiast architekturę proceduralną i materialną tego systemu kodyfikuje ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa. Analogicznym rygorom fiskalnym podlegają osoby prawne, definiowane w polskim porządku prawnym jako wyodrębnione jednostki organizacyjne, wyposażone na mocy przepisów szczególnych w zdolność do czynności prawnych i przymiot osobowości prawnej⁹³.

⁹² Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2383 z późn. zm.).

⁹³ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 78, poz. 483 z późn. zm.); Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2383 z późn. zm.); Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1610 z późn. zm.).

Fundamentalnym obciążeniem w strukturze korporacyjnej jest podatek dochodowy od osób prawnych (*Corporate Income Tax* – CIT). Jego konstrukcja opiera się na opodatkowaniu dochodu, rozumianego jako dodatnia różnica wygenerowana pomiędzy osiągniętymi przychodami a prawnie dopuszczalnymi kosztami ich uzyskania. W przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, ustawodawca nakłada obowiązek uiszczenia należnego zobowiązania w nieprzekraczalnym terminie trzech miesięcy od daty zakończenia roku podatkowego. Polski system prawny przewiduje zdywersyfikowaną strukturę stawek podatku CIT dla działalności operacyjnej. Preferencyjna stawka w wysokości 9% jest dla podmiotów mających status „małego podatnika”, tj. przedsiębiorstwom, których wartość przychodów ze sprzedaży brutto w poprzednim roku obrotowym nie przekroczyła równowartości 2 mln EUR. Z przywileju tego mogą obligatoryjnie korzystać również podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą, jednakże wyłącznie w pierwszym roku swojego funkcjonowania. Z kolei stawka podstawowa na poziomie 19% znajduje zastosowanie wobec podmiotów, których wolumen obrotów przekracza wspomniany próg 2 mln EUR. W praktyce rynkowej udział spółek z o.o. podlegających tej stawce ulega ograniczeniu, co wynika z faktu, iż przy tak wysokich przychodach przedsiębiorcy często optymalizują strukturę organizacyjną, wybierając inne, korzystniejsze reżimy prawne (np. spółki komandytowe lub komandytowo-akcyjne). Należy jednak podkreślić, że stawka 19% ma bezwzględne zastosowanie do wszelkich dochodów kapitałowych podmiotu, niezależnie od skali jego ogólnych przychodów. Wybór struktury spółki kapitałowej wiąże się również z zaawansowanymi wymogami sprawozdawczymi. Zgodnie z wykładnią przepisów podmioty te podlegają bezwzględnemu obowiązkowi prowadzenia pełnej rachunkowości (ksiąg rachunkowych). Jest to wysoce sformalizowany i analityczny system ewidencyjny, umożliwiający rzetelne, chronologiczne i systematyczne odzwierciedlenie sytuacji majątkowej, finansowej oraz wyniku finansowego przedsiębiorstwa, charakteryzujący się znacznie wyższym stopniem skomplikowania w porównaniu do uproszczonych form ewidencji⁹⁴.

Wejście osoby prawnej w relacje cywilnoprawne z podmiotami nieprowadzącymi profesjonalnej działalności gospodarczej (np. w ramach

⁹⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2383 z późn. zm.).

umów sprzedaży, pożyczki czy darowizny) może skutkować powstaniem obowiązku uiszczenia podatku od czynności cywilnoprawnych (PCC). Konstrukcja tego zobowiązania zależy bezpośrednio od ról, w jakich występują strony danego stosunku prawnego. Katalog okoliczności determinujących powstanie obowiązku podatkowego został enumeratywnie wskazany w polskim ustawodawstwie, w szczególności w dyspozycji art. 4 (z uwzględnieniem wyłączeń określonych w art. 5) ustawy z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych. Stawki przedmiotowej daniny publicznoprawnej zostały natomiast skodyfikowane w art. 7 rzeczzonego aktu normatywnego⁹⁵.

W kontekście analizy założeń planowanego przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego szczegółowej ewaluacji wymaga reżim podatkowy właściwy dla docelowego wariantu internacjonalizacji, tj. niemieckiej spółki kapitałowej (GmbH). Architektura obciążeń fiskalnych w tym modelu przewiduje dualny system opodatkowania dochodowego oraz, co istotne, nie uwzględnia kwoty wolnej od podatku. System płatności opiera się na kwartalnych zaliczkach, natomiast obowiązek sprawozdawczy (złożenie ostatecznej deklaracji rocznej) upływa standardowo 31 maja roku następnego. W przypadku jednak powierzenia obsługi sprawozdawczej licencjonowanemu doradcy podatkowemu, termin ten ulega wydłużeniu do końca września⁹⁶.

Pierwszym filarem systemu obciążeń dla spółki GmbH jest federalny podatek dochodowy od osób prawnych (*Körperschaftsteuer*). Podstawę jego wymiaru stanowi wygenerowany zysk roczny spółki (nadwyżka bilansowa – *Jahresüberschuss*). Konstrukcja tego obciążenia ma charakter dwuelementowy: składa się z podatku bazowego w wysokości 15% oraz obligatoryjnej daniny solidarnościowej (*Solidaritätszuschlag*). Rzeczony dodatek solidarnościowy stanowi 5,5% wartości naliczonego podatku bazowego. W konsekwencji efektywna stopa opodatkowania z tytułu *Körperschaftsteuer*, obciążająca wynik finansowy netto niemieckiej spółki kapitałowej, wynosi 15,82%⁹⁷.

⁹⁵ Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 295 z późn. zm.).

⁹⁶ Abgabenordnung (AO) w wersji ogłoszonej w dniu 1 października 2002 r. (BGBl. I s. 3866, 2003 I s. 61, z późn. zm.).

⁹⁷ Solidaritätszuschlaggesetz 1995 (SolzG 1995) z dnia 23 czerwca 1993 r. (BGBl. I s. 944, 975, z późn. zm.); Körperschaftsteuergesetz (KStG) w wersji ogłoszonej 15 października 2002 r. (BGBl. I s. 4144, z późn. zm.).

Drugim, komplementarnym filarem niemieckiego systemu opodatkowania przedsiębiorstw jest podatek od działalności gospodarczej (*Gewerbesteuer*), stanowiący wyłączne źródło dochodów budżetów samorządowych (gmin). Architektura wymiaru tej daniny charakteryzuje się wysokim stopniem skomplikowania. Procedura ustalania podstawy opodatkowania (*Gewerbeertrag*) wymaga uwzględnienia złożonego katalogu ustawowych doliczeń i odliczeń od wyniku bilansowego (np. z uwzględnieniem kosztów finansowania zewnętrznego), a także mechanizmów rozliczania strat z lat ubiegłych. Z uwagi na stopień trudności tych kalkulacji, proces ten jest standardowo realizowany przy wsparciu kwalifikowanych doradców podatkowych⁹⁸.

Ustalona i zweryfikowana przez federalny urząd skarbowy (*Finanzamt*) podstawa jest następnie transformowana w kwotę bazową podatku (*Gewerbesteuermessbetrag*) poprzez zastosowanie sztywnej, ustawowej stopy bazowej w wysokości 3,5%. Tak ustalona wartość stanowi punkt wyjścia dla ostatecznego wymiaru zobowiązania, którego dokonuje właściwa miejscowo gmina. Instrumentem służącym do wyliczenia finalnej kwoty podatku jest lokalna stawka repartycyjna (*Hebesatz*), uchwalana autonomicznie przez rady gmin. Ponieważ wartość tego mnożnika determinuje ostateczny koszt fiskalny, wysokość stawki *Hebesatz* stanowi jedno z kluczowych kryteriów optymalizacji lokalizacyjnej w procesie rejestracji spółki w Niemczech. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu, efektywna stawka podatku *Gewerbesteuer* na terytorium Niemiec kształtuje się zazwyczaj w przedziale od 14,35% do 17,5%⁹⁹.

Dokonując agregacji obu omówionych komponentów (tj. podatku federalnego *Körperschaftsteuer* wraz z dodatkiem solidarnościowym oraz podatku samorządowego *Gewerbesteuer*), należy konkludować, iż skumulowane obciążenie z tytułu podatku dochodowego dla niemieckiej spółki kapitałowej (GmbH) oscyluje w przedziale od 30,17% do 33,32%. Stanowi to drastyczną różnicę w architekturze kosztowej w porównaniu do polskiego reżimu prawopodatkowego, gdzie analogiczna struktura organizacyjna (spółka z ograniczoną odpowiedzial-

⁹⁸ Gewerbesteuergesetz (GewStG) w wersji ogłoszonej 15 października 2002 r. (BGBl. I s. 4167, z późn. zm.).

⁹⁹ Tamże.

nością), przy założeniu braku statusu małego podatnika, obciążona jest podstawową stawką podatku CIT na poziomie 19%¹⁰⁰.

W niemieckim reżimie prawnopodatkowym podmioty gospodarcze legitymują się dualnym systemem identyfikacji fiskalnej. Podstawowym identyfikatorem, będącym funkcjonalnym odpowiednikiem polskiego Numeru Identyfikacji Podatkowej (NIP), jest *Steuernummer*. Stanowi on fundamentalne narzędzie ewidencji podmiotu w federalnym aparacie skarbowym i ma obligatoryjne zastosowanie w dokumentowaniu wewnątrzkrajowego obrotu gospodarczego (rozliczania dostaw towarów i świadczenia usług na terytorium Niemiec). Z kolei w transakcjach o charakterze transgranicznym, obejmujących wewnątrzwspólnotową dostawę towarów lub świadczenie usług na jednolitym rynku Unii Europejskiej, bezwzględnie wymagane jest posługiwanie się unijnym numerem identyfikacyjnym VAT (*Umsatzsteuer-Identifikationsnummer* – USt-IdNr). Należy podkreślić, że alokacja tego identyfikatora nie następuje z urzędu w ramach standardowej procedury rejestracyjnej; jego nadanie wymaga odrębnego, sformalizowanego wniosku (aplikacji) ze strony podatnika, skierowanego do właściwego organu podatkowego.

Z perspektywy analizy strategicznej i finansowej ostateczny wymiar efektywnej stopy opodatkowania dochodu stanowi kluczową determinantę opłacalności całego przedsięwzięcia internacjonalizacji na rynek niemiecki. Wniosek ten wynika bezpośrednio z głębokiej dysproporcji w skali obciążeń fiskalnych pomiędzy badanymi jurysdykcjami – polski reżim podatkowy oferuje podmiotom korporacyjnym niemal o połowę niższą stawkę podatku dochodowego. Inne daniny publicznoprawne, z uwagi na postępującą harmonizację europejskich systemów fiskalnych i zbliżone poziomy nominalne w obu państwach, mają relatywnie marginalne znaczenie dla ewaluacji atrakcyjności lokalizacyjnej. Należy jednocześnie zaznaczyć, że w modelu analitycznym przyjętym na potrzeby niniejszej monografii całkowicie abstrahuje się od problematyki podatku od wartości dodanej (VAT). Decyzja ta podyktowana jest fundamentalną zasadą neutralności tego podatku dla przedsiębiorców będących czynnymi podatnikami, co w pełni uzasadnia konstruowanie wszelkich symulacji i kalkulacji ekonomicznych w oparciu o wartości netto.

¹⁰⁰ Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2805 z późn. zm.).

3.3. Determinanty kosztów operacyjnych działalności transportowej w ujęciu transgranicznym

Ewolucja unijnego reżimu prawnego, w szczególności znowelizowane przepisy Pakietu Mobilności obowiązujące od 21 maja 2022 roku, zinstytucjonalizowały mechanizm okresu karencji (*cooling-off period*). Zgodnie z tymi regulacjami po wyczerpaniu limitu operacji kabotażowych w danym państwie członkowskim, przewoźnik objęty jest bezwzględny, czterodniowym zakazem realizacji kolejnych przewozów wewnętrznych w tej samej jurysdykcji. Dla polskich operatorów logistycznych, których model biznesowy zorientowany jest na wyłączną ekspansję zagraniczną (np. dominację na rynku niemieckim) z pominięciem macierzystego rynku zbytu, restrykcja ta oznacza konieczność systemowej reorganizacji łańcuchów dostaw. Wymusza ona na podmiotach czasową reorientację potencjału przewozowego – w okresie karencji jednostki taborowe muszą zostać przekierowane do obsługi frachtów międzynarodowych lub operacji kabotażowych w państwach trzecich. Konsekwencją tej wymuszonej dywersyfikacji przestrzennej jest konieczność bezwzględnej adaptacji korporacyjnych procedur kontrolnych nie tylko do rygorów państwa docelowego, ale do uwarunkowań prawnych, socjalnych i administracyjnych wszystkich jurysdykcji włączonych w rotacyjne cykle operacyjne¹⁰¹.

Fundamentalnym warunkiem legalności świadczenia usług transgranicznych dla floty o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) nieprzekraczającej 3,5 t jest dysponowanie licencją wspólnotową. Jak wykazano we wcześniejszych rozważaniach (zob. podrozdział 2.4. *Procedury licencjonowania – wymogi merytoryczne i obciążenia administracyjne*), proces certyfikacji dostępu do zawodu wiąże się z precyzyjnie skwantyfikowanymi obciążeniami fiskalnymi. Zryczałtowany koszt uzyskania pięcioletniej koncesji bazowej wynosi 4 000 PLN, natomiast każdy obligatoryjny wypis z licencji – przypisywany indywidualnie do konkretnej jednostki taborowej – generuje dodatkowy wydatek administracyjny rzędu 440 PLN. Równolegle, unijny prawodawca

¹⁰¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1071/2009, (WE) nr 1072/2009 i (UE) nr 1024/2012 w celu ich dostosowania do ewolucji w sektorze transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).

nakłada na podmioty gospodarcze rygor udokumentowania zdolności finansowej, ustalonej na poziomie 1 800 EUR dla pierwszego i 900 EUR dla każdego kolejnego zgłoszonego pojazdu. W przypadku braku możliwości lub woli zamrożenia kapitału obrotowego powszechnie stosowanym instrumentem mitygacji tego wymogu jest wykupienie polisy ubezpieczeniowej z tytułu odpowiedzialności zawodowej, której rynkowy koszt oscyluje wokół 1 000 PLN w ujęciu rocznym¹⁰².

Kolejnym istotnym obszarem obciążeń instytucjonalnych jest ogółouropejski System Wymiany Informacji na Rynku Wewnętrznym (IMI), wdrożony operacyjnie 2 lutego 2021 roku. Nakłada on na operatorów logistycznych stały obowiązek ewidencyjny polegający na rejestracji personelu mobilnego oraz precyzyjnym deklarowaniu jurysdykcji państwowych, do których pracownicy są delegowani. Pomimo braku bezpośrednich opłat urzędowych za sam wpis do centralnego rejestru IMI stopień skomplikowania procedur sprawozdawczych sprawia, że przedsiębiorstwa transportowe powszechnie decydują się na outsourcing tych procesów do wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych¹⁰³. Architektura kosztów operacyjnych związanych z tą formą obsługi doradczej, stanowiąca bezpośrednią funkcję liczby zatrudnionych kierowców, została szczegółowo zestawiona i poddana analizie w tabeli 10.

¹⁰² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.).

¹⁰³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1057 z dnia 15 lipca 2020 r. ustanawiająca przepisy szczególne w odniesieniu do dyrektywy 96/71/WE i dyrektywy 2014/67/UE dotyczące delegowania kierowców w sektorze transportu drogowego oraz zmieniająca dyrektywę 2006/22/WE w odniesieniu do wymogów w zakresie egzekwowania przepisów oraz rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).

Tabela 10. Koszty rejestracji pracowników przedsiębiorstwa w systemie IMI

Liczba krajów, do których nastąpi delegacja kierowcy	Koszt netto za jednego kierowcę [PLN]	Charakterystyka obciążenia administracyjnego
1–5	50	Pakiet podstawowy: obejmuje najczęściej główne rynki docelowe i tranzytowe (np. Niemcy, Francja, Beneluks), wymaga standardowego nakładu pracy przy generowaniu deklaracji
6–10	90	Pakiet rozszerzony: dla przewoźników o większej dywersyfikacji tras, generuje konieczność monitorowania przepisów i aktualizacji danych dla dodatkowych jurysdykcji
11–20	170	Wysoki stopień skomplikowania: dotyczy transportu po niemal całej strefie Schengen, wymaga bieżącego zarządzania wieloma zgłoszeniami i gotowości do obsługi kontroli z różnych państw
powyżej 20	230	Globalna obsługa unijna: najwyższe ryzyko biurokratyczne, wymaga ciągłego zaangażowania podmiotu zewnętrznego w mapowanie niemal każdego przekroczenia granicy w UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa LACUS Sp. z o.o., 2026.

Z perspektywy podmiotów realizujących operacje transportowe na terytorium Republiki Francuskiej obligatoryjnym elementem architektury kosztowej jest sfinansowanie sformalizowanej reprezentacji prawnej. W praktyce rynkowej usługa ta przybiera najczęściej dwie formy. Pierwszą z nich jest zintegrowany model abonamentowy, obejmujący oficjalny patronat, bezpośrednią komunikację ze służbami kontrolnymi, doraźną pomoc drogową dla personelu mobilnego oraz bieżącą administrację zgłoszeniami w systemie SIPSI. Koszt tak sprofilowanej obsługi dla flot nieprzekraczających dziesięciu jednostek taborowych kształtuje się na poziomie 260 PLN netto w ujęciu miesięcznym. Al-

ternatywą dla przedsiębiorstw poszukujących minimalizacji obciążeń stałych jest model jednostkowy, ograniczony wyłącznie do formalnego procedowania zgłoszeń w systemie SIPSI. Zobowiązanie to, odnawialne w cyklach półrocznych, generuje wydatek rzędu 50 PLN netto za każdego oddelegowanego pracownika (według stawek referencyjnych z początku 2026 roku).

W dążeniu do optymalizacji kosztów transakcyjnych i operacyjnych, przedsiębiorstwa transportowe powszechnie implementują strategie outsourcingu zintegrowanego. Zjawisko to polega na konsolidacji obsługi administracyjnej, kadrowej i prawnej u jednego, wyspecjalizowanego podmiotu doradczego. W celu zapewnienia pełnej zgodności z normami prawnymi (*compliance*) pożądaný i rekomendowany w literaturze przedmiotu pakiet usług pomocniczych powinien obligatoryjnie obejmować¹⁰⁴:

- rygorystyczną ewidencję i analitykę czasu pracy personelu mobilnego,
- kalkulację i rozliczanie płac zagranicznych (w reżimie przepisów o delegowaniu pracowników),
- rozliczanie krajowych należności z tytułu podróży służbowych (diet) oraz systemów premiowych,
- prewencyjną analitykę ryzyka naruszeń norm Inspekcji Transportu Drogowego (ITD) oraz Państwowej Inspekcji Pracy (PIP),
- zinstytucjonalizowane wsparcie eksperckie w toku postępowań kontrolnych,
- permanentne doradztwo prawne w zakresie ewoluującego ustawodawstwa transportowego,
- profesjonalne konstruowanie umów i prowadzenie dokumentacji pracowniczej.

Egzemplifikacją rynkowej wyceny tak ustrukturyzowanego pakietu usług jest oferta z rynków centralnej Polski (m.in. podmiotu doradczego LACUS sp. z o.o.), gdzie koszt kompleksowej obsługi *compliance* skwantyfikowano na zryczałtowanym poziomie 95 PLN miesięcznie za każdego obsługiwanego kierowcę. W tym wariancie całkowite, miesięczne obciążenie budżetu przedsiębiorstwa z tytułu outsourcingu kadrowo-administracyjnego stanowi bezpośredni iloczyn

¹⁰⁴ B. Suproń (2025), *Rozliczanie czasu pracy kierowców. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo CeDeWU, Warszawa, s. 15–18.

bazowej stawki abonamentowej oraz liczby etatów w strukturach operacyjnych floty¹⁰⁵.

Świadczenie usług transportowych na rynkach zagranicznych nieodłącznie wiąże się z koniecznością nabywania dóbr i usług operacyjnych bezpośrednio w jurysdykcjach państw docelowych (obejmuje to m.in. materiały pędne, komponenty eksploatacyjne, usługi serwisowe czy uiszczanie myta drogowego). Z punktu widzenia reżimu podatkowego podatek od wartości dodanej (VAT) uiszczony w ramach tych transakcji transgranicznych nie podlega standardowemu odliczeniu w krajowej deklaracji podatkowej na koniec okresu rozliczeniowego.

W praktyce zarządczej wykształciły się dwa podstawowe mechanizmy restytucji tych środków. Pierwszy model zakłada bezpośrednio ubieganie się o zwrot nadpłaconego podatku we właściwych zagranicznych organach skarbowych. Wymaga to jednak osiągnięcia ustawowego progu minimalnego roszczenia w danym kraju oraz wiąże się ze znacznym obciążeniem biurokratycznym, polegającym na precyzyjnym ewidencjonowaniu, archiwizacji i procesowaniu oryginalnych dowodów zakupu. Ze względu na skomplikowanie procedur administracyjnych podmioty przewozowe powszechnie outsourcują te procesy do wyspecjalizowanych kancelarii podatkowych. Generuje to dodatkowe koszty operacyjne, kształtujące się zazwyczaj na poziomie 6% wartości zrewindykowanych środków.

Alternatywnym i wysoce efektywnym modelem optymalizacyjnym jest integracja z operatorami bezgotówkowych systemów rozliczeń (emitentami kart paliwowych). Instrumenty te umożliwiają regulowanie wszelkich zobowiązań bieżących, niezbędnych do zachowania ciągłości łańcuchów dostaw. Strategia ta polega na wdrożeniu mechanizmu fakturowania netto (*net invoicing*) w odniesieniu do zdefiniowanego koszyka państw członkowskich, charakteryzujących się największym wolumenem dokonywanych transakcji. W ramach tego rozwiązania operator systemu przejmuje na siebie całkowity ciężar administracyjny i finansowy procedury zwrotu podatku VAT, wystawiając przewoźnikowi zbiorcze dokumenty księgowe w wartościach netto. Analiza rynkowa wskazuje, iż w przypadku wiodących dostawców, takich jak niemiecki DKV Euro Service, aktywacja omawianej usługi generuje

¹⁰⁵ Lacus Sp. z o.o. (2026), <https://przedstawicielstwowefrancji.com> (dostęp: 10.04.2026).

stały koszt subskrypcyjny w wysokości 15 EUR dla każdej zgłoszonej jurysdykcji terytorialnej¹⁰⁶.

W ujęciu ekonomicznym wdrożenie modelu fakturowania netto stanowi rozwiązanie zdecydowanie bardziej pożądane. Do fundamentalnych argumentów przemawiających za tą strategią zarządzania należą¹⁰⁷:

- optymalizacja przepływów pieniężnych (cash flow) – eliminacja zjawiska absorpcji (zamrażania) kapitału obrotowego w długotrwałych procedurach zwrotu podatku przez zagraniczne administracje skarbowe,
- mitygacja ryzyka operacyjnego – całkowita redukcja konieczności dysponowania przez personel mobilny gotówką lub niesprofilowanymi kartami płatniczymi podczas realizacji zlecenia.

Mimo zidentyfikowanych korzyści płynących z wdrożenia systemów bezgotówkowych część operatorów logistycznych w pełni świadomie rezygnuje z implementacji kart paliwowych do swoich procesów zarządczych. Decyzja ta podyktowana jest zazwyczaj dwiema fundamentalnymi barierami natury ekonomicznej:

- Ograniczeniem elastyczności zakupowej – konieczność alokacji popytu na paliwa, komponenty eksploatacyjne czy usługi serwisowe wyłącznie w punktach autoryzowanych przez operatora systemu (np. DKV) znacząco redukuje możliwości optymalizacji kosztowej. Ceny w sieciach akceptantów nierzadko przewyższają średnie stawki rynkowe, co w skali makro może niwelować korzyści płynące z fakturowania netto.
- Obciążeniami prowizyjnymi – dostawcy systemów flotowych doliczają do faktur zbiorczych narzuty serwisowe (marże). Z ekonomicznego punktu widzenia stanowią one koszty transakcyjne, pokrywające wydatki na utrzymanie międzynarodowej sieci porozumień handlowych oraz stanowiące premię za ryzyko przejęcia procesu odzyskiwania podatku VAT.

Kolejnym, obligatoryjnym filarem zarządzania ryzykiem w transgranicznym obrocie gospodarczym jest polisa ubezpieczenia odpo-

¹⁰⁶ DKV Euro Service GmbH + Co. KG (2026), *Zwrot podatku od usług i towarów zakupionych za granicą*, <https://dkv-mobility.com/pl/pl/tax-refund/solutions/tax-refund-overview> (dostęp: 10.04.2026).

¹⁰⁷ A. Kuciński (2016), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, nr 1(12), s. 45–47.

wiedzialności cywilnej przewoźnika drogowego (OCP). Konstrukcja tego zabezpieczenia musi bezwzględnie korelować z rygorami prawa międzynarodowego, a w szczególności z postanowieniami Konwencji CMR, regulującymi zasady przewozu towarów. W ujęciu doktrynalnym zakres rzeczowego ubezpieczenia gwarantuje ochronę majątkową przed skutkami uszkodzenia, dewastacji, kradzieży lub pożaru powierzonego ładunku, a także zabezpiecza przed konsekwencjami finansowymi nieterminowej realizacji frachtu. Instrument ten ma charakter dualny – z jednej strony stabilizuje sytuację finansową operatora transportowego w obliczu potencjalnych roszczeń regresowych (chroniąc jego płynność), z drugiej zaś zapewnia zleceniodawcy (gestorowi ładunku) bezpieczną i zinstytucjonalizowaną ścieżkę zaspokojenia roszczeń odszkodowawczych. W segmencie transportu lekkiego (floty operujące na pojazdach o dopuszczalnej masie całkowitej poniżej 3,5 t) rynkowym standardem jest kształtowanie sumy gwarancyjnej na poziomie 100 000 EUR dla każdego, odrębnego zdarzenia objętego ochroną ubezpieczeniową. Odnosząc te uwarunkowania rynkowe do podmiotu stanowiącego przedmiot analizy empirycznej w niniejszej pracy dyplomowej, roczne obciążenie budżetu z tytułu partycypacji w systemie ubezpieczeń OCP (w bieżącym okresie obrachunkowym) wynosi dokładnie 8 805,79 PLN¹⁰⁸.

Zgodnie z uregulowaniami niemieckiej ustawy o umowach ubezpieczeniowych (*Versicherungsvertragsgesetz – VVG*) w reżimie ubezpieczeń transportowych zdefiniowano rygorystyczny mechanizm kalkulacji wartości ubezpieczonego mienia. Z perspektywy ustawowej wartość tę stanowi powszechna wartość rynkowa (handlowa) ładunku w miejscu i czasie rozpoczęcia operacji spedycyjnej, obligatoryjnie powiększona o poniesione koszty ubezpieczenia, zaakceptowane przez przewoźnika wydatki okołotransportowe powstałe do momentu dostawy oraz opłacony fracht końcowy. Ponadto normy rzeczowej ustawy jednoznacznie konstytuują zasadę, iż w przypadku ubezpieczenia towaru od ryzyk związanych z transportem lądowym (oraz komplementarnym procesem magazynowania) zakład ubezpieczeń przejmuje na siebie pełne, obiektywne ryzyko utraty lub uszkodzenia mienia w całym okresie

¹⁰⁸ Rankomat.pl (2025), *Ubezpieczenie OC przewoźnika drogowego – jak działa i ile kosztuje polisa OCP?*, <https://rankomat.pl/samochod/jak-dziala-ubezpieczenie-ocp-dla-przewoznikow-towarow> (dostęp: 10.04.2026).

trwania ochrony. Taka konstrukcja prawna, narzucona przez niemieckiego ustawodawcę, gwarantuje przewoźnikom stabilność operacyjną, kategorycznie zabezpieczając ich płynność finansową przed skutkami zdarzeń losowych w łańcuchu dostaw. W ujęciu empirycznym, rynkowy koszt polisy chroniącej niemieckiego operatora przed szkodami wynikającymi z wewnętrznej działalności transportowej kształtuje się na poziomie 685,44 EUR¹⁰⁹.

Na tle rozwiązań niemieckich polski porządek normatywny charakteryzuje się brakiem specjalnych, kompleksowych uregulowań ustawowych w przedmiocie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej przewoźnika (OCP). Architektura prawna w tym obszarze opiera się na ogólnych dyspozycjach Kodeksu cywilnego (ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r.). Brak rygorystycznych ram ustawowych skutkuje daleko idącą swobodą kontraktową zakładów ubezpieczeń, które poprzez Ogólne Warunki Ubezpieczenia (OWU) samodzielnie kształtują katalog zdarzeń objętych ochroną oraz, co stanowi kluczowe zagrożenie dla przewoźnika, definiują rozległą listę wyłączeń odpowiedzialności. Taka asymetria w stosunkach zobowiązaniowych często prowadzi do sporów kompetencyjnych, stwarzając ubezpieczycielowi szerokie pole do odmowy wypłaty świadczeń poprzez powoływanie się na uchybienia formalne po stronie ubezpieczonego. W realiach rynkowych prowadzi to do paradoksu, w którym skuteczność procesu likwidacji szkody jest nierzadko wyższa, gdy roszczenie inicjowane jest bezpośrednio przez podmiot poszkodowany, a nie samego przewoźnika¹¹⁰.

W obliczu zidentyfikowanych niedoskonałości systemowych *conditio sine qua non* dla operatorów realizujących operacje transgraniczne staje się implementacja klauzul rozszerzających, włączających odpowiedzialność ubezpieczyciela z tytułu przewozów kabotażowych na terytorium innych państw Wspólnoty. Przykładowo, klauzula kabotażowa dla rynku niemieckiego bezwzględnie obliгуje polskiego ubezpieczyciela do rozpatrywania ewentualnych szkód w reżimie

¹⁰⁹ Versicherungsvertragsgesetz (VVG) z dnia 23 listopada 2007 r. (BGBl. I s. 2631, z późn. zm.).

¹¹⁰ OC-Przewoźnika.info (2009), *Kabotaż w Niemczech – jak ubezpieczyć?*, <https://oc-przewoznika.info/kabotaz-w-niemczechocp> (dostęp: 10.04.2026); Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1610 z późn. zm.).

prawa niemieckiego. W celu skutecznej mitygacji ryzyka operacyjnego i prawnego, operator logistyczny musi poddać proces zawierania polisy rygorystycznemu audytowi. Fundamentem bezpieczeństwa jest w tym przypadku uzyskanie gwarancji, iż polisa OCP literalnie obejmuje odpowiedzialność przewoźnika zgodnie z dyspozycjami §407–455d Czwartej Księgi niemieckiego Kodeksu handlowego (HGB) oraz §7a niemieckiej ustawy o drogowym transporcie towarów (*Güterkraftverkehrs-gesetz* – GüKG), które to akty w sposób wyczerpujący i nadrzędny definiują dopuszczalne ramy wyłączeń odpowiedzialności ubezpieczeniowej na terenie Niemiec¹¹¹.

3.4. Struktura i dynamika kosztów zatrudnienia w sektorze transportu w Polsce i w Niemczech

Całkowity koszt zatrudnienia pracownika (całkowity koszt pracy z perspektywy pracodawcy) wykracza dalece poza nominalną wartość gratyfikacji finansowej netto wypłacanej zatrudnionemu. Na rynku pracy obserwuje się bowiem zjawisko klina podatkowego, który kreuje istotną dysproporcję pomiędzy realnym obciążeniem budżetowym po stronie podmiotu zatrudniającego a ostatecznym dochodem rozporządzalnym pracownika. Zgodnie z oficjalnymi danymi makroekonomicznymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), w pierwszym kwartale 2026 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sekcji PKD „Transport i gospodarka magazynowa” ukształtowało się na poziomie 8 719 PLN¹¹².

Wartość ta posłuży w niniejszym podrozdziale jako referencyjna baza empiryczna do szczegółowej dekompozycji struktury kosztów pracy. Systemowa alokacja poszczególnych danin publicznoprawnych – w tym składek na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych – obrazująca

¹¹¹ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2201 z późn. zm.).

¹¹² Wynagrodzenia.pl (2026), *Przeciętne miesięczne wynagrodzenie – styczeń 2026: Transport i gospodarka magazynowa*, <https://wynagrodzenia.pl/gus/przecietne-miesieczne-wynagrodzenie/styczen-2026/transport-i-gospodarka-magazynowa> (dostęp: 10.04.2026).

proces przejścia od kontraktowej kwoty brutto ujętej w umowie o pracę do wartości netto, została kompleksowo usystematyzowana w tabeli 11.

Tabela 11. Struktura kosztów wynagrodzenia pracownika (od kwoty 8 719,00 PLN brutto)

Składnik wynagrodzenia	Udział (%)	Charakterystyka składnika
Kwota netto	71,95%	Rzeczywiste wynagrodzenie wypłacane pracownikowi „na rękę” po potrąceniu wszelkich ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych oraz zaliczek podatkowych
Ubezpieczenie emerytalne	9,76%	Składka odprowadzana do ZUS, gromadzona na indywidualnym koncie ubezpieczonego z przeznaczeniem na zabezpieczenie finansowe i wypłatę przyszłej emerytury po osiągnięciu wieku emerytalnego
Ubezpieczenie zdrowotne	7,77%	Składka przekazywana do Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ). Ustawowo wynosi 9% od podstawy wymiaru, co dla analizowanej kwoty stanowi efektywnie 7,77% wynagrodzenia brutto
Zaliczka na PIT	6,57%	Comiesięczna zaliczka na podatek dochodowy od osób fizycznych, obliczana i pobierana przez pracodawcę jako płatnika, a następnie wpłacana na rachunek właściwego urzędu skarbowego
Ubezpieczenie chorobowe	2,45%	Składka na ubezpieczenie w ZUS (finansowana w całości przez pracownika), uprawniająca do pobierania zasiłku chorobowego lub macierzyńskiego w przypadku czasowej niezdolności do pracy
Ubezpieczenie rentowe	1,50%	Składka odprowadzana do ZUS, stanowiąca zabezpieczenie finansowe na wypadek długotrwałej utraty zdolności do pracy (renta) lub śmierci żywiciela rodziny (renta rodzinna)
RAZEM	100,00%	Całkowita kwota wynagrodzenia brutto (stanowiąca bazę 100% dla powyższych potrąceń)

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Kalkulatora wynagrodzeń”
Wynagrodzenia.pl, 2026.

Szczegółową kwantyfikację poszczególnych komponentów kosztowych dla przyjętej wartości bazowej (8 719 PLN brutto), precyzyjnie obrazującą skalę absorpcji środków przez system finansów publicznych, ujęto syntetycznie w tabeli 12.

Tabela 12. Struktura wynagrodzenia pracownika w Polsce (dla stawki 8 719,00 PLN brutto)

Element wynagrodzenia	Kwota [PLN]	Parametry obliczeniowe / Uwagi
Kwota brutto	8 719,00	Podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne
Ubezpieczenie emerytalne	850,97	9,76% kwoty brutto (część finansowana przez pracownika)
Ubezpieczenie zdrowotne	130,79	9,00% podstawy (tj. kwoty brutto pomniejszonej o powyższe składki na ubezpieczenia społeczne)
Zaliczka na podatek dochodowy (PIT)	573,00	Obliczana po uwzględnieniu zryczałtowanych kosztów uzyskania przychodu (KUP) oraz kwoty zmniejszającej podatek
Ubezpieczenie chorobowe	677,13	2,45% kwoty brutto (w całości finansowane przez pracownika)
Ubezpieczenie rentowe	130,79	1,50% kwoty brutto (część finansowana przez pracownika)
Kwota netto	6 273,49	Rzeczywista kwota do wypłaty dla pracownika („na rękę”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie aktualnych stawek ZUS i przepisów podatkowych (stan na rok 2026).

Utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego i stabilności nastrojów (morale) w ramach relokowanej kadry pracowniczej wymaga szczególnej koncentracji na realnym dochodzie rozporządzalnym (wynagrodzeniu netto) personelu. Udział w procesie internacjonalizacji generuje po stronie pracowników wymierne obciążenia finansowe, związane z fizyczną przeprowadzką lub uciążliwymi dojazdami do transgranicznego miejsca świadczenia pracy. Czynniki

ekonomiczne, w korelacji z barierami socjologicznymi – takimi jak izolacja od dotychczasowego środowiska rodzinnego, różnice aksjologiczne czy ryzyko szoku akulturacyjnego – stanowią częste źródło silnego oporu organizacyjnego wobec implementowanych zmian.

W celu skutecznej mitygacji tych ryzyk fizyczna relokacja musi być bezwzględnie poprzedzona pogłębioną komunikacją wewnętrzną, koordynowaną przez kadrę kierowniczą cieszącą się wysokim autorytetem. Fundamentalnym narzędziem motywacyjnym w tym procesie powinna być renegocjacja warunków finansowych, gwarantująca odczuwalną aprecjację wynagrodzenia netto, rekompensującą opisane wyżej niedogodności. Jak wskazuje się w literaturze z zakresu zarządzania zmianą, wysoki poziom identyfikacji personelu z celami przedsiębiorstwa stanowi krytyczny czynnik sukcesu całej operacji ekspansji zagranicznej.

Należy jednak podkreślić, że z perspektywy rachunku ekonomicznego podmiotu inwestującego nadrzędną determinantą opłacalności przedsięwzięcia pozostaje całkowity koszt pracy (z uwzględnieniem narzutów na wynagrodzenia). To właśnie ten zagregowany wskaźnik makroekonomiczny stanowi fundament do przeprowadzenia obiektywnej analizy porównawczej konkurencyjności badanych rynków. Szczegółową dekompozycję struktury całkowitego wynagrodzenia, z wyodrębnieniem poszczególnych składowych obciążających budżet pracodawcy, usystematyzowano w tabeli 13.

Tabela 13. Całkowite koszty pracodawcy w Polsce (dla wynagrodzenia 8 719,00 PLN brutto)

Element wynagrodzenia / obciążenia	Kwota [PLN]	Parametry obliczeniowe / Uwagi
Kwota brutto	8 719,00	Podstawa wymiaru składek odprowadzanych przez pracodawcę
Ubezpieczenie emerytalne	850,97	9,76% kwoty brutto (część składki finansowana przez pracodawcę)
Ubezpieczenie rentowe	566,74	6,50% kwoty brutto (część składki finansowana przez pracodawcę)
Fundusz Pracy (FP) i Fundusz Solidarnościowy (FS)	213,62	2,45% kwoty brutto (obowiązkowy odpis na fundusze celowe)
Ubezpieczenie wypadkowe	145,61	1,67% kwoty brutto (stawka bazowa, uzależniona m.in. od stopy ryzyka wypadkowego w danej branży).
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych (FGŚP)	8,72	0,10% kwoty brutto (zabezpieczenie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy)
Całkowity koszt pracodawcy („brutto brutto”)	10 504,66	Łączne obciążenie finansowe przedsiębiorstwa z tytułu zatrudnienia jednego pracownika na umowę o pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie aktualnych stawek ZUS i przepisów podatkowych (stan na rok 2026).

Zarejestrowany w pierwszym kwartale 2026 roku poziom przeciętnego wynagrodzenia w sekcji transportu i gospodarki magazynowej (8 719 PLN brutto) implikuje relatywnie wysoki wzrost rok do roku, przewyższający średnią dynamikę obserwowaną w poprzednich latach. Fundamentalną determinantą tak aprecjacji oficjalnych stawek płacowych była implementacja znowelizowanych przepisów ustawy o czasie pracy kierowców, będąca bezpośrednim następstwem wejścia w życie unijnego Pakietu Mobilności w lutym 2022 roku. Z perspektywy instytucjonalnej architektura wprowadzonych zmian opierała się na kilku filarach legislacyjnych¹¹³:

¹¹³ Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 220 z późn. zm.); Ustawa z dnia 26 stycznia 2022 r. o zmianie ustawy o trans-

- redefinicji pojęcia podróży służbowej, skutkującej kategorycznym wyłączeniem operacji transgranicznych z rygoru świadczeń z tytułu delegacji krajowych (od 2 lutego 2022 roku),
- wdrożeniu mechanizmów optymalizacyjnych polegających na implementacji specyficznych ulg w ubezpieczeniach społecznych i zaliczkach na podatek dochodowy (system wirtualnych diet) dla personelu realizującego przewozy międzynarodowe,
- modyfikacji definicji normatywnego czasu pracy w odniesieniu do operacji realizowanych w porze nocnej,
- wprowadzeniu rygorystycznych wymogów analitycznych dotyczących ewidencjonowania czasu pracy personelu mobilnego, połączonych z obligatoryjnym wydłużeniem okresu archiwizacji danych (od 29 maja 2022 roku),
- reorganizacji zasad alokacji i dokumentowania przerw spoczynkowych w przewozach regularnych na krótkich dystansach, tj. nieprzekraczających 50 km.

Rozszerzenie znowelizowanego reżimu prawnego na ogół personelu delegowanego wywołało fundamentalne skutki na rynku pracy, w szczególności w obszarze struktury kosztów zatrudnienia. Nowe regulacje skutecznie zneutralizowały ekonomiczną opłacalność funkcjonowania w szarej strefie (czyli procederu wypłacania części uposażenia poza oficjalną ewidencją księgową). W świetle nowych przepisów podatkowo-składkowych utrzymywanie nieoficjalnych dochodów stało się wysoce nieefektywne – ich ewentualna dekonspiracja lub konieczność legalizacji (ubruttowanie) obciąża budżet pracodawcy wymiernymi kosztami z tytułu podatku dochodowego i składki zdrowotnej, oscylującymi na poziomie niemal 24% wartości ukrywanego kapitału. W konsekwencji, mechanizmy te wymusiły na operatorach logistycznych masową formalizację całkowitych dochodów kierowców. Legalizacja tych środków i włączenie ich do oficjalnych ewidencji płacowych stanowiły główny katalizator drastycznego, statystycznego wzrostu średniego wynagrodzenia brutto, odnotowanego w oficjalnych raportach Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) dla branży transportowej.

porcie drogowym, ustawy o czasie pracy kierowców oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2022 r. poz. 209); Rachunkowosc.com.pl (2022), *Czas pracy kierowców – ważne zmiany w 2022 r.*, <https://rachunkowosc.com.pl/czas-pracy-kierowcow-wazne-zmiany-w-2022-r> (dostęp: 10.04.2026).

W ujęciu normatywnym status kierowcy delegowanego przysługuje personelowi mobilnemu realizującemu na terytorium Unii Europejskiej operacje kabotażowe oraz przewozy typu *cross-trade*. W doktrynie prawa transportowego przewozy *cross-trade* (transport przerzutowy) definiuje się jednoznacznie jako świadczenie usług spedycyjno-przewozowych pomiędzy dwoma obcymi państwami, z bezwzględnym wyłączeniem terytorium państwa, w którym operator transportowy posiada swoją zarejestrowaną siedzibę¹¹⁴.

Fundamentalną konsekwencją redefinicji przepisów Pakietu Mobilności jest pozbawienie kierowców wykonujących międzynarodowy przewóz drogowy statusu osób odbywających podróż służbową. Skutkuje to zniesieniem ich prawa do tradycyjnych należności z tytułu diet i ryczałtów noclegowych. W zamian, w mechanizmach rozliczeniowych branży TSL zaimplementowano instytucję „wirtualnych diet”. Konstrukcja ta odzwierciedla hipotetyczną kwotę, jaka przysługiwałaby pracownikowi z tytułu delegacji za każdy dzień pobytu za granicą w poprzednim reżimie prawnym. Z perspektywy księgowej wartość wirtualnych diet podlega odliczeniu od przychodu brutto w procesie ustalania podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne (ZUS). Ustawodawca wprowadził jednak rygorystyczny mechanizm zabezpieczający (limitujący): jeżeli wyliczona podstawa wymiaru składek, po odliczeniu równowartości diet, ukształtuje się na poziomie niższym niż prognozowane przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej, składki ZUS obligatoryjnie nalicza się od tego właśnie progu¹¹⁵.

Opisany mechanizm oddziałuje również bezpośrednio na sferę opodatkowania dochodów osób fizycznych (PIT). Zgodnie z dyspozycją art. 21 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych prawodawca przewidział częściowe zwolnienie podatkowe. Obejmuje

¹¹⁴ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1057 z dnia 15 lipca 2020 r. ustanawiająca przepisy szczególne w odniesieniu do dyrektywy 96/71/WE i dyrektywy 2014/67/UE dotyczące delegowania kierowców w sektorze transportu drogowego oraz zmieniająca dyrektywę 2006/22/WE w odniesieniu do wymogów w zakresie egzekwowania przepisów oraz rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).

¹¹⁵ ITD-PIP.pl (2025), *Wypłata kierowcy za grudzień wg 6935 zł podstawy do ZUS, gdy płatność w styczniu!*, <https://itd-pip.pl/aktualnosci/wypлата-kierowcy-za-grudzien-wg-6935-zl-podstawy-do-zus-gdy-platnosc-w-styczniu/> (dostęp: 10.04.2026).

ono kwotę odpowiadającą dokładnie 30% wartości diet (kalkulowanych w oparciu o przepisy o podróżach służbowych) za każdy dzień aktywności zawodowej pracownika za granicą. W rezultacie, podstawa opodatkowania zaliczką na podatek PIT determinowana jest poprzez pomniejszenie całkowitego wynagrodzenia brutto o 30% zagregowanej wartości diet wirtualnych. Architektura wynagrodzenia brutto personelu mobilnego charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności i obejmuje z reguły następujące komponenty¹¹⁶:

- wynagrodzenie zasadnicze (podstawowe),
- zryczałtowane dodatki z tytułu pracy w godzinach nadliczbowych,
- zryczałtowane dodatki z tytułu pracy w porze nocnej,
- ekwiwalenty za czas pełnienia dyżuru,
- obligatoryjne wyrównania do ryczałów,
- systemy premiowe (dodatki motywacyjne).

Należy konkludować, iż finalna struktura rozliczeń każdego pracownika ma charakter wybitnie zindywidualizowany. Zróżnicowanie to wynika z faktu, iż całkowita kwota wirtualnych diet jest ściśle determinowana przez czas faktycznie przepracowany w poszczególnych państwach członkowskich, które charakteryzują się odmiennymi, ustawowymi stawkami referencyjnymi.

Proces kalkulacji wynagrodzenia podstawowego personelu mobilnego bazuje w pierwszej kolejności na agregacji danych z systemów telematycznych. Narzędzia te precyzyjnie identyfikują czas przebywania pojazdu w określonej jurysdykcji terytorialnej w korelacji z rodzajem realizowanej operacji przewozowej. Finalna wartość wynagrodzenia zasadniczego (brutto) stanowi iloczyn czasu faktycznie wypracowanego w danym państwie oraz przypisanej do tego reżimu, minimalnej ustawowej stawki za 1 h.

W kontekście operacji realizowanych na terytorium Republiki Federalnej Niemiec, ustawodawca nakłada na operatorów flot pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) powyżej 2,8 t kategoryczny obowiązek rygorystycznego ewidencjonowania czasu pracy. Co istotne, proces ten nie wymusza obligatoryjnego zastosowania tachografów cyfrowych. Dopuszczalną i powszechnie stosowaną w segmencie

¹¹⁶ Poradnikpracownika.pl (2023), *Pakiet mobilności, czyli rozliczanie wynagrodzeń kierowców*, <https://poradnikpracownika.pl/-pakiet-mobilnosci-czyli-rozliczanie-wynagrodzen-kierowcow> (dostęp: 10.04.2026).

transportu lekkiego formą dokumentacji jest systematyczne i chronologiczne prowadzenie kontrolnej książki czasu pracy (*Kontrollbuch*). Owa ewidencja manualna musi bezwzględnie korelować z rygorami narzuconymi przez niemieckie prawo pracy¹¹⁷.

Zgodnie z dyspozycją zawartą w §21a (Zatrudnienie w transporcie drogowym) niemieckiej ustawy o czasie pracy (*Arbeitszeitgesetz*) z dnia 6 czerwca 1994 r., z uwzględnieniem nowelizacji z 22 grudnia 2020 roku, nominalny, uśredniony tygodniowy czas pracy personelu mobilnego nie może przekroczyć 48 h. Prawodawca dopuszcza co prawda elastyczność i incydentalne wydłużenie tego limitu do 60 h w pojedynczym tygodniu rozliczeniowym, jednak pod warunkiem bezwzględnego zachowania średniej na poziomie 48 h w skali okresu referencyjnego, wynoszącego cztery miesiące kalendarzowe lub 16 tyg. Oznacza to w praktyce, iż zaawansowana optymalizacja harmonogramów (*routingu*) przez dyspozytorów może pozwolić na legalne wygenerowanie 45 h w tygodniu pracy¹¹⁸.

Odnosząc te uwarunkowania do sfery finansowej, na podstawie zagregowanych danych opublikowanych 4 lipca 2025 roku przez Federalny Urząd Statystyczny w Wiesbaden, uśredniona za 1 h (netto) dla szeroko pojętego sektora „Transport i Gospodarka Magazynowa” (*Verkehr und Lagerei*) została wyceniona na poziomie 33,50 EUR. Przy założeniu maksymalizacji wykorzystania nominalnego czasu pracy, prosty iloczyn mógłby sugerować miesięczne wynagrodzenia kierowców przekraczające próg 5 800 EUR. Należy jednak z całą stanowczością podkreślić, że owe makroekonomiczne statystyki wykazują znaczną dysproporcję i zawyżenie w stosunku do realnych uwarunkowań rynku, w szczególności w segmencie pojazdów lekkich. Rynkowa weryfikacja tych danych, prowadzona przez niezależnych analityków branżowych, wskazuje, iż rzeczywiste, uśrednione wynagrodzenia brutto kierowców pojazdów ciężarowych w pierwszym kwartale 2025 roku charakteryzowały się silnym zróżnicowaniem regionalnym. Kształtowały się one na znacznie niższym pułapie: od 3 150 EUR w granicach landu Turynia, do poziomu 3 500 EUR w obszarze zamożniejszej Badonii-Wir-

¹¹⁷ Fahrpersonalverordnung (FPersV) w wersji ogłoszonej 27 czerwca 2005 r. (BGBl. I s. 1882, z późn. zm.).

¹¹⁸ Arbeitszeitgesetz (ArbZG) z dnia 6 czerwca 1994 r. (BGBl. I s. 1170, z późn. zm.).

tembergii¹¹⁹. Należy zauważyć, iż poziom wynagrodzeń w segmencie transportu lekkiego (pojazdy o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 t) kształtuje się na proporcjonalnie niższym poziomie w zestawieniu z uposażeniem kierowców posiadających pełne kwalifikacje zawodowe (kategoria C+E). Zjawisko to znajduje swoje uzasadnienie w obiektywnych mechanizmach makroekonomicznych – bariera wejścia do zawodu, determinowana wysokimi kosztami pozyskania specjalistycznych uprawnień i certyfikatów, bezpośrednio wpływa na rynkową wycenę kompetencji. W konsekwencji stawki rynkowe oferowane operatorom flot lekkich pozycjonowane są poniżej progów dochodowych wykwalifikowanych kierowców zawodowych.

Analizując architekturę niemieckiego systemu obciążeń publicznonprawnych, należy wyeksponować fundamentalną zasadę niemal symetrycznej partycypacji w finansowaniu systemu ubezpieczeń społecznych. Niemiecki model państwa opiekuńczego zakłada solidarny podział tych kosztów (*Sozialabgaben*) pomiędzy podmiot zatrudniający a pracownika. Mechanizm ten został szczegółowo zobrazowany w kolejnych zestawieniach: tabeli 14, prezentującej strukturę narzutów ubezpieczeniowych po stronie pracodawcy (stanowiących różnicę pomiędzy kwotą brutto a całkowitym kosztem zatrudnienia), oraz tabeli 15, ilustrującej katalog potrąceń fiskalnych i społecznych obciążających wynagrodzenie brutto, które ostatecznie determinują dochód rozporządzalny (wynagrodzenie netto) pracownika.

¹¹⁹ Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022), *Arbeitnehmerverdienste. Fachserie 16 Reihe 2.1 – 4. Vierteljahr 2021*, Wiesbaden, s. 21, https://destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Publikationen/Downloads/arbeitnehmerverdienste-vierteljahr-2160210213244.pdf?__blob=publicationFile (dostęp: 10.04.2026); Trans.info (2022), *Mapa zarobków kierowców ciężarówek w Niemczech. Zobacz, czy zarabiają więcej niż u polskich przewoźników*, <https://trans.info/pl/zarobki-kierowcow-283682> (dostęp: 10.04.2026).

Tabela 14. Składniki całkowitego kosztu wynagrodzenia pracownika w Niemczech (stan prawny na 2025 ok.)

Nazwa składki (odpowiednik niemiecki)	Stawka całkowita	Pracownik	Pracodawca	Uwagi obliczeniowe i charakterystyka
Ubezpieczenie emerytalne (<i>Rentenversicherung</i>)	18,60%	9,30%	9,30%	Podstawowa składka emerytalna, dzielona solidarnie po równo między pracownika i pracodawcę
Ubezpieczenie zdrowotne (<i>Krankenversicherung</i>)	14,60%	7,30%	7,30%	Składka bazowa, należy pamiętać, że poszczególne kasy chorych mogą pobierać dodatkową stawkę (<i>Zusatzbeitrag</i> , średnio ok. 1,6%), również dzieloną po połowie
Ubezpieczenie pielęgnacyjne (<i>Pflegeversicherung</i>)	3,40%	1,70%	1,70%	Ubezpieczenie na wypadek konieczności długoterminowej opieki (stawka dla osób bezdzietnych, dla posiadających dzieci stawka pracownika jest nieco niższa)
Ubezpieczenie od utraty pracy (<i>Arbeitslosenversicherung</i>)	2,60%	1,30%	1,30%	Składka na ubezpieczenie na wypadek bezrobocia, dzielona symetrycznie
Alokacja U1 – Niezdolność do pracy (<i>Umlage U1 / Krankheitsaufwendungen</i>)	~2,50%	0,00%	2,50%	Koszt wyłącznie pracodawcy: zabezpiecza wypłatę wynagrodzenia w czasie choroby, stawka jest zmienna, uzależniona od wybranej kasy chorych oraz zadeklarowanego stopnia refundacji (z reguły od 1,5% do 3,0%)

Nazwa składki (odpowiednik niemiecki)	Stawka całkowita	Pracownik	Pracodawca	Uwagi obliczeniowe i charakterystyka
Alokacja U2 – Składka macierzyńska (<i>Umlage U2 / Mutterschaft</i>)	~0,60%	0,00%	0,60%	Koszt wyłącznie pracodawcy: stawka minimalnie różni się w zależności od kasy chorych i landu
Alokacja U3 – Niewypłacalność (<i>Umlage U3 / Insolvenzgeld</i>)	0,06%	0,00%	0,06%	Koszt wyłącznie pracodawcy: fundusz chroniący roszczenia pracownicze w przypadku upadłości firmy
Ubezpieczenie wypadkowe (<i>Unfallversicherung / np. BG Verkehr</i>)	~2,00%	0,00%	2,00%	Koszt wyłącznie pracodawcy: składka uiszczana do branżowej kasy wypadkowej (Berufsgenossenschaft), jej wysokość zależy bezpośrednio od klasy ryzyka (<i>Gefahrtarifstelle</i>) przypisanej do stanowiska kierowcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie konsultacji z Kancelarią Transportową LEGALTRANS, 2026.

Ostateczny wymiar obciążeń publicznoprawnych w niemieckim reżimie podatkowo-składkowym uwarunkowany jest wieloma zmiennymi (tj. m.in. przynależność do określonej klasy podatkowej czy indywidualne stawki procentowe regionalnych kas chorych). Z tego względu prezentowane w niniejszym opracowaniu wskaźniki przyjmują charakter referencyjny i szacunkowy. Dokonując agregacji danych, należy wskazać, iż dla bazowej kwoty wynagrodzenia brutto ustalonej na poziomie 3 500 EUR, całkowity koszt pracy obciążający podmiot zatrudniający oscyluje w granicach 4 365,02 EUR. Z kolei – jak wykazano na podstawie kalkulacji ujętych w tabeli 15 – po potrąceniu obligatoryjnych danin ubezpieczeniowych i fiskalnych, finalny dochód rozporządzalny pracownika (wynagrodzenie netto) kształtuje się na poziomie 2 377,37 EUR.

W kontekście psychologii zarządzania i optymalizacji polityki personalnej to właśnie wysokość realnego dochodu rozporządzalnego stanowi fundamentalną determinantę poziomu zaangażowania organizacyjnego i stabilizacji nastrojów zespołu. W konsekwencji strategia płacowa przedsiębiorstwa powinna być modelowana z perspektywy docelowej wartości netto oczekiwanej przez kadrę pracowniczą.

Jednocześnie należy uwypuklić fakt, iż w modelu biznesowym, w którym zrelokowane przedsiębiorstwo realizuje swoje procesy przewozowe i operacyjne wyłącznie w granicach niemieckiej jurysdykcji terytorialnej (tj. w reżimie przewozów wewnątrz krajowych), z architektury wynagrodzeń całkowicie wyeliminowane zostają wszelkie komponenty finansowe wynikające z reżimu podróży służbowych i delegacji transgranicznych.

Tabela 15. Składniki potrąceń z wynagrodzenia brutto pracownika w Niemczech

Nazwa potrącenia (niemiecki odpowiednik)	Stawka obciążająca pracownika	Uwagi i charakterystyka
Ubezpieczenie emerytalne (Rentenversicherung)	9,30%	Połowa całkowitej stawki, jest to stały procent potrącany z wynagrodzenia brutto
Ubezpieczenie zdrowotne (Krankenversicherung)	7,30% (+ ew. dodatk)	Połowa stawki bazowej, ponadto pracownik opłaca połowę indywidualnego narzutu konkretnej kasy chorych (Zusatzbeitrag, średnio ok. 0,8%)
Ubezpieczenie pielęgnacyjne (Pflegeversicherung)	1,70% (lub ok. 2,30%)	Dla osób posiadających dzieci potrącanie jest 1,70%, pracownicy bezdzietni powyżej 23. roku życia płacą dodatkowy narzut (Kinderlosenzuschlag)
Ubezpieczenie na wypadek bezrobocia (Arbeitslosenversicherung)	1,30%	Połowa całkowitej stawki ustawowej, odprowadzana na poczet ewentualnego zasiłku (ALG I)

Nazwa potrącenia (niemiecki odpowiednik)	Stawka obciążająca pracownika	Uwagi i charakterystyka
Podatek od wynagrodzeń (Lohnsteuer)	zmienna (efektywnie ok. 10-15%)	Kwota potrącenia jest wyliczana indywidualnie na podstawie przypisanej pracownikowi klasy podatkowej (Steuerklasse I – VI) oraz kwoty wolnej od podatku
Podatek kościelny (Kirchensteuer)	8,00% lub 9,00%	Opcjonalnie: potrącany z wypłaty wyłącznie w przypadku zadeklarowanych członków kościoła. Uwaga: procent ten nie jest liczony od kwoty brutto, lecz od kwoty naliczonego podatku dochodowego (Lohnsteuer)

Źródło: opracowanie własne na podstawie konsultacji z Kancelarią Transportową LEGALTRANS, 2026.

Proces kształtowania systemów wynagrodzeń stanowi wielowymiarowy dylemat zarządczy, wymagający wypracowania strukturalnej homeostazy pomiędzy rygorystyczną optymalizacją kosztów operacyjnych a koniecznością stymulacji i utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego personelu. W doktrynie współczesnego zarządzania to właśnie kapitał ludzki identyfikowany jest jako kluczowy, niematerialny zasób, w sposób bezpośredni warunkujący przewagę konkurencyjną podmiotu na rynku. Wysoki wskaźnik utożsamienia kadry z celami strategicznymi przedsiębiorstwa – przejawiający się aktywną i proaktywną postawą pracowniczą – w sposób wymierny przekłada się na racjonalizację procesów decyzyjnych oraz maksymalizację efektywności w egzekucji planów operacyjnych. W długofalowej perspektywie makroekonomicznej synergia tych zjawisk stymuluje zrównoważony rozwój struktury korporacyjnej, generując jednocześnie znaczące oszczędności w obrębie kosztów transakcyjnych i alternatywnych.

Rozdział 4.

Metodologiczne podstawy oceny ekonomicznej efektywności przedsiębiorstwa

Niniejszy rozdział pełni funkcję metodyczną, systematyzując aparat pojęciowy oraz instrumentarium badawcze niezbędne do obiektywnej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Zdefiniowany w nim system wskaźników rentowności stanowi teoretyczny fundament, który w dalszej części pracy posłuży do rygorystycznej weryfikacji opłacalności rozpatrywanych wariantów strategicznych.

4.1. Wielowymiarowość i specyfika procesów oceny ekonomicznej podmiotu gospodarczego

Aby dokonać rzetelnej oceny działań gospodarczych – w tym przypadku celowości przeprowadzenia inwestycji – należy umożliwić ich bezpośrednie porównanie z wynikami podobnych procesów rynkowych. Kluczowe w tym kontekście staje się precyzyjne zdefiniowanie i zmierzenie efektów realizowanego przedsięwzięcia. Efektywność tego typu działań badana jest za pomocą wskaźników, które stanowią fundamentalny i mierzalny element analizy finansowej. Najczęściej przyjmują one postać stosunku poszczególnych parametrów wyrażonego liczbowo lub procentowo. Interpretując uzyskane wartości wskaźników w oparciu o wiedzę ze źródeł recenzowanych lub zestawiając je z indywidualnie narzuconymi progami opłacalności, inwestor jest w stanie trafnie zdiagnozować kondycję finansową oraz potencjał rozwojowy swojego przedsięwzięcia.

Historycznie, tego rodzaju iteracyjne procedury badawcze zostały usystematyzowane przez sektor bankowy. Banki jako pierwsze opracowały i wdrożyły wskaźniki analizujące – istotne dla oceny zdolności kredytowej i zapewnienia płynności finansowej – relacje pomiędzy krótkoterminowymi aktywami i pasywami, w tym kwestie podziału aktywów i pasywów według stopnia ich płynności i terminowości. Doświadczenia wynikające z analiz bankowych zostały z czasem upowszechnione i zaadaptowane w działalności ekonomicznej podmiotów

gospodarczych oraz odpowiednio rozbudowane i zmodyfikowane tak, aby dostosować je do specyfiki analizy ekonomiczno-finansowej¹²⁰.

Podjęmowanie efektywnych decyzji zarządczych podczas realizacji inwestycji wymaga opierania się na stabilnych danych, pochodzących z rzetelnych i sprawdzonych źródeł informacji. Dla badanych przedsiębiorstw bazowym dokumentem pozostaje sprawozdanie finansowe, jednak dopiero przeprowadzenie pogłębionej analizy ekonomicznej umożliwia wzbogacenie pakietu danych o niezbędne, zinterpretowane wartości analityczne. Analiza ekonomiczna to pojęcie szerokie w ujęciu badawczym, ponieważ pozwala na rozpatrywanie funkcjonowania podmiotu z uwzględnieniem wszystkich zachodzących w nim zjawisk i procesów ekonomiczno-społecznych. Co istotne, ułatwia ona wyodrębnienie związków przyczynowo-skutkowych w analizowanym obszarze. Finalizując proces analizy ekonomicznej, należy przejść do sformułowania konkluzji, co ostatecznie pozwala na sformułowanie kompleksowej oceny ekonomicznej przedsięwzięcia w ujęciu wielowymiarowym.

Węższym i bardziej skonkretyzowanym wymiarem jest analiza finansowa. Stanowi ona wyodrębniony element analizy ekonomicznej, który skupia się wyłącznie na badaniu wielkości wyrażonych w ujęciu pieniężnym, czyli na ocenie stanu majątkowo-kapitałowego¹²¹. W ramach analizy finansowej wyróżnia się dwie główne perspektywy badawcze. Pierwsza z nich to badanie podmiotu w ujęciu statycznym – polega na wyznaczeniu określonego punktu na osi czasu (momentu) i identyfikacji wartości poszczególnych czynników kształtujących stan finansowy przedsiębiorstwa. Druga to ujęcie dynamiczne, w którym wyniki finansowe oraz zachodzące w nich zmiany rozpatrywane są i oceniane periodycznie (np. w cyklach miesięcznych, kwartalnych lub rocznych). Osobnym, lecz komplementarnym nurtem jest analiza techniczno-ekonomiczna. Opiera się ona na badaniu działalności gospodarczej pod kątem rzeczowym oraz osobowym. W ramach tego podejścia struktura przedsiębiorstwa podzielona jest na wyodrębnione podobszary, z których każdy poddawany jest szczegółowej, odrębnej analizie operacyjnej. Dla usystematyzowania różnic oraz zakresów badawczych obu omówionych nurtów oceny przedsię-

¹²⁰ T. Wołowicz (2021), *Analiza ekonomiczna. Podręcznikowe studia przypadków Tom 13*, Innovatio Press, Lublin, s. 11.

¹²¹ L. Bednarski (2004), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 7.

biorstwa, w tabeli 16 zaprezentowano szczegółowe zestawienie zagadnień wchodzących w skład analizy finansowej oraz techniczno-ekonomicznej.

Tabela 16. Podział zagadnień analizy finansowej i techniczno-ekonomicznej ze szczególnym uwzględnieniem branży TSL

Wymiar oceny	Obszar analityczny	Szczegółowe zagadnienia badawcze i wskaźniki
Analiza Finansowa	Analiza majątkowo-kapitałowa	– struktura i dynamika aktywów (majątku) – struktura pasywów (źródeł finansowania) – ocena zachowania złotej reguły bilansowej
	Analiza płynności finansowej	– wskaźniki płynności (bieżącej, szybkiej, gotówkowej) – zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto (KON) – cykl konwersji gotówki
	Analiza rentowności	– rentowność kapitału własnego (ROE) – rentowność aktywów (ROA) – rentowność inwestycji (ROI) – rentowność sprzedaży (ROS)
	Analiza zadłużenia i obsługi długu	– wskaźnik ogólnego zadłużenia – struktura zobowiązań (krótko- i długoterminowych) – zdolność do pokrycia kosztów odsetkowych
	Analiza przepływów pieniężnych	– struktura wpływów i wydatków operacyjnych – wydolność gotówkowa działalności podstawowej
Analiza Techniczno-Ekonomiczna	Analiza zasobów technicznych	– struktura wiekowa i normy emisji spalin pojazdów – wskaźniki gotowości technicznej floty – stopień zużycia i awaryjność środków transportu
	Analiza procesów operacyjnych	– wskaźnik wykorzystania przebiegu (redukcja pustych przebiegów) – wskaźnik wykorzystania ładowności (load factor) – poziom kosztów operacyjnych na 1 km (TCO)
	Analiza zasobów ludzkich	– wydajność i czas pracy kierowców – struktura kosztów pracy (w tym koszty delegowania/MiLoG) – rotacja zatrudnienia
	Analiza rynkowo-sprzedażowa	– struktura i dywersyfikacja portfela klientów – udział w rynku przewozów kabotażowych/cross-trade – elastyczność cenowa i polityka rabatowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu (m.in. T. Wołowicz, 2021; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Jak wynika z zestawienia, analiza finansowa koncentruje się *stricto* na miarach monetarnych, przepływach kapitału oraz ogólnej kondycji majątkowej podmiotu. Z kolei analiza techniczno-ekonomiczna dostarcza niezbędnych informacji o operacyjnym zapleczu działalności, definiując efektywność wykorzystania zasobów ludzkich, sprzętowych i materiałowych w ujęciu ilościowym i jakościowym. Dopiero synergiczne połączenie wniosków płynących z obu tych obszarów badawczych pozwala zarządowi na sformułowanie pełnej i obiektywnej oceny ekonomicznej, co stanowi absolutny fundament do podejmowania poprawnych decyzji o ewentualnej reorientacji strategicznej lub internacjonalizacji.

4.2. Ekonomiczna kategoria rentowności – istota i znaczenie w zarządzaniu

Przedsiębiorstwo, które wypracowuje nadwyżkę przychodów nad poniesionymi kosztami, charakteryzuje się dodatnim poziomem rentowności. Osiągnięcie tego pozytywnego efektu ekonomicznego wymaga umiejętnego i synergicznego połączenia dwóch kluczowych czynników wytwórczych w ramach przedsięwzięcia: kapitału oraz zasobów pracy. Wygenerowany zysk determinuje efektywność funkcjonowania podmiotu i – co do zasady – stanowi główny cel prowadzenia wszelkiej działalności gospodarczej¹²².

Istotny wpływ na poziom rentowności wywiera m.in. optymalne zarządzanie kapitałem pracującym. W literaturze przedmiotu zarysowują się w tym kontekście dwa główne podejścia. Przedstawiciele pierwszego nurtu argumentują, że przedsiębiorstwa sprawniej zarządzające kapitałem i skracające cykl kapitału obrotowego mogą skutecznie zwiększać swoją rentowność. Dzieje się tak na przykład poprzez wcześniejsze regulowanie zobowiązań, co wzmacnia pozycję negocjacyjną nabywcy, pozwala na uzyskiwanie korzystnych rabatów, a w konsekwencji podnosi rynkową wartość podmiotu. Z kolei badacze prezentujący odmienne stanowisko ostrzegają, że utrzymywanie nadmiernej płynności i wysokiego poziomu kapitału pracującego – które nierzadko wymaga kosztownego finansowania zewnętrznego – może drastycznie obniżyć

¹²² P. Filip (2011), *Rentowność i efektywność działania przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 182, s. 151.

zyskowność, a w skrajnych przypadkach doprowadzić przedsiębiorstwo nawet do upadłości. Zjawiskiem całkowicie przeciwnym względem rentowności jest deficytowość¹²³.

Do oceny zarówno zyskowności, jak i deficytowości przedsiębiorstwa służy analiza rentowności, którą można rozpatrywać w ujęciu bezwzględnym oraz względnym. Rentowność w ujęciu bezwzględnym to wynik finansowy stanowiący algebraiczną sumę wielkości wypracowanych w ramach działalności zwyczajnej oraz operacji nadzwyczajnych. Działalność zwyczajna obejmuje powtarzalne, celowe i planowane działania operacyjne podmiotu, takie jak produkcja, usługi, handel czy obrót finansowy. Z kolei wartości nadzwyczajne powstają na skutek zdarzeń obarczonych kryterium niepewności – niemożliwych do przewidzenia zarówno pod kątem rodzaju, jak i skali oddziaływania. Należy podkreślić, że analiza wskaźnikowa rentowności przeprowadzona na łamach niniejszej pracy opiera się na pomiarze wyniku finansowego w wielkościach względnych. Taka metoda polega na ustaleniu matematycznej relacji (ilorazu) absolutnej kwoty wyniku finansowego do wartości zaangażowanych zasobów, kapitałów lub osiągniętych przychodów z obrotu.

Podsumowując, rentowność przedsiębiorstwa to jego fundamentalna zdolność do wypracowywania zysku netto, co stanowi absolutną istotę sukcesu rynkowego. Długotrwała działalność deficytowa (nierentowna) powinna zostać poddana gruntownej restrukturyzacji lub ostatecznie przerwana. Permanentne generowanie strat nie tylko uszczupla kapitał właścicieli, ale również stoi w sprzeczności z podstawowymi paradygmatami racjonalnej działalności gospodarczej.

4.3. Dekompozycja czynników kształtujących rentowność przedsiębiorstwa

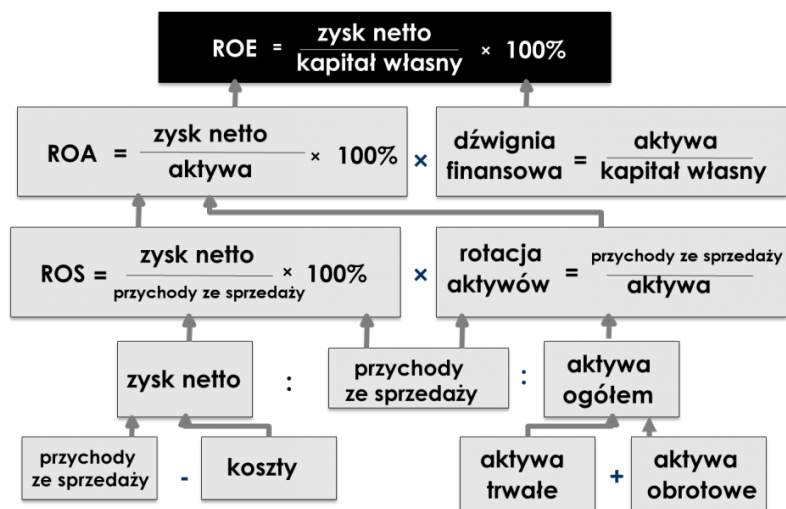
Aby właściwie zinterpretować wykorzystanie czynników kształtujących rentowność przedsiębiorstwa, należy odnieść się do modelu analizy **DuPonta**. Metoda ta została opracowana na początku XX wieku

¹²³ M. Jerzemowska (2013), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 281; A. Adamczyk, P. Waśniewski (2018), *Czy istnieje nadpłynność? Analiza związku między płynnością a rentownością*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2(92), s. 12.

na potrzeby amerykańskiego koncernu chemicznego Du Pont de Nemours and Co. w celu badania rentowności kapitałów tego konkretnego podmiotu. Jednak ze względu na swoją uniwersalną budowę, opartą na fundamentalnych czynnikach kreujących zyskowność, koncepcja DuPonta jest z powodzeniem aplikowana do analizy ekonomicznej przedsiębiorstw funkcjonujących w różnorodnych branżach. Analiza DuPonta, nazywana również analizą piramidalną lub modelem piramidalnym, obrazuje oddziaływania i ściśle współzależności pomiędzy parametrami finansowymi. Wartości tych parametrów czerpane są bezpośrednio z głównego źródła informacji o kondycji przedsiębiorstwa, jakim jest sprawozdanie finansowe¹²⁴.

Ilustracja 1 przedstawia mechanizm tych powiązań na przykładzie dekompozycji wskaźnika rentowności kapitału własnego.

Ilustracja 1. Dekompozycja wskaźnika rentowności kapitału własnego według koncepcji DuPonta



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu (m.in. J. Czekaj, Z. Dresler, 2011; szczegółowy wykaz w bibliografii).

¹²⁴ J. Czekaj, Z. Dresler (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 221.

Na schemacie dezagregacji rentowności kapitału własnego, ukazanym w postaci diagramu piramidalnego, uwidaczniają się dwie charakterystyczne płaszczyzny relacji między czynnikami. Wskaźniki ułożone w układzie poziomym tworzą bezpośrednią zależność matematyczną (np. iloczyn). Z kolei w układzie pionowym parametry znajdujące się na niższych poziomach piramidy stanowią elementy składowe (przyczyny) kształtujące wartość wskaźników położonych na szczeblach wyższych. Głównym celem analizy DuPonta jest ukazanie wzajemnego oddziaływania poszczególnych czynników operacyjnych i finansowych na finalną rentowność kapitału własnego przedsiębiorstwa, co ma kluczowe znaczenie z perspektywy właścicieli i inwestorów. Do podstawowych zadań badawczych realizowanych w ramach tego modelu należą¹²⁵:

- identyfikacja czynników na niskim poziomie ogólności, które determinują rentowność przedsiębiorstwa,
- porównanie wyników osiąganych w różnych okresach i wskazanie przyczyn wahań wskaźnika rentowności kapitału własnego,
- wskazanie fundamentalnych przyczyn zaistniałych zmian,
- monitorowanie ewolucji czynników wpływających na rentowność w poszczególnych latach, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji trendów pozytywnych i negatywnych,
- przeprowadzanie analiz komparatywnych różnych przedsiębiorstw w celu określenia obszarów przewagi konkurencyjnej danego podmiotu,
- wyodrębnienie kluczowych parametrów mających bezpośrednie przełożenie na stopę zwrotu z kapitału własnego w badanym podmiocie gospodarczym.

Z dekompozycji zaprezentowanej na ilustracji 1 wyłaniają się następujące, elementarne czynniki kształtujące rentowność przedsiębiorstwa¹²⁶:

- aktywa – dzielące się na aktywa trwałe i obrotowe; definiowane są jako kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych,

¹²⁵ J. Czekaj, Z. Dresler (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw...*, s. 226.

¹²⁶ M. Sierpińska, T. Jachna (1994), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 63.

- kapitał własny – fundusze przedsiębiorstwa pochodzące z wkładów wniesionych przez właścicieli (inwestorów) oraz z zatrzymanego zysku z lat ubiegłych, a także wyodrębnione fundusze celowe utworzone z tych źródeł,
- przychody ze sprzedaży – ujęte w danym okresie sprawozdawczym prawdopodobne korzyści ekonomiczne o wiarygodnie określonej wartości, skutkujące zwiększeniem wartości aktywów lub zmniejszeniem wartości zobowiązań,
- zysk netto – dodatni wynik finansowy stanowiący nadwyżkę wygenerowanych przychodów nad poniesionymi kosztami (pomniejszoną o obowiązkowe obciążenia podatkowe), wykazywany w rachunku zysków i strat za dany okres badawczy.

Dla pełnego obrazu analizy ekonomicznej przeprowadzanej w niniejszej pracy należy również uwzględnić koszty i ewentualne straty nadzwyczajne przedsiębiorstwa. Są to elementy pomniejszające wynik finansowy, definiowane jako uprawdopodobnione zmniejszenia korzyści ekonomicznych o wiarygodnie określonej wartości, prowadzące w ostateczności do spadku wartości kapitału własnego¹²⁷. Identyfikacja i pomiar opisanych wyżej czynników fundamentalnych stanowi bazę do wyliczenia kluczowych wskaźników rentowności. Obliczenia te są integralnym elementem analizy finansowej, która z kolei determinuje wyniki globalnej analizy ekonomicznej badanego przedsiębiorstwa, pozwalając na trafną i wielowymiarową ocenę jego rynkowej efektywności.

4.4. System wskaźników rentowności jako narzędzie analityczne

Ekonomiczna ocena badanego przedsiębiorstwa opiera się w głównej mierze na analizie jego rentowności. W niniejszej pracy przyjęto określone założenia badawcze, które pozwalają na sprowadzenie nieprzewidywalnych wahań poziomu kosztów oraz koniunkturalnych zmian wartości przychodów do ustabilizowanych wartości średnich. Na tej podstawie zostanie przeprowadzona pięcioletnia analiza rentowności przedsięwzięcia.

¹²⁷ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2023 r. poz. 120 ze zm.).

Przy pomocy analizy rentowności bada się przede wszystkim¹²⁸:

- stopień pomnożenia kapitału zaangażowanego przez właściciela/inwestora,
- wpływ poszczególnych obszarów działalności operacyjnej (tj. poziom płynności finansowej, sprawność zarządzania czy rotacja majątku) na realizację głównej funkcji celu przedsiębiorstwa,
- kierunki dążeń do trwałej poprawy zyskowności przedsiębiorstwa poprzez implementację określonych działań naprawczych lub optymalizacyjnych, ukierunkowanych na poprawę wartości kluczowych wskaźników.

Pojęcie rentowności jest zjawiskiem wielowymiarowym. Do pomiaru efektywności funkcjonowania podmiotów gospodarczych wykorzystuje się podstawowe indykatory finansowe. Wśród nich najistotniejsze z punktu widzenia niniejszej pracy są¹²⁹:

- rentowność kapitału własnego (*Return on Equity* – ROE),
- rentowność aktywów (*Return on Assets* – ROA),
- rentowność inwestycji (*Return on Investment* – ROI),
- rentowność sprzedaży (*Return on Sales* – ROS),
- wskaźnik poziomu kosztów operacyjnych,
- średni ważony koszt kapitału (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC).

Rentowność kapitału własnego oblicza się za pomocą następującego wzoru¹³⁰:

$$ROE = \frac{\text{zysk netto} \times 100 \%}{\text{średni stan kapitału własnego}} \quad (1)$$

Dla inwestora jest to najważniejszy miernik zyskowności, ponieważ bezpośrednio określa stopę zwrotu z kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwo. Poziom rentowności finansowej obrazuje, w jakim

¹²⁸ M. Juszczak, B. Grzejszczyk (2014), *Ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych w zależności od temp zmian kursów ich akcji*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, nr 2(4), s. 6.

¹²⁹ M. Bolek (2018), *Determinanty wzrostu przedsiębiorstw na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 141.

¹³⁰ A. Damodaran (2007), *Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications*, Stern School of Business, New York, s. 11.

stopniu wygenerowany zysk netto pokrywa wielkość wniesionego kapitału własnego. Wskaźnik ten wyrażany jest w ujęciu procentowym – im wyższa jego wartość, tym lepsza kondycja finansowa i wyższa efektywność badanego przedsiębiorstwa¹³¹.

Wzór służący do obliczenia rentowności aktywów prezentuje się następująco¹³²:

$$ROA = \frac{\text{zysk netto} \times 100\%}{\text{średni stan aktywów ogółem}} \quad (2)$$

Wyliczając wartość wskaźnika opisanego powyższą formułą, uzyskuje się informację o tym, jaki procent zysku netto przypada na całkowitą wartość aktywów zaangażowanych w przedsiębiorstwie. Wskaźnik ten, zwany również stopą zwrotu z majątku, wskazuje, na ile efektywnie zarząd przedsiębiorstwa alokuje i wykorzystuje posiadane zasoby majątkowe. Na jego wielkość wpływa z jednej strony wygenerowany zysk, z drugiej zaś zoptymalizowany poziom zaangażowanych aktywów niezbędnych do jego osiągnięcia¹³³.

Rentowność inwestycji określa następująca formuła¹³⁴:

$$ROI = \frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{zainwestowany kapitał}} \quad (3)$$

Wskaźnik ROI określa precyzyjnie stopę zwrotu z zaangażowanych nakładów inwestycyjnych. Przedstawia on relację wypracowanego zysku (najczęściej operacyjnego lub przed opodatkowaniem) do kwoty kapitału niezbędnego do realizacji danego przedsięwzięcia. Przy interpretacji tego wskaźnika kluczowe jest zachowanie spójności metodolo-

¹³¹ M. Sierpińska, T. Jachna (1994), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 201.

¹³² D. Ciesielska (2012), *Uwarunkowania zewnętrzne handlu zagranicznego w okresie kryzysu finansowego i ich wpływ na rentowność polskich eksporterów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5, s. 61.

¹³³ M. Sierpińska, T. Jachna (1994), *Ocena przedsiębiorstwa...*, s. 202–203.

¹³⁴ L. Ważna (2012), *Teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania wybranych instrumentów controllingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 251, s. 529–530.

gicznej – licznik musi bezpośrednio korespondować z mianownikiem, tzn. należy zestawić wypracowany zysk wyłącznie z tą częścią kapitału, która faktycznie przyczyniła się do jego powstania. Samo wyliczenie wskaźnika to dopiero punkt wyjścia do oceny opłacalności inwestycji. Aby sformułować wiążące wnioski, wynik ROI musi zostać skonfrontowany ze średnim ważonym kosztem kapitału (WACC). Zaletą tego wskaźnika pozostaje jednak prostota i uniwersalność obliczeń¹³⁵.

Sposób obliczania rentowności sprzedaży definiuje następujący wzór¹³⁶:

$$ROS = \frac{\text{zysk netto} \times 100\%}{\text{przychody ze sprzedaży}} \quad (4)$$

Miernik ten występuje w literaturze przedmiotu również pod pojęciem *profit margin ratio*. Za jego pomocą w sposób bezpośredni prezentuje się efekty finansowe generowane przez podstawową działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Rosnąca w kolejnych okresach badawczych wartość wskaźnika świadczy o zjawisku pozytywnym – najczęściej jest ona wynikiem zwiększenia wolumenu wysokomargiżowej sprzedaży i/lub skutecznego obniżenia jednostkowych kosztów własnych świadczonych usług¹³⁷.

Wartość wskaźnika poziomu kosztów operacyjnych oblicza się według wzoru¹³⁸:

$$Wpko = \frac{\text{koszt wykonania przewozu na dystansie 11 000 km}}{\text{przychody netto z przewozu na dystansie 11 000 km}} \quad (5)$$

W ocenie ekonomicznej przeprowadzonej na łamach niniejszej pracy kluczową rolę odegra pomiar poziomu kosztów operacyjnych. Wskaźnik ten umożliwia rygorystyczną kontrolę efektywności wykorzystania środków finansowych pochłanianych przez bieżącą działalność. Wynik może być prezentowany w wartościach względnych (jako procent

¹³⁵ Tamże, s. 531.

¹³⁶ L. Bednarski (2004), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, s. 104.

¹³⁷ Tamże, s. 104–105.

¹³⁸ Z. Gołaś (2015), *System wskaźników rentowności kapitału własnego – propozycja metodyczna*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 2(36), s. 210.

przychodów). Z uwagi na specyfikę branży TSL w przypadku badanej spółki wskaźnik ten będzie definiował stosunek całkowitych kosztów wykonania przewozu (np. na referencyjnym dystansie 11 000 km) do osiągniętych przychodów netto z wygenerowanych usług frachtowych.

Ostatnim badanym wymiarem jest średni ważony koszt kapitału (WACC), wyliczany przy pomocy poniższej formuły¹³⁹:

$$WACC = \frac{E}{V} \times Re + \frac{D}{V} \times Rd \times (1 - Tc) \quad (6)$$

gdzie:

R_e – koszt kapitału własnego

R_d – koszt długu

E – wartość rynkowa kapitału własnego przedsiębiorstwa

D – wartość rynkowa długu

$V = E + D$ (całkowity kapitał zaangażowany)

– procentowy udział kapitału własnego

– procentowy udział długu

T_c – stopa podatku dochodowego dla przedsiębiorstw

Istotę i funkcję powyższego wskaźnika precyzyjnie definiuje P. Waśniewski: „WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) jest to średnia minimalna stopa zwrotu oczekiwana przez inwestorów w zamian za zaangażowane w przedsiębiorstwo kapitały. Na jego wielkość wpływają koszty kapitałów własnych i obcych, a także struktura kapitałowa, wykorzystywana do ustalenia wag obu kosztów w wielkości WACC. Miernik ten jest powszechnie stosowany do wyceny przedsiębiorstwa oraz zarządzania wartością przez kierownictwo przedsiębiorstwa i potencjalnych inwestorów”¹⁴⁰.

Należy nadmienić, że w klasycznej i wysoce sformalizowanej analizie finansowej do wskaźnika WACC przyrównuje się zazwyczaj wskaźnik ROIC (*Return on Invested Capital*) lub wewnętrzną stopę

¹³⁹ Investopedia (2023), *Weighted Average Cost of Capital (WACC) Explained with Formula and Example*, <https://investopedia.com/terms/w/wacc.asp> (dostęp: 10.04.2026).

¹⁴⁰ P. Waśniewski (2011), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, s. 121.

zwrotu (IRR). Bezpośrednie zestawienie standardowego wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI) z kosztem kapitału (WACC), jakie zastosowano na potrzeby oceny obu wariantów w niniejszej pracy, stanowi pewną aproksymację. Jest to jednak rozwiązanie w pełni dopuszczalne i powszechnie stosowane w uproszczonych modelach menedżerskich, pozwalające na szybką, czytelną i intuicyjną ocenę opłacalności projektów charakteryzujących się zbliżonym profilem ryzyka¹⁴¹.

Aby dokonać ostatecznej ewaluacji projektu z perspektywy decyzyjnej, należy zestawić ze sobą sprowadzone do tej samej postaci wskaźniki ROI oraz WACC. Jeżeli oczekiwany zwrot z inwestycji (ROI) przewyższa wyliczony koszt zaangażowanego kapitału (WACC), przedsięwzięcie należy uznać za opłacalne ekonomicznie. W sytuacji odwrotnej inwestycja prowadzi do zjawiska „niszczenia kapitału”, co oznacza, że stopa zwrotu nie rekompensuje nakładów i podjętego przez inwestora ryzyka, czyniąc projekt nieuzasadnionym biznesowo.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa z założenia wymaga osiągania dodatniego poziomu rentowności sprzedaży (ROS), co wprost przekłada się na generowanie nadwyżki przychodów nad kosztami. Powstałe nadwyżki środków pieniężnych z działalności operacyjnej winny być reinwestowane w modernizację środków trwałych, akwizycję wartości niematerialnych i prawnych, lub alokowane w celu przedterminowego regulowania zobowiązań finansowych (optymalizacja kosztów odsetkowych)¹⁴². Jeżeli natomiast generowane z działalności strumienie pieniężne przez dłuższy czas utrzymują się na niepokojąco niskim poziomie lub wykazują permanentną tendencję spadkową, zarząd zobligowany jest do wdrożenia natychmiastowych programów naprawczych w celu uniknięcia postępującej deficytowości, a w skrajnym przypadku – utraty płynności i niewypłacalności podmiotu.

¹⁴¹ K. Arjunan (2022), *A new method to estimate NPV and IRR from the capital amortization schedule and the advantages of the new method*, „Australasian Accounting, Business and Finance Journal”, nr 16(6), s. 25–27.

¹⁴² B. Nita, P. Oleksyk (2017), *Analiza rentowności małego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem ontologii finansowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 341, s. 243.

Rozdział 5.

Założenia metodologiczne i organizacja procesu badawczego

Rozdział ten stanowi przejście od rozważań teoretycznych do fazy projektowania i organizacji właściwych badań empirycznych. Jego głównym celem jest zdefiniowanie założeń metodologicznych i dobór narzędzi analitycznych, a także szczegółowa charakterystyka badanego przedsiębiorstwa w kontekście uwarunkowań procesu internacjonalizacji. Tak nakreślone ramy proceduralne i operacyjne stanowią bezpośrednią, uporządkowaną podstawę do przeprowadzenia docelowej oceny ekonomicznej firmy w kolejnych etapach pracy.

5.1. Metodologia badań oraz zastosowane narzędzia badawcze

Każdy rzetelny proces poznawczy wymaga przyjęcia odpowiedniego reżimu metodologicznego, który wytycza kierunek badań oraz determinuje dobór właściwych narzędzi analitycznych. Prawidłowe skonstruowanie ram metodologicznych pozwala na uporządkowanie logiki wywodu oraz weryfikację przyjętych założeń w sposób obiektywny i powtarzalny.

Przedmiot badań

Przedmiotem badań w niniejszej monografii jest działalność operacyjno-finansowa oraz poziom rentowności polskiego przedsiębiorstwa transportowego LANDI sp. z o.o., funkcjonującego w segmencie transportu lekkiego (pojazdy o DMC do 3,5 t)¹⁴³. Obiekt ten jest badany przez pryzmat jego uwarunkowań strategicznych w obliczu głębokich zmian prawno-administracyjnych w Unii Europejskiej, w szczególności wejścia w życie przepisów Pakietu Mobilności, determinujących konieczność wyboru strategii ekspansji zagranicznej jako nowej ścieżki rozwoju.

¹⁴³ LANDI (2026), <https://landilogistics.com> (dostęp 10.04.2026).

Cel główny badań

Zasadniczym celem badawczym (poznawczym i utylitarnym) niniejszej monografii jest omówienie istoty, znaczenia i uwarunkowań internacjonalizacji działalności gospodarczej oraz dokonanie wielowymiarowej, ekonomicznej oceny tego procesu na przykładzie przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. Ocena ta koncentruje się na ścisłej, porównawczej analizie rentowności przedsiębiorstwa w dwóch alternatywnych wariantach strategicznych: kontynuacji działalności wyłącznie jako polski przewoźnik międzynarodowy (wariant bazowy) oraz rozszerzenia operacji poprzez internacjonalizację na rynek niemiecki (wariant inwestycyjny).

Cele szczegółowe badań

Dekompozycja celu głównego pozwoliła na wyodrębnienie pięciu celów szczegółowych, wytyczających poszczególne etapy pracy badawczej:

1. Charakterystyka ewolucji transportu międzynarodowego w Europie, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji konkurencyjnej polskich przewoźników na rynku unijnym.
2. Krytyczna analiza wymogów prawno-administracyjnych narzuconych na przewoźników dysponujących taborom o DMC do 3,5 t, będących konsekwencją wdrożenia unijnego Pakietu Mobilności.
3. Analiza komparatystyczna (porównawcza) uwarunkowań kosztowych, systemów podatkowych oraz obciążeń związanych z prowadzeniem działalności transportowej i zatrudnianiem pracowników w Polsce i w Niemczech.
4. Zastosowanie specjalnych narzędzi analizy finansowej, w tym dekompozycji wskaźnikowej (model piramidalny DuPonta), do oceny efektywności ekonomicznej badanego podmiotu.
5. Przeprowadzenie badań własnych (operacyjnych i finansowych) w celu sformułowania wiążących konkluzji dotyczących ostatecznego wpływu internacjonalizacji na rentowność i bezpieczeństwo biznesowe LANDI sp. z o.o.

Główne pytania badawcze

Dla prawidłowego ukierunkowania toku analizy empirycznej, na bazie postawionych celów, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. W jakim stopniu wejście w życie restrykcyjnych przepisów unijnych (m.in. wymóg posiadania licencji, *cooling-off period*, powroty pojazdów do bazy) wpływa na strukturę kosztów i przychodów polskiego przewoźnika realizującego przewozy na terenie Niemiec?
2. Jak kształtują się kluczowe wskaźniki efektywności (ROE, ROA, ROI, ROS) dla przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. w wariantcie pozostania na rynku polskim, a jak w wariantcie utworzenia spółki GmbH w Niemczech w perspektywie pięcioletniej?
3. Czy przeniesienie środka ciężkości działalności na rynek niemiecki skutecznie niweluje zidentyfikowane ryzyka regulacyjne i zapewnia przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną?

Hipotezy badawcze

Odpowiedzią na główny problem badawczy jest następująca hipoteza główna (teza pracy):

- Internacjonalizacja działalności operacyjnej spółki LANDI sp. z o.o., realizowana poprzez utworzenie podmiotu i rozszerzenie działalności na rynek niemiecki, stanowi najskuteczniejszą strategię adaptacyjną wobec restrykcyjnych uwarunkowań Pakietu Mobilności, prowadzącą do wymiernej i długofalowej poprawy rentowności tego przedsiębiorstwa.

Weryfikacja tak postawionej tezy głównej wymagała sformułowania i udowodnienia następujących hipotez szczegółowych:

- **Hipoteza prawno-operacyjna:** utworzenie odrębnego podmiotu gospodarczego (GmbH) w Niemczech pozwala na ominięcie ograniczeń narzucanych przez znowelizowane prawo unijne (m.in. zasady *cooling-off period* dla przewozów kabotażowych) oraz minimalizuje ryzyka administracyjne związane z dyrektywami o delegowaniu pracowników.
- **Hipoteza rynkowa:** bezpośrednia obecność na rynku niemieckim umożliwia skrócenie łańcucha pośredników (spedycji), co gwarantuje dostęp do wyższych stawek frachtowych oraz lepszych warunków handlowych (np. krótszych terminów płatności), stymulując płynność finansową.
- **Hipoteza kosztowo- optymalizacyjna:** mimo wyższych nominalnych obciążeń podatkowych i kosztów zatrudnienia w Niemczech

zastosowanie modelu optymalizacyjnego (np. wynajem taboru od polskiej spółki matki) pozwala zrównoważyć koszty wejścia na rynek i wygenerować dodatnią wartość dodaną.

- **Hipoteza wskaźnikowa:** wariant zinternacjonalizowany wykaże wyższą efektywność ekonomiczną, mierzalną poprzez poprawę kluczowych wskaźników finansowych (ROE, ROA, ROI, ROS) w ujęciu pięcioletnim, w porównaniu do scenariusza zachowania statusu polskiego przewoźnika międzynarodowego.

Metody i narzędzia badawcze

Aby kompleksowo zweryfikować postawioną hipotezę i zrealizować cele pracy, w procesie badawczym zastosowano triangulację metod (łączenie różnych metod badawczych). Wykorzystano następujące metody i narzędzia:

- Analiza literatury przedmiotu i krytyczna ocena aktów prawnych (*Desk Research*): pozwoliła na ugruntowanie teoretycznych podstaw pracy oraz zrozumienie zawłości unijnych dyrektyw, ustaw krajowych i niemieckiego prawa pracy (MiLoG).
- Studium przypadku (*Case Study*): dogłębna analiza pojedynczego podmiotu (LANDI sp. z o.o.), pozwalająca na zrozumienie specyfiki branży i rzetelne oszacowanie kosztów rynkowych w środowisku naturalnym dla badanego przedsiębiorstwa.
- Metoda wywiadu eksperckiego (swobodnego): konsultacje z ekspertami branżowymi (m.in. przedstawicielami ZMPD, operatorami kart flotowych DKV, prawnikami kancelarii transportowych oraz dyrektorami finansowymi), które posłużyły do urealnienia założeń kosztowych inwestycji.
- Analiza strategiczna SWOT: narzędzie jakościowe użyte w celu identyfikacji i oceny mocnych oraz słabych stron, a także szans i zagrożeń w obu rozpatrywanych wariantach strategicznych (Wariant I – krajowy, Wariant II – internacjonalizacja).
- Metoda analizy wskaźnikowej i modelowania finansowego: kluczowe narzędzie ilościowe. Zastosowano analizę rentowności netto przy użyciu wskaźników finansowych: *Return on Equity* (ROE), *Return on Assets* (ROA), *Return on Investment* (ROI) oraz *Return on Sales* (ROS). Wykorzystano również zestawienie stopy zwrotu ze średnim ważonym kosztem kapitału (WACC) na bazie modelu

piramidalnego DuPonta, przeprowadzając pięcioletnią symulację (prognozę) finansową dla dwóch scenariuszy brzegowych.

W celu zapewnienia rygoru naukowego oraz spójności prowadzonych rozważań proces badawczy zaplanowano i zrealizowano w sposób uporządkowany. Przyjęta procedura składała się z czterech logicznie połączonych ze sobą etapów, które prowadziły od sformułowania koncepcji teoretycznej, poprzez gromadzenie i weryfikację danych empirycznych, aż po wielowymiarową analizę wskaźnikową i finalne wnioskowanie. Algorytm zastosowanej procedury badawczej przedstawiono na ilustracji 2.

Ilustracja 2. Model etapów procesu badawczego

ETAP I. KONCEPCYJNO-TEORE- TYCZNY	– Identyfikacja luki badawczej – Przegląd literatury – Sformułowanie celów, pytań i hipotez
ETAP II. GROMADZENIE DANYCH EMPIRYCZ- NYCH	– Analiza dokumentacji finansowej LANDI sp. z o.o. – Wywiady swobodne z ekspertami – Analiza aktów prawnych
ETAP III. ANALIZA I OCE- NA STRATEGICZNO-FI- NANSOWA	– Przeprowadzenie analizy SWOT – Modelowanie przepływów – Kalkulacja wskaźników ROE, ROA, ROI, ROS – Zastosowanie modelu Du Ponta
ETAP IV. SYNTEZA I WNIOSKO- WANIE	– Weryfikacja hipotez badawczych – Porównanie wariantu I (krajowy) i II (internacjonalizacja) – Sformułowanie ostatecznej rekomendacji dla zarządu

Źródło: opracowanie własne.

Dla zapewnienia pełnej przejrzystości i rygoru procesu badawczego poszczególne metody i narzędzia analityczne zostały ściśle przyporządkowane do weryfikacji konkretnych hipotez szczegółowych. Operacjonalizację zastosowanego podejścia badawczego, ukazującą powiązania między postawionymi założeniami a sposobem ich udowodnienia, zaprezentowano w tabeli 17.

Tabela 17. Matryca powiązań hipotez szczegółowych z metodami badawczymi oraz źródłami danych

Rodzaj hipotezy szczegółowej	Przedmiot weryfikacji	Metody i narzędzia badawcze	Źródła pozyskania danych
Hipoteza prawno-operacyjna	Ominięcie ograniczeń narzucanych przez znowelizowane prawo unijne (<i>cooling-off period</i>)	Analiza aktów prawnych (Desk Research), Wywiad ekspercki	Dyrektywy UE, Ustawy krajowe, Wytyczne BAG/BALM, konsultacje z Kancelarią „LACUS” i „Auto-Margo”
Hipoteza rynkowa	Skrócenie łańcucha pośredników i dostęp do wyższych stawek frachtowych	Studium przypadku (Case Study), Analiza strategiczna SWOT	Wewnętrzna dokumentacja operacyjna LANDI sp. z o.o., dane rynkowe z ZMPD
Hipoteza kosztowo- optymalizacyjna	Zrównoważenie kosztów wejścia na rynek poprzez optymalizację podatkową i wynajem taboru	Wywiad ekspercki, Analiza wskaźnikowa i modelowanie finansowe	Konsultacje DKV Euro Service, cenniki niemieckich usług księgowych i prawnych
Hipoteza wskaźnikowa	Wyższa efektywność ekonomiczna wariantu zinternacjonalizowanego w ujęciu dwuletnim	Metoda analizy wskaźnikowej (ROE, ROA, ROI, ROS), dekompozycja w oparciu o model Du Pont'a	Dokumentacja finansowa LANDI sp. z o.o., pięcioletnia projekcja finansowa

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana matryca powiązań stanowi swoistą mapę drogową dla części empirycznej niniejszej pracy. Tak rygorystycznie zaprojektowany aparat metodologiczny, oparty na triangulacji metod oraz wielowymiarowym podejściu do weryfikacji danych, gwarantuje, że uzyskane w kolejnych etapach wyniki będą w pełni wiarygodne i rzetelne. Pozwoli to na obiektywną weryfikację postawionych hipotez badawczych, stanowiąc tym samym solidny, naukowy fundament do przeprowadzenia właściwej analizy efektywności ekonomicznej badanego przedsięwzięcia w kolejnych rozdziałach monografii.

5.2. Charakterystyka obiektu badań – uwarunkowania i determinanty internacjonalizacji

Koncepcja zweryfikowania zasadności internacjonalizacji działalności zrodziła się podczas posiedzenia zarządu na przełomie stycznia i lutego 2022 roku. Impulsem do tych rozważań była oficjalna publikacja, 28 stycznia 2022 r., Ustawy o zmianie ustawy o transporcie drogowym, ustawy o czasie pracy kierowców oraz niektórych innych ustaw. Ten akt prawny, podpisany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, zaczął w pełni obowiązywać od 1 marca 2022 roku, nowelizując tym samym szereg kluczowych dla branży TSL regulacji, w tym¹⁴⁴:

- ustawę z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców,
- ustawę z dnia 5 lipca 2018 r. o tachografach,
- ustawę z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych,
- ustawę z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym.

Data wprowadzenia nowelizacji była ściśle podyktowana wymogami prawa unijnego. Przepisy krajowe musiały zostać opublikowane

¹⁴⁴ Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 listopada 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o tachografach (Dz. U. 2023 poz. 324); Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 5 września 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych (Dz. U. 2022 poz. 2147); Ustawa z dnia 26 stycznia 2022 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym, ustawy o czasie pracy kierowców oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2022 r. poz. 209); Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2201 z późn. zm.).

przed wejściem w życie pierwszych unijnych regulacji dotyczących wynagrodzeń kierowców, stanowiących fundament ogłoszonego 2 lutego 2022 roku Pakietu Mobilności. Implementacja dyrektyw unijnych podlega rygorystycznej kontroli ze strony Komisji Europejskiej. Każda dyrektywa określa termin, do którego państwa członkowskie są zobligowane włączyć jej postanowienia do krajowego porządku prawnego, a następnie poinformować o tym fakcie Komisję. W przypadku nieterminowej transpozycji prawa unijnego lub jego wadliwej implementacji, skutkującej niewłaściwym stosowaniem przepisów w danym kraju, Komisja Europejska ma obowiązek podjąć stosowne interwencje.

Dla przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. wejście w życie wspomnianej ustawy wiązało się z drastycznym wzrostem kosztów dostosowania działalności operacyjnej do nowego reżimu prawnego. W pierwszej kolejności konieczna była rewizja spełnienia warunków uprawniających do posiadania licencji transportowej, w tym przypadku Główny Inspektorat Transportu Drogowego (GITD) z siedzibą w Warszawie¹⁴⁵. Należy tu uwzględnić nie tylko koszt samej licencji oraz jej wypisów (które muszą znajdować się w każdym użytkowanym pojeździe na wypadek kontroli), ale przede wszystkim wymóg udokumentowania odpowiedniej zdolności finansowej dla pierwszego i każdego kolejnego pojazdu we flocie. Zabezpieczenie to musi być utrzymywane w sposób ciągły, gdyż organ wydający licencję jest uprawniony do weryfikacji tego warunku w dowolnym momencie. Ponadto, przedsiębiorstwo realizujące międzynarodowe przewozy drogowe rzeczy pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) do 3,5 t zostało zobligowane do powołania zarządzającego transportem, legitymującego się certyfikatem kompetencji zawodowych. Przepisy ściśle definiują obowiązki i zakres odpowiedzialności takiej osoby, co bezpośrednio przekłada się na wysokie koszty jej zatrudnienia lub zaangażowania zewnętrznego doradcy.

Kolejnym wyzwaniem wynikającym ze zmiany zasad rozliczania czasu pracy i wynagrodzeń kierowców była konieczność modernizacji systemu telematycznego w spółce. Nowy system, poza standardowym monitorowaniem lokalizacji floty i parametrów pracy silnika (poprzez szynę *Controller Area Network* – CAN), musiał precyzyjnie rejestrować momenty przekraczania granic państwowych oraz czas przebywania

¹⁴⁵ Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2026), <https://gov.pl/web/gitd> (dostęp: 10.04.2026).

kierowcy na terytorium poszczególnych krajów. Dane te stały się niezbędne do prawidłowego wyliczenia należnego wynagrodzenia brutto, różnicowanego ze względu na rodzaj wykonywanego przewozu (np. tranzyt, kabotaż, *cross-trade*). W związku ze stopniem skomplikowania nowych regulacji LANDI sp. z o.o. zdecydowało się na outsourcing tych usług do wyspecjalizowanego podmiotu zajmującego się ewidencją czasu pracy kierowców międzynarodowych. Koszt takiej obsługi generuje kolejne stałe obciążenie finansowe, skalowalne wraz z liczbą zatrudnionych kierowców. Zewnętrznemu usługodawcy powierzono również obowiązek rejestrowania delegowanych kierowców w unijnym systemie IMI (*Internal Market Information System*).

Bezpośredni wpływ na strategiczną reorientację spółki miały również wytyczne Komisji Europejskiej zastrzegające zasady wykonywania przewozów kabotażowych. Zgodnie z nowymi uregulowaniami przewoźnicy, po zrealizowaniu dozwolonych operacji kabotażowych w danym państwie przyjmującym, zostali objęci nakazem przestrzegania okres ochłonięcia/zamrożenia (*cooling-off period*). Wymieniony mechanizm wprowadza bezwzględny, 4-dniowy zakaz realizacji kolejnych przewozów kabotażowych w tym samym państwie członkowskim po wyczerpaniu dozwolonego limitu operacji wewnętrznych. Dla przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o., której model biznesowy i stabilność finansowa opierały się na ciągłej obsłudze stałych, niemieckich kontrahentów po stawkach gwarantujących wysoką rentowność, oznaczało to spadek zdolności operacyjnej i możliwości realizacji dotychczasowych zleceń do zaledwie około 60% w skali miesiąca. Restrykcja ta stała się istotnym momentem zwrotnym, który skłonił zarząd spółki do wdrożenia działań restrukturyzacyjnych¹⁴⁶.

Podjęcie strategicznej decyzji o internacjonalizacji działalności stworzyło realną szansę nie tylko na odbudowanie poziomu rentowności sprzed 2 lutego 2022 roku, ale wręcz na jej potencjalne zwiększenie. W celu pogłębionej analizy podjętej tematyki niezbędne stało się sformułowanie pytań szczegółowych, stanowiących fundament procesu badawczego. W niniejszej pracy podjęto próbę rzetelnej odpowiedzi na następujące kwestie:

- W jakim stopniu internacjonalizacja może wpłynąć na poprawę rentowności badanego przedsiębiorstwa transportowego?

¹⁴⁶ Rozporządzenie nr 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenie 1072/2009 (Dz. Urz. UE L 2020.249.17).

Główne zadanie badawcze sprowadza się zatem do empirycznego ustalenia i porównania prognozowanego poziomu rentowności przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. w dwóch rozpatrywanych wariantach:

1. W przypadku kontynuowania działalności w dotychczasowej formie, jako polski przewoźnik międzynarodowy z licencją transportową, operujący w realiach Pakietu Mobilności.
2. Po przeprowadzeniu procesu internacjonalizacji bezpośrednio na rynek niemiecki.

W dobie dynamicznych przeobrażeń otoczenia makroekonomicznego oraz narastającej nieprzewidywalności regulacyjnej kadra zarządzająca jest zmuszona do wykazywania się elastycznością strategiczną. Decyzja o przeprowadzeniu wielowymiarowej analizy rentowności dwóch skrajnie odmiennych modeli operacyjnych stanowi dowód na racjonalne, perspektywne podejście decydentów LANDI sp. z o.o. do wyzwań rynkowych i dbałość o długofalowe zabezpieczenie żywotności przedsiębiorstwa.

5.3. Operacjonalizacja rentowności w obszarach techniczno-ekonomicznej oceny przedsiębiorstwa

W celu pogłębienia oceny ekonomicznej o wymiar strategiczny przeprowadzono badanie uwarunkowań przedsiębiorstwa z wykorzystaniem macierzy SWOT. Nazwa tej metody stanowi akronim angielskich określeń czterech rozpatrywanych obszarów badawczych: S – *Strengths* (mocne strony), W – *Weaknesses* (słabe strony), O – *Opportunities* (szanse) oraz T – *Threats* (zagrożenia). Pierwszym etapem analizy jest identyfikacja mocnych i słabych stron, co odnosi się bezpośrednio do otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa. Zasoby wpływające na stabilną pozycję przedsiębiorstwa i umożliwiające jego ekspansję stanowią atuty (mocne strony). Z kolei czynniki prowadzące do obniżania wyników operacyjnych lub uniemożliwiające zdobycie przewagi konkurencyjnej klasyfikowane są jako słabe strony. Drugi etap polega na zbadaniu otoczenia zewnętrznego, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu, a które silnie determinuje jego rozwój. Otoczenie to dzieli się na mikrootoczenie (potencjalni klienci, dostawcy, konkurencja) oraz makrootoczenie (przepisy prawne, uwarunkowania

polityczne, wskaźniki makroekonomiczne, czynniki społeczno-kulturowe). Szansami określa się te zjawiska zewnętrzne, które stanowią okazję do uzyskania przewagi konkurencyjnej lub ekspansji rynkowej. Zagrożenie stanowi natomiast każdy czynnik z mikro- i makrootoczenia, który może zdestabilizować lub osłabić pozycję rynkową podmiotu. Trzecim, kluczowym etapem metody badawczej jest wykrycie i ocena interakcji zachodzących między zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa a zjawiskami z jego otoczenia. W tym celu poszczególnym czynnikom nadawane są wagi liczbowe, odzwierciedlające siłę ich wpływu na sytuację podmiotu. W analizie krzyżowej mocne i słabe strony zestawiane są najpierw z szansami, a następnie z zagrożeniami. Aby rezultaty tego etapu były miarodajne, ocena czynników powinna rzetelnie odpowiadać na cztery kluczowe pytania szczegółowe:

1. **Czy zidentyfikowane mocne strony umożliwią wykorzystanie nadarzających się szans?**
2. **Czy pojawiające się szanse pozwolą na zniwelowanie istniejących słabych stron?**
3. **Czy zdiagnozowane mocne strony pozwolą na przezwycięzenie ewentualnych zagrożeń?**
4. **Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią negatywną siłę oddziaływania zagrożeń?**

Jako narzędzie planowania strategicznego analiza **SWOT** ma za zadanie ukierunkować kadrę zarządzającą na wybór ścieżki rozwoju adekwatnej do potencjału przedsiębiorstwa oraz warunków rynkowych. Wyróżnia się cztery modelowe scenariusze strategiczne, których układ w formie macierzy decyzyjnej zaprezentowano w tabeli 18. Wybór optymalnego z nich bazuje na ostatecznym zestawieniu czynników, które w ujęciu ilościowym sprowadza się do wyników obliczeń sum, interakcji i iloczynów wag poszczególnych zmiennych. Ostateczną strategię determinuje ten obszar krzyżowy, który w toku prowadzonych obliczeń analitycznych uzyska najwyższy wynik punktowy.

Tabela 18. Warianty strategii przedsiębiorstwa na podstawie analizy SWOT

Czynniki zewnętrzne \ Czynniki wewnętrzne	S – Mocne strony	W – Słabe strony
O – Szanse	SO – strategia agresywna „maxi-maxi” – silna ekspansja z wykorzystaniem przewag do przechwytywania szans	Sytuacja WO – strategia konkurencyjna „mini-maxi” – wykorzystanie szans rynkowych do niwelowania wewnętrznych słabości
T – Zagrożenia	Sytuacja ST – strategia konserwatywna „maxi-mini” – wykorzystanie mocnych stron do obrony przed zagrożeniami	Sytuacja WT – strategia defensywna „mini-mini” – działania zachowawcze, walka o przetrwanie, restrukturyzacja lub likwidacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu (m.in. R. Tylińska, 2005; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Opierając się na zaprezentowanych modelach teoretycznych, przystąpiono do weryfikacji empirycznej pierwszego z rozpatrywanych scenariuszy. Wariant I zakłada zachowanie dotychczasowego *status quo*, czyli kontynuację działalności LANDI sp. z o.o. jako podmiotu zarejestrowanego w Polsce, operującego w transporcie międzynarodowym. Tabela 19 prezentuje pogłębioną diagnozę czynników wewnętrznych i zewnętrznych dla tego wariantu, uwzględniając specyficzne uwarunkowania rynkowe i restrykcje narzucone m.in. przez unijny Pakiet Mobilności.

Tabela 19. Analiza SWOT wariantu I – kontynuacja działalności na rynku krajowym

Mocne strony	Słabe strony
– empiryczna znajomość przepisów i systemu podatkowego w Polsce (1) – relatywnie niski koszt zatrudnienia kierowców w stosunku do rynków zachodnich (2) – zbudowana wiarygodność wśród instytucji finansowych ze względu na stałe obroty i staż przedsiębiorstwa (2) – posiadanie nowoczesnej floty i ugruntowana elastyczność operacyjna (1)	– długie terminy płatności dla przedsiębiorstw z Europy Wschodniej (-2) – wysokie koszty i bariery w rozstrzyganiu ewentualnych konfliktów z zachodnimi klientami na drodze sądowej (-1) – konieczność dojazdu do docelowego terytorium operacyjnego (Niemcy) w niekorzystnych stawkach przerzutowych (-1) – generowanie dodatkowych kosztów i pustych przebiegów wynikających z obowiązku powrotu pojazdu do bazy (-2)
Szanse	Zagrożenia
– możliwość pozyskania krajowego finansowania na korzystnych warunkach (1) – możliwość przeznaczenia środków niezbędnych do przeprowadzenia procesu internacjonalizacji bezpośrednio w rozwój floty (1) – rosnący popyt na usługi TSL i e-commerce w Europie Zachodniej (1) – możliwość płynnego przekierowania działalności do innego kraju w Unii Europejskiej w przyszłości (1)	– podleganie pod skrajnie niestabilną sytuację ustawodawczą względem polskich przewoźników międzynarodowych (-2) – unijne przepisy (Pakiet Mobilności) uderzające wprost w rentowność zagranicznych przewoźników w Niemczech (-2) – prowadzenie działalności w kraju sąsiadującym z obszarem konfliktu zbrojnego – rejon o podwyższonym ryzyku inwestycyjnym (-1) – pogłębiający się deficyt wykwalifikowanych kierowców na polskim rynku pracy (-1)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza czynników zdiagnozowanych dla Wariantu I uwidacznia silną ekspozycję polskiego przedsiębiorstwa na zagrożenia zewnętrzne, zwłaszcza te o charakterze makroekonomicznym i prawno-administracyjnym. Kumulacja słabych stron związanych z logistyką powrotów oraz presją

regulacyjną wymusza na zarządzie rozważenie odważniejszych kroków adaptacyjnych. W odpowiedzi na te bariery opracowano Wariant II, opierający się na bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Przeniesienie środka ciężkości działalności bezpośrednio do Niemiec, poprzez utworzenie lokalnej spółki GmbH, radykalnie zmienia architekturę szans i zagrożeń przedsiębiorstwa, co szczegółowo skwantyfikowano w tabeli 20.

Tabela 20. Analiza SWOT wariantu II – internacjonalizacja działalności na rynku niemieckim

Mocne strony	Słabe strony
– zdobyte wcześniej <i>know-how</i> w obsłudze transportowej niemieckich klientów (2) – zapewniona profesjonalna obsługa prawna na etapie wejścia (1) – zabezpieczona obsługa w zakresie niemieckiego doradztwa podatkowego i księgowości (2) – natychmiastowe zniwelowanie ograniczeń i barier kabotażowych narzucanych przez Pakiet Mobilności (2)	– brak wcześniejszego, praktycznego doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa rezydentnego w Niemczech (-1) – kilkutygodniowy okres przeprowadzania internacjonalizacji – „okres inkubacji” opóźniający przychody z inwestycji (-1) – krótki staż nowej spółki na rynku niemieckim (-1) – brak lokalnej historii kredytowej, co utrudnia początkowe finansowanie floty przez niemieckie banki (-1)
Szanse	Zagrożenia
– pełny dostęp do intratnych przetargów wewnątrz krajowych, determinujący skokową poprawę wyników (2) – możliwość uzyskania lokalnych dotacji lub preferencyjnych kredytów na rozwój nowego przedsiębiorstwa w RFN (1) – znacznie krótsze terminy płatności w relacjach biznesowych na wewnętrznym rynku niemieckim (2) – budowa wizerunku lojalnego, „krajowego” partnera w oczach największych niemieckich spedycji (1)	– funkcjonowanie w rygorystycznym i niepraktykowanym wcześniej przez zarząd systemie podatkowym (-1) – wysokie stałe koszty prowadzenia i administracji działalności w Niemczech (-2) – drastycznie wyższy koszt zatrudnienia kierowców z uwzględnieniem niemieckich stawek minimalnych MiLoG (-2) – surowe kontrole podmiotów krajowych przez niemieckie organy nadzorcze np. BAG/BALM (-1)

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowanym czynnikom w macierzach SWOT, sporządzonych dla obu wariantów działalności operacyjnej, przypisano punktację wagową: z przedziału $[-2; 0]$ dla słabych stron i zagrożeń oraz z przedziału $[0; 2]$ dla mocnych stron i szans. Przyjęta skala nie tylko systematyzuje proces badawczy, ale precyzyjnie odzwierciedla kierunek i natężenie oddziaływania poszczególnych parametrów na ostateczną stabilność i rentowność badanego przedsiębiorstwa.

W analizie SWOT dla LANDI sp. z o.o. w wariantcie polskiego przewoźnika (Wariant I) zarysowuje się obraz podmiotu o solidnych fundamentach wewnętrznych (nowoczesna flota, wiarygodność finansowa, relatywnie niższe koszty pracy), który jednak funkcjonuje w skrajnie nieprzyjawnym otoczeniu regulacyjnym. Głównym balastem operacyjnym są w tym modelu słabe strony bezpośrednio wymuszone przez Pakiet Mobilności – w szczególności obowiązek regularnych powrotów pojazdu do bazy, generujący potężne koszty pustych przebiegów i niekorzystnych ładunków przerzutowych. W połączeniu z drastycznymi zagrożeniami zewnętrznymi, takimi jak niestabilność prawna, pogłębiający się deficyt wykwalifikowanych kierowców oraz długie terminy płatności zmuszające do kredytowania zachodnich kontrahentów, wypadkowa sił jednoznacznie wskazuje na konieczność przyjęcia strategii konserwatywnej (określanej mianem „maxi-mini”), ewoluującej wręcz w stronę strategii defensywnej. Realizacja tego scenariusza sprowadza się do walki o utrzymanie dotychczasowych marż i ciągłego odpierania zagrożeń rynkowych przy użyciu posiadanych zasobów. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego wymusza to na świadomym zarządzie konieczność poszukiwania bezpieczniejszych rynków zbytu, co bezpośrednio legitymizuje przejście do Wariantu II.

Z kolei syntetyczna kwantyfikacja czynników dla wariantu internacjonalizacji (Wariant II) kreuje zupełnie odmienną perspektywę rozwojową. Nowy model niesie ze sobą pewne słabe strony operacyjne – takie jak brak lokalnej historii kredytowej u niemieckich instytucji finansowych czy kilkutygodniowy „okres inkubacji” spółki przed wygenerowaniem pierwszych przychodów. Należy jednak stanowczo podkreślić, że czynniki te mają charakter wyłącznie przejściowy. Fundamentem tego wariantu jest potężny ładunek szans zewnętrznych (pełny dostęp do zyskownych przetargów wewnątrz krajowych, skrócenie terminów płatności, budowa wizerunku lojalnego partnera w Niemczech), wspar-

ty kluczowymi atutami wewnętrznymi. Najważniejszą mocną stroną Wariantu II jest natychmiastowe i całkowite zniwelowanie unijnych barier kabotażowych, co uwalnia pełen potencjał zarobkowy floty. W efekcie, nawet w obliczu twardych zagrożeń w postaci restrykcyjnego niemieckiego systemu podatkowego czy wysokich stawek płacy minimalnej MiLoG, bilans sił jednoznacznie wskazuje na zasadność obrania strategii agresywnej (*maxi-maxi*).

Reasumując, wyniki krzyżowej analizy SWOT dowodzą, że pozostanie przedsiębiorstwa na dotychczasowym, polskim rynku wiąże się z permanentną ekspozycją na krytyczne ryzyka regulacyjne, skazując przedsiębiorstwo na stagnację i postawę zachowawczą. Zestawienie tych konkluzji z obiecującymi perspektywami modelu zinternacjonalizowanego prowadzi do jednoznacznego wniosku:

- Przedsiębiorstwo LANDI sp. z o.o. powinno wykorzystać swoje dotychczasowe *know-how*, podjąć postawę agresywną i dokonać bezpośredniej inwestycji na rynku niemieckim. Transformacja w pełnoprawną spółkę *GmbH* nie jest tu wyłącznie ucieczką przed barierami prawnymi, lecz przemyślaną dźwignią do zbudowania trwałej, nieemożliwej do osiągnięcia z terytorium Polski przewagi konkurencyjnej.

Ostateczna weryfikacja tak sformułowanej rekomendacji strategicznej wymaga jednak rygorystycznego potwierdzenia w ujęciu ilościowym. Z tego względu naturalnym i nieodzownym krokiem w dalszym procesie badawczym staje się przeprowadzenie pogłębionej analizy rentowności wyłonionego wariantu. Konfrontacja jakościowych wniosków płynących z macierzy SWOT z twardymi miernikami finansowymi – w tym z projekcją przyszłych przepływów pieniężnych, strukturą obciążeń podatkowych oraz oczekiwaną stopą zwrotu z zaangażowanego kapitału – stanowić będzie ostateczny dowód na słuszność podjętej decyzji. Dopiero pełna integracja oceny strategicznej z mierzalnym rachunkiem ekonomicznym pozwoli zarządowi na bezpieczne i racjonalne zaplanowanie procesu alokacji zasobów na nowym rynku docelowym.

5.4. Procedura i organizacja badań empirycznych

Metodyka pozyskiwania informacji na potrzeby niniejszej monografii opiera się w głównej mierze na krytycznej analizie źródeł. Bazę

teoretyczną i empiryczną stanowią przede wszystkim polskie oraz zagraniczne publikacje naukowe, akty normatywne (zarówno krajowe, jak i unijne), a także wewnętrzna dokumentacja finansowo-operacyjna przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. Uzupełnienie materiału badawczego stanowi – udostępniona za zgodą podmiotów trzecich – dokumentacja innych przedsiębiorstw transportowych, co pozwoliło na szersze ujęcie kontekstu rynkowego. Istotny wkład w bibliografię pracy wniosły również specjalistyczne portale branżowe oraz oficjalne serwisy internetowe instytucji państwowych i unijnych.

Ważnym elementem procesu badawczego było pozyskanie unikalnej wiedzy eksperckiej (*know-how*) z wykorzystaniem metody wywiadu swobodnego. W styczniu 2026 roku przeprowadzono konsultacje z właścicielem Ośrodka Szkolenia Kierowców „Auto-Margo” M. Szcześniak z siedzibą w Sieradzu. Przedmiotem rozmowy były praktyczne aspekty obowiązku rejestracji czasu pracy kierowców. Niezbędne dane statystyczne dotyczące transportu międzynarodowego realizowanego przez polskie podmioty pozyskano z Wydziału Obsługi Klienta Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych (ZMPD) w Warszawie. Kwestie modeli rozliczeń, opłat drogowych oraz narzutów serwisowych (*service fee*) przy korzystaniu z flotowych kart paliwowych zgłębiono dzięki uprzejmości i wsparciu merytorycznemu przedstawicieli przedsiębiorstwa DKV Euro Service GmbH Co KG z siedzibą w Ratingen (Niemcy).

Proces analizy skomplikowanych aktów prawnych, w tym ustaw o delegowaniu pracowników, był wspierany konsultacyjnie przez Biuro Doradztwa i Przedstawicielstwa dla Branży Transportowej „LACUS” ze Zduńskiej Woli. Konsultacje te okazały się kluczowe dla właściwej interpretacji i aplikacji suchych przepisów prawa do realnych sytuacji rynkowych. Z kolei wybór odpowiednich metod badawczych do przeprowadzenia ekonomicznej analizy porównawczej został skonsultowany z dyrektorem w dziale doradztwa finansowego Deloitte Poland.

Istotną wartością dodaną do prowadzonych badań była weryfikacja założeń teoretycznych poprzez czynny udział w specjalistycznych kursach kwalifikacyjnych dla kierowców zawodowych. Konsultacje z ekspertami branżowymi pozwoliły na dogłębne usystematyzowanie uwarunkowań prawno-organizacyjnych, w tym praw i obowiązków pracodawcy oraz pracownika w sektorze TSL. Na pragmatyczny wymiar

i trafność formułowanych wniosków wpłynęło również ponaddziesięcioletnie doświadczenie zawodowe jednego z autorów w branży logistycznej, sformalizowane państwowym Certyfikatem Kompetencji Zawodowych w drogowym transporcie rzeczy – dokumentem stanowiącym ustawowy wymóg do zarządzania operacjami w licencjonowanych przedsiębiorstwach przewozowych. Wymiar empiryczny niniejszej publikacji został ponadto wzmocniony dostępem do wewnętrznej dokumentacji operacyjnej i finansowej spółki LANDI sp. z o.o., co było możliwe dzięki bezpośrednim relacjom zawodowym oraz uzyskaniu oficjalnej zgody zarządu przedsiębiorstwa na wykorzystanie tych danych w celach naukowo-badawczych.

Dla zapewnienia rzetelności i przejrzystości procesu badawczego przyjęto następujące założenia brzegowe:

1. Przedsiębiorstwo LANDI sp. z o.o. posiada pełną zdolność finansową do przeprowadzenia internacjonalizacji. Oznacza to, że proces inwestycyjny zostanie sfinansowany w całości ze środków własnych (bez udziału kapitału obcego).
2. Działalność operacyjna zinternacjonalizowanego przewoźnika zostanie docelowo ukierunkowana wyłącznie na współpracę z klientami mającymi siedzibę na terytorium Niemiec.
3. Horyzont badawczy obejmuje okres 60 miesięcy (5 lat), liczony od momentu wejścia w życie przepisów wprowadzających obowiązek posiadania licencji transportowej dla pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) do 3,5 t.
4. Uśredniony termin inkasa należności (płatności od kontrahentów) dla podmiotu operującego jako polski przewoźnik wynosi 60 dni.
5. Uśredniony termin inkasa należności dla podmiotu operującego jako przewoźnik z siedzibą w Niemczech (*GmbH*) wynosi 30 dni.
6. Na potrzeby obliczeń analitycznych w niniejszej pracy założono, że uśredniony miesiąc rozliczeniowy liczy 30 dni.

Fundamentem rzetelnego procesu badawczego jest pozyskanie wysokiej jakości, wiarygodnych danych rynkowych, których niezbędne uzupełnienie stanowi pogłębiona i krytyczna analiza literatury przedmiotu. W niniejszej publikacji, ze względu na jej silne osadzenie w uwarunkowaniach dynamicznie ewoluującego otoczenia normatywnego (przepisy prawa krajowego oraz dyrektywy Unii Europejskiej), szczególną wagę przypisano weryfikacji założeń teoretycznych poprzez

ich konfrontację z praktyką gospodarczą i opiniami ekspertów branżowych. Odpowiednie usystematyzowanie zgromadzonego materiału pozwoliło na rzetelne zdefiniowanie problematyki badawczej oraz wytyczenie precyzyjnych ram dla przeprowadzonej analizy ekonomicznej.

Rozdział 6.

Ocena efektywności ekonomicznej internacjonalizacji na rynek niemiecki – wyniki badań i analiza porównawcza

Rozdział ten stanowi empiryczną kulminację niniejszej monografii, w której przeprowadzono właściwą ocenę efektywności ekonomicznej procesu internacjonalizacji. Wykorzystując ramy metodyczne zdefiniowane w poprzednich częściach pracy, dokonano w nim wielowymiarowej analizy porównawczej potencjału operacyjnego, struktury przychodów i kosztów oraz wskaźników rentowności dla obydwu rozpatrywanych wariantów strategicznych. Rozważania zamyka kompleksowa synteza wyników badawczych, wzbogacona o analizę wrażliwości, co stanowi twardą, analityczną podstawę do sformułowania ostatecznych wniosków dotyczących opłacalności ekspansji na rynek niemiecki.

6.1. Potencjał operacyjny LANDI sp. z o.o. w roli przewoźnika polskiego i niemieckiego

W niniejszym podrozdziale empirycznym głównym zadaniem jest przeprowadzenie pogłębionej analizy ekonomicznej na poziomie operacyjnym. Zestawienie to ma na celu porównanie dwóch alternatywnych scenariuszy dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa transportowego, którego nadrzędną misją jest obsługa rynku niemieckiego. Pierwszy scenariusz zakłada utrzymanie statusu przewoźnika polskiego, wykonującego operacje transportowe na terytorium wszystkich państw strefy Schengen. Drugi wariant przewiduje pełną internacjonalizację polegającą na przeniesieniu siedziby operacyjnej do Niemiec, co zawęzi główny obszar działalności przedsiębiorstwa wyłącznie do terytorium Republiki Federalnej Niemiec (z wyłączeniem ograniczeń kabotażowych). Dokonując komparatystyki potencjałów przedsiębiorstwa w tych dwóch odmiennych uwarunkowaniach jurysdykcyjnych, należy w pierwszej kolejności przeanalizować siły strukturalne obu rynków

oraz podejście decydentów państwowych do ochrony interesów rodzimych podmiotów gospodarczych.

Niemiecka gospodarka opiera się na niezwykle stabilnych, strukturalnych fundamentach. Mechanizmy warunkujące jej potęgę zostały trafnie zdefiniowane przez S.M. Szukalskiego, który wskazywał, że wynikają one „ze świadomości dokonywania się przekształceń w gospodarce światowej i pobudzanych rewolucją naukowo-techniczną, które są wyzwaniem dla tradycyjnej gospodarki”. Stąd powszechnemu dążeniu do trwałego ożywienia gospodarczego towarzyszy przekonanie, że aktywna polityka strukturalna jest niezbędna, by przezwyciężyć piętrzące się trudności gospodarcze oraz dotrzymać kroku w wyścigu technologicznym takim krajom jak USA i Japonia, bowiem samoczynne mechanizmy konkurencji nie mogą zapewnić prawidłowego przebiegu procesów adaptacji do zmieniających się dynamicznie wymagań i warunków rynku światowego i wewnętrznego”¹⁴⁷.

Pomimo upływu lat zacytowana diagnoza pozostaje w pełni aktualna – wystarczy jedynie uaktualnić listę państw uczestniczących w globalnym wyścigu technologicznym. Republika Federalna Niemiec od dawna wyznaje zasadę, że liczą się wyłącznie gospodarki tych państw, które aktywnie partycypują w kształtowaniu ładu światowego. To podejście gwarantuje państwu pozycję podmiotu, a nie przedmiotu globalnych procesów ekonomicznych. Gospodarka traktowana jest przez państwo niemieckie jako jego najważniejsze aktywo strategiczne. Politycy szczebla federalnego, wybierani przez pragmatyczne społeczeństwo, unikają nadmiernego interwencjonizmu, stając się raczej orędownikami własnych przedsiębiorców na arenie międzynarodowej, niezależnie od skali ich działalności.

Realizują oni politykę gospodarczą opartą na hasle: „Więcej rynku, mniej państwa”¹⁴⁸. Strategia ta znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w mierzalnych wynikach makroekonomicznych – Produkt Krajowy Brutto (PKB) Niemiec w cenach bieżących wykazuje długofalowy, stabilny wzrost. O ile w 2021 roku wyniósł on imponujące 4,26 bln USD¹⁴⁹,

¹⁴⁷ S.M. Szukalski (1989), *Koncepcja aktywnej polityki strukturalnej państwa w świetle zachodnioniemieckiej myśli ekonomicznej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 96, s. 123.

¹⁴⁸ Tamże, s. 123–124.

¹⁴⁹ Statista (2026), *Countries with the largest nominal GDP worldwide in 2026*, <https://statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp> (dostęp: 10.04.2026).

o tyle według najnowszych szacunków w 2026 roku ukształtował się na poziomie około 5,05 bln USD. Z kolei proces budowy gospodarki wolnorynkowej w Polsce rozpoczął się ze znacznym opóźnieniem, bo dopiero po transformacji ustrojowej w 1989 roku. Choć polska gospodarka w ujęciu nominalnym rozwija się niezwykle dynamicznie (PKB w cenach bieżących wzrosło z 679,44 mld USD w 2021 r. do przełomowego poziomu około 1 bln USD w 2025 r.), nadal pozostaje ona znacznie mniejsza od niemieckiej. Warto jednak odnotować wyraźny trend konwergencji: w 2021 roku polskie PKB było ponad sześciokrotnie mniejsze od niemieckiego, podczas gdy w 2025 roku dystans ten skurczył się, a gospodarka zachodniego sąsiada była już tylko pięciokrotnie większa¹⁵⁰.

W analizie SWOT, zaprezentowanej w poprzednim rozdziale dla scenariusza internacjonalizacji LANDI sp. z o.o., w sekcji szans wskazano m.in. „dostęp do intratnych przetargów lokalnych” oraz „krótsze terminy płatności w relacjach biznesowych wewnątrz krajowych w Niemczech”. Przeniesienie działalności na rynek niemiecki wiąże się z wysokim prawdopodobieństwem znacznego poszerzenia portfela lojalnych klientów i trwałego zwiększenia obrotów. Realizacja tego scenariusza jest jednak warunkowana rentownością całego przedsięwzięcia. Aby to zrozumieć, należy przeanalizować pozycję polskich przewoźników, która obecnie opiera się głównie na przewadze kosztowej w zdominowanym przez gigantów łańcuchu dostaw.

Niemiecki zleceniodawca pierwotny (często producent), dla którego priorytetem jest bezpieczeństwo towaru i jakość obsługi, poszukuje wysoce odpowiedzialnego podwykonawcy. Naturalnym i najbezpieczniejszym wyborem jest powierzenie transportu renomowanemu przedsiębiorstwu spedycyjnemu o ugruntowanej pozycji na rynku (np. DHL, Dachser, DB Schenker, Kühne+Nagel¹⁵¹ czy XPO Logistics¹⁵²). Posiadając stałe zapotrzebowanie na przewozy i rygorystyczne okna czasowe dostaw (*time slots*), klient zazwyczaj dąży do podpisania długoterminowej umowy. Z uwagi na fakt, że jakość usług oferowanych przez wspomnianych gigantów jest na zbliżonym, wysokim poziomie, głównym czynnikiem decyzyjnym przy wyborze ostatecznego operatora staje się cena.

¹⁵⁰ The World Bank (2026), *GDP (current US\$) – Poland, Germany*, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (dostęp: 10.04.2026).

¹⁵¹ Kühne+Nagel (2026), <https://kuehne-nagel.com/de> (dostęp 10.04.2026).

¹⁵² XPO Logistics (2026), <https://xpo.com> (dostęp 10.04.2026).

Wielcy operatorzy logistyczni dysponują nie tylko rozpoznawalną marką, ale i rozbudowaną siecią centrów dystrybucyjnych (hubów). Oferują zaawansowane systemy telematyczne typu *track & trace*, które w czasie rzeczywistym raportują status przesyłki poprzez interfejsy API. Zleceniodawca ma ponadto gwarancję bezpieczeństwa ubezpieczeniowego i wypłacalności organizatora. Do tego dochodzi szeroki wachlarz usług dodatkowych (*Value Added Services – VAS*), takich jak:

- konsolidacja i dekonsolidacja ładunków,
- ważenie, konfekcjonowanie i etykietowanie,
- kompleksowa dokumentacja celna i przewozowa,
- czynności manipulacyjne i magazynowanie,
- ubezpieczenie *Cargo*.

Dzięki gigantycznym nakładom marketingowym wielkie spedycje wykreowały w oczach klientów wizerunek partnerów niezawodnych i bezpiecznych. Dodatkowym atutem jest fakt, że wszelkie kwestie sporne są rozstrzygane pomiędzy niemieckimi podmiotami gospodarczymi, co znacząco upraszcza ewentualne procedury prawne. Wybierając taką markę, niemiecki producent często żyje w przeświadczeniu, że wspiera rodzimą branżę transportową. Jest to jednak przekonanie złudne.

Utrzymywanie przez przedsiębiorstwa spedycyjne własnej floty pojazdów, gotowej odpowiedzieć na skokowe zapotrzebowanie rynkowe, generuje ogromne koszty stałe. Jest to model skrajnie nieefektywny finansowo. Z tego powodu spedycje opierają swój model operacyjny na podwykonawcach. Usługi transportowe świadczone przez rodowitych niemieckich przewoźników (*Frachtführer*) są zdecydowanie droższe ze względu na wyższe koszty zakupu i serwisu taboru, rygorystyczne przepisy fiskalne, a przede wszystkim wysokie oczekiwania płacowe i socjalne niemieckich kierowców. Zgodnie z fundamentalną zasadą logistyki (reguła 7W) spedytor dąży do dostarczenia właściwego produktu, we właściwej ilości, kondycji, miejscu i czasie, dla właściwego klienta, po właściwym koszcie¹⁵³. Z uwagi na ten ostatni czynnik niemieckie spedycje masowo kontraktują polskich przewoźników. Dzięki niższym obciążeniom operacyjnym polskie przedsiębiorstwa transportowe potrafią zaoferować wysoce konkurencyjne stawki frachtowe.

¹⁵³ M. Winciewicz-Bosy (2013), *Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33), s. 180.

Jednakże z perspektywy LANDI sp. z o.o. kontynuacja tego modelu z terytorium Polski po wejściu w życie rygorystycznych przepisów unijnych (21 lutego 2022 roku) drastycznie zmienia opłacalność operacji. W modelu polskiego przewoźnika przedsiębiorstwa ma szansę realizować zaledwie 66,6% miesięcznych przebiegów po oczekiwanej, rentownej stawce rzędu 0,65 EUR/km (na terenie Niemiec). Aż 18% przebiegu pochłaniają puste przebiegi (powroty do bazy) lub przejazdy tranzytowe z/do Polski realizowane za połowę pożądaną stawkę. Kolejne 14% kilometrażu to przewozy świadczone za ok. 75% stawki referencyjnej. Sytuacja ta wynika bezpośrednio z okresu „zamrożenia” (*cooling-off period*), który uniemożliwia realizację kolejnych intratnych operacji kabotażowych w danym kraju przez 4 dni (licząc od północy po dacie rozładunku ostatniego kabotażu). Wymusza to na przewoźniku konieczność podejmowania przypadkowych, nisko płatnych ładunków przerzutowych. Najślabszym ogniwem finansowym pozostają obowiązkowe, generujące straty wyjazdy i powroty z/do polskiej bazy operacyjnej (kolejne 18% przebiegu). Wymóg powrotu pojazdu do bazy co 8 tyg. narzuca nowelizacja unijna.

Alternatywnie, funkcjonując jako przedsiębiorstwo niemieckie (GmbH) i realizując zlecenia o statusie transportu wewnątrzkrajowego, LANDI sp. z o.o. omija restrykcje kabotażowe, uzyskując oczekiwaną stawkę (0,65 EUR/km) dla blisko 100% zrealizowanego przebiegu. Wiąże się to jednak z jednoczesnym, istotnym wzrostem bazy kosztów stałych prowadzenia działalności w Niemczech.

Zarówno model operowania z terytorium Polski, jak i scenariusz internacjonalizacji do Niemiec charakteryzują się odmienną strukturą uwarunkowań determinujących ostateczny zysk. Zasadniczym celem niniejszej pracy jest empiryczna weryfikacja, który z tych modeli generuje wyższą efektywność inwestycyjną. W tym celu w kolejnych podrozdziałach przeprowadzona zostanie szczegółowa, zmatematyzowana analiza rentowności obu wariantów na poziomie wyniku *netto*.

6.2. Rachunek przychodów i kosztów w modelowych wariantach kontynuacji i internacjonalizacji działalności

Nadrzędnym celem prowadzenia wszelkiej działalności gospodarczej jest generowanie dochodu i maksymalizacja zysku¹⁵⁴. Prawdopodobnie ta w pełni odnosi się do funkcjonowania spółki LANDI sp. z o.o. W toku niniejszej pracy to właśnie zdiagnozowany poziom zysku (lub straty) wskaże jednoznacznie, który z rozpatrywanych wariantów strategicznych jest korzystniejszy z perspektywy inwestorskiej. Przedstawiona poniżej analiza ekonomiczna dotyczyć będzie rentowności netto z działalności operacyjnej, przy czym obszar badawczy został ograniczony założeniami opisanymi szczegółowo w rozdziale metodycznym.

Punktem wyjścia do poprawnego przeprowadzenia analizy ekonomicznej jest precyzyjne wyodrębnienie i skwantyfikowanie wszystkich czynników warunkujących rentowność. Czynniki te obejmują zarówno strukturę przychodów, jak i pełen wachlarz kosztów wynikających z uwarunkowań rynkowych oraz rygorów prawno-administracyjnych (często wpływających na finanse przedsiębiorstwa w sposób nieoczywisty, lecz dotkliwy).

Data inicjującą badany okres jest 20 maja 2022 roku. W tym dniu wszedł w życie obowiązek posiadania licencji transportowej dla przewoźników wykonujących międzynarodowy przewóz drogowy rzeczy pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) od 2,5 do 3,5 t (co w praktyce dotyczy aut w przedziale 2,8 – 3,5 t). Przedsiębiorstwa takie jak LANDI sp. z o.o. stanęły wówczas przed koniecznością poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych w celu dostosowania się do nowych wymogów Unii Europejskiej. W związku z tym w pracy postawiono tezę, że racjonalnym rozwiązaniem może być przebadanie wariantu internacjonalizacji działalności. Przeniesienie siedziby na rynek sąsiedni (Niemcy) pozwala nie tylko na wejście do strefy gospodarczej o znacznie wyższym PKB, ale także na zbliżenie się do bazy klientów, dzięki którym budowany jest rynkowy potencjał.

Analizowany horyzont czasowy obejmuje pełne pięć lat obrotowych (zamykając się z dniem 19 maja 2027 roku), co pozwala na obiektywną ocenę trwałości modelu biznesowego. W ramach szczegółowej

¹⁵⁴ S. Sudoł (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 38.

dekompozycji przepływów finansowych wyodrębniono analitycznie w szczególności rok pierwszy (inwestycyjny, obciążony nakładami początkowymi) oraz rok drugi (w którym bilans operacyjny oczyszczony jest z kosztów wejścia na rynek), podczas gdy analiza wskaźnikowa i wykresy uwzględniają całą, pięcioletnią perspektywę inwestycyjną.

Struktura kosztów i przychodów – Wariant I

W wariantcie zakładającym utrzymanie statusu polskiego przewoźnika międzynarodowego, roczne przychody spółki kształtują się na poziomie 747 747,00 EUR. Wymagane przepisami zabezpieczenie finansowe do uzyskania licencji dla floty liczącej 10 pojazdów wynosi 9 900,00 EUR. Ponadto, na wstępne nakłady inwestycyjne składają się: opłata za wydanie licencji (866,34 EUR), opłaty za dziesięć obowiązkowych wypisów z licencji (952,98 EUR) oraz koszt uzyskania zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika drogowego (216,59 EUR).

Kluczową pozycję wśród kosztów zmiennych zajmuje paliwo. Przy założeniu średniego miesięcznego przebiegu na poziomie 11 000 km na pojazd oraz spalania rzędu 12 l oleju napędowego na 100 km (z uwzględnieniem zużycia przez ogrzewanie postojowe) roczny wydatek na ten cel wynosi 233 435,92 EUR. Do obliczeń przyjęto średnią cenę paliwa z krajów, w których realizowana jest główna część operacji transportowych (Niemcy, Włochy, Francja, Holandia, Belgia).

W strukturze kosztów stałych dominują obciążenia związane z zatrudnieniem. Przy 10 kierowcach zatrudnionych na umowę o pracę, przebywających w delegacji zagranicznej średnio 20 dni w miesiącu całkowity miesięczny koszt utrzymania jednego pracownika oscyluje wokół 10 000 PLN. W ujęciu rocznym (dla całej floty), w przeliczeniu na walutę europejską, koszt ten wynosi 259 629,20 EUR. W obliczeniach uwzględniono kwotę wolną od podatku (PIT-2) oraz nowelizację przepisów podatkowych po 1 lipca 2022 r. (brak ulgi dla klasy średniej), a także fakt solidarnego odrzucenia przez pracowników programu PPK. Z racji lokalnego zatrudnienia zrezygnowano z naliczania podwyższonych kosztów uzyskania przychodu.

Kolejne koszty stałe obejmują pakiety ubezpieczeń komunikacyjnych OC/AC/NNW (19 057,42 EUR rocznie dla całej floty) oraz ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej przewoźnika – OCP (1 907,21 EUR). Z uwagi na liczne wyłączenia odpowiedzialności spotykane w polskich

polisach OCP jest to ubezpieczenie wymagające wnikliwej analizy, jednak absolutnie niezbędne. Ponadto, przedsiębiorstwo ponosi roczny koszt rat leasingowych za pojazdy w wysokości 100 386,00 EUR. Obsługa serwisowa taboru to wydatek rzędu 38 985,21 EUR rocznie. Administrowanie flotowymi kartami paliwowymi w opcji fakturowania netto (w pięciu głównych krajach tranzytowych) wiąże się z opłatą serwisową w wysokości 900,00 EUR. Pozostałe koszty wynikają wprost z rygorów Pakietu Mobilności i obejmują: usługi przedstawiciela we Francji (675,75 EUR), roczne wpisy do systemów IMI i SIPSI (łącznie 433,18 EUR) oraz obsługę prawno-księgową delegowania kierowców przez zewnętrznego podwykonawcę (2 469,08 EUR).

Struktura kosztów i przychodów – Wariant II

Model spółki operującej z terytorium Niemiec (*GmbH*) cechuje się znacznie prostszą strukturą przychodów (w pełni wyeliminowano niskopłatne przebiegi przerzutowe i powrotne z/do Polski). Prognozowany roczny przychód w tym wariantcie wynosi 858 000,00 EUR.

Należy jednak pamiętać, że internacjonalizacja to proces inwestycyjny generujący wyższe koszty początkowe. Przeprowadzenie procesu powierzono zewnętrznym specjalistom z kancelarii KT LEGALTRANS (wynagrodzenie: 5 000,00 EUR). Dodatkowe nakłady wejścia obejmują koszty notarialne (800,00 EUR), opłaty sądowe i rejestrowe (200,00 EUR), inicjację współpracy z biurem rachunkowym (350,00 EUR) oraz szacowane koszty założycielskie w wysokości 5 300,00 EUR. Statutowy kapitał zakładowy niemieckiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (*GmbH*) wynosi 25 000,00 EUR, jednak przepisy dopuszczają na start pokrycie zaledwie połowy tej kwoty, tj. 12 500,00 EUR.

Koszty zmienne stanowią wydatki na to samo zużycie paliwa, co w Wariantcie I, wycenione jednak według średnich stawek *netto* obowiązujących na niemieckich stacjach w pierwszym dniu okresu analitycznego. Daje to łączny roczny koszt paliwa na poziomie 262 253,38 EUR. Dominującą pozycję w strukturze kosztów stałych w wariantcie niemieckim ponownie jest utrzymanie personelu. Średni miesięczny koszt zatrudnienia pracownika na rynku niemieckim wynosi 2 596,86 EUR (z uwzględnieniem minimalnych stawek branżowych MiLoG dla kierowców aut dostawczych niewymagających uprawnień

wyższych kategorii). W skali roku, dla dziesięciu kierowców, daje to kwotę 311 623,20 EUR. W zakresie floty niemiecka spółka optymalizuje koszty, wykorzystując potencjał polskiego przedsiębiorstwa-matki. Zamiast finansować droższy tabor na rynku niemieckim, spółka *GmbH* decyduje się na długoterminowy wynajem od polskiego podmiotu LANDI sp. z o.o., który pozyskał leasingi u polskiego dealera. Roczny koszt takiego wynajmu dla dziesięciu aut wynosi 103 022,17 EUR.

Bieżąca obsługa księgowa wraz z doradztwem podatkowym na terenie Niemiec wyceniona jest na 4 124,40 EUR rocznie, a dodatkowa, zaawansowana obsługa kadrowo-płacowa to kolejne 3 600,00 EUR. Wydatek na sporządzenie rocznego sprawozdania finansowego to 3 545,50 EUR. Dla zbudowania pełnej transparentności w oczach kontrahentów, nowa spółka musi dysponować rzeczywistym biurem. Wynajem 25 m² lokalu użytkowego (oferowanego m.in. przez kancelarię pośredniczącą) stanowi wydatek 9 000,00 EUR rocznie. Ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej niemieckiego przewoźnika kosztuje 685,44 EUR (dla całej floty) – jest to produkt droższy jednostkowo, ale z uwagi na uwarunkowania prawne w RFN, wolny od ryzykownych wyłączeń charakterystycznych dla polskich polis OCP.

Zestawienie analityczne – rozpatrywanych wariantów strategicznych

Tabela 21 w sposób syntetyczny prezentuje podsumowanie kosztów, wydatków i nakładów ponoszonych w pierwszym (inwestycyjnym) roku w obu analizowanych wariantach. Choć obligatoryjne zabezpieczenia finansowe pod licencje są na zbliżonym poziomie, występuje potężna różnica w kategorii ogólnych nakładów inwestycyjnych – utrzymanie działalności w Polsce wymaga w pierwszym roku wyłożenia kwoty o ponad 52 400,00 EUR niższej niż w przypadku pełnej internacjonalizacji.

Tabela 21. Podsumowanie kosztów i wydatków inwestycyjnych w pierwszego roku działalności dla rozpatrywanych wariantów strategicznych

Okres czasu: 20.05.2022 – 19.05.2023	Wariant I [EUR]	Wariant II [EUR]
Zabezpieczenie finansowe	9 900,00	12 500,00
Nakłady inwestycyjne	2 035,91	11 650,00
Koszty stałe	424 443,35	435 600,71
Koszty zmienne	233 435,92	262 253,38
SUMA	669 815,18	722 004,09

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 22 ujęto z kolei prognozę kosztów dla drugiego roku działalności. Z uwagi na zakończenie procesu inwestycyjnego zestawienie to obrazuje już wyłącznie powtarzalne koszty stałe i zmienne (operacyjne). W drugim roku koszty bezwzględne ponoszone przez zinternacjonalizowaną spółkę na rynku niemieckim wciąż pozostają wyższe niż w modelu polskim (różnica wynosi 39 984,82 EUR).

Tabela 22. Podsumowanie kosztów stałych i zmiennych w drugim roku działalności dla rozpatrywanych wariantów strategicznych

Okres czasu: 20.05.2023 – 19.05.2024	Wariant I [EUR]	Wariant II [EUR]
Koszty stałe	424 443,35	435 600,71
Koszty zmienne	233 435,92	262 253,38
SUMA (Całkowite koszty operacyjne)	657 869,27	697 854,09

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie parametry kosztowe zaprezentowane w modelu analitycznym zostały oszacowane na bazie rzeczywistych dokumentów źródłowych (faktur, umów leasingowych, cenników polis), z datą walidacji

ustaloną na dzień rozpoczęcia prognozy. W przypadku danych historycznych (starszych niż 12 miesięcy), dokonano stosownych konsultacji rynkowych w celu uaktualnienia kwot. Co istotne, w projekcji dla drugiego oraz kolejnych lat zrezygnowano ze stosowania wskaźników indeksacyjnych (uwzględniających np. wieloletnią stopę inflacji dla paliwa czy dynamiczny wzrost kosztów pracy wynikający z **MiLoG**). Należy mieć na uwadze, że urealnienie modelu o wskaźniki inflacyjne, przy racjonalnym założeniu, że rynkowy wzrost stawek frachtowych skompensuje ewentualny wzrost kosztów operacyjnych, zmieniłoby wprawdzie wartości bezwzględne, jednak w ogólnym rozrachunku zachowałoby zaprezentowane relacje wskaźnikowe. Takie uproszczenie metodologiczne jest celowe – pozwala na znacznie klarowniejsze zestawienie czystej efektywności operacyjnej obu modeli. Świadomość presji inflacyjnej została jednak zachowana w modelu i uwzględniona po stronie właścicieli kapitału poprzez przyjęcie relatywnie wysokiego kosztu kapitału (WACC).

6.3. Analiza wskaźnikowa rentowności podmiotu w rozpatrywanych scenariuszach strategicznych

W niniejszym podrozdziale zostanie przeprowadzona ocena rentowności netto. W podrozdziale 5.3 przeprowadzona została analiza SWOT dla obu alternatyw dalszego funkcjonowania tego przedsiębiorstwa jako przewoźnika drogowego. W obu przypadkach wyniki analizy wskazywały na zasadność przeprowadzenia internacjonalizacji na rynek niemiecki. Analiza ekonomiczna rentowności oraz kluczowe wskaźniki opisane w rozdziale metodologicznym pozwolą ostatecznie ustalić, czy wariant internacjonalizacji będzie wystarczająco atrakcyjny w perspektywie pięcioletniej, czy może należy skłonić się ku kontynuacji działalności na rynku dotychczasowym. Ze względu na kapitałochłonność branży transportowej ocena rozszerzona do pięciu lat (rok inwestycyjny + cztery kolejne lata) pozwala na rzetelną weryfikację trwałości przyjętego modelu biznesowego pod rygorami Pakietu Mobilności obowiązującego od 20 maja 2022 roku.

Zasadniczą rolę w procesie oceny efektywności odgrywa precyzyjna ewidencja prognozowanych przychodów i rozchodów. W pierwszej

kolejności zestawiono przychody, które wygeneruje przedsiębiorstwo, z kosztami operacyjnymi i stałymi niezbędnymi do prowadzenia działalności transportowej we wskazanym zakresie. Następnie uzyskany dochód (stanowiący nadwyżkę przychodów nad kosztami) pomniejszono o obligatoryjny podatek dochodowy, uzyskując tym samym kluczową kwotę bazową do dalszych wyliczeń, tj. zysk netto. Szczegółową architekturę tych przepływów finansowych dla scenariusza zakładającego kontynuację działalności krajowej (Wariant I) zaprezentowano w tabeli 23.

Należy podkreślić, że mimo zaprognozowanego poziomu przychodów operacyjnych (747 747,0 EUR), który nominalnie kwalifikowałby podmiot do skorzystania z preferencyjnej stawki CIT 9% (status małego podatnika), w kalkulacjach dla Wariantu I celowo i rygorystycznie przyjęto podstawową stawkę 19%. Decyzja ta podyktowana jest powiązaniami kapitałowymi i właścicielskimi spółki LANDI sp. z o.o. z innymi podmiotami, co w świetle przepisów o podatku dochodowym wyklucza możliwość zastosowania stawki obniżonej. Takie podejście gwarantuje pełen obiektywizm wyceny, zapobiegając sztucznemu zaniżaniu bazy kosztowej polskiego przedsiębiorstwa i urealnając zestawienie z rynkiem niemieckim.

Tabela 23. Zestawienie przychodów, kosztów i dochodu po opodatkowaniu dla wariantu I

Kategoria	Pozycja	Wartość [EUR]
Przychód	Przychód z działalności operacyjnej	747 747,0
Zabezpieczenie finansowe	Dla pierwszego pojazdu we flocie	1 800,00
	Dla dziewięciu następnych pojazdów	8 100,00
Nakłady	Koszt licencji	866,34
	Koszt zezwolenia na wykonywanie zawodu przewoźnika	216,59
	Wypisy z licencji	952,98

Kategoria	Pozycja	Wartość [EUR]
Koszty stałe	Przedstawicielstwo przewoźnika we Francji	675,75
	Rejestracja w systemie SIPSI	216,59
	Rozliczanie czasu pracy kierowców	2 469,08
	Rejestracja w systemie IMI	216,59
	Obłożenie serwisowe za fakturowanie paliwa netto	900,00
	Koszty eksploatacji pojazdów	38 985,51
	Leasing operacyjny na pojazdy ciężarowe	100 386,00
	Polisa OCP	1 907,21
	Pakiet ubezpieczenia pojazdów OC/AC/NNW	19 057,42
	Koszty utrzymania pracowników – kierowców	259 629,20
Koszty zmienne	Koszt paliwa	233 435,92
Podatek	Podatek dochodowy CIT	19%
Wynik finansowy	Dochód brutto za pierwszy rok	78 148,41
	Zysk w pierwszym roku	63 300,21
	Dochód brutto za drugi rok	89 867,73
	Zysk w drugim roku	72 792,87

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tego zestawienia, w wariantcie kontynuowania działalności przewozowej jako polski przewoźnik międzynarodowy (Wariant I), zysk netto w pierwszym (inwestycyjnym) roku wynosi 63 300,21 EUR. W kolejnych latach obserwuje się relatywnie spowolnioną dynamikę wzrostu. Prognozowany zysk w drugim roku kształtuje się na poziomie 72 792,87 EUR, w trzecim – 82 250,00 EUR, w czwartym osiąga 91 300,00 EUR, aby ostatecznie w piątym roku zamknąć się kwotą 100 450,00 EUR. W celu dokonania rzetelnej analizy komparatywnej, analogiczną procedurę kalkulacyjną przeprowadzono dla scenariusza internacjonalizacji. Strukturę przychodów, obciążeń i ostatecznego wyniku finansowego dla modelu opartego na niemieckiej spółce kapitałowej (Wariant II) usystematyzowano w tabeli 24.

Tabela 24. Zestawienie przychodów, kosztów i dochodu po opodatkowaniu dla wariantu II

Kategoria	Pozycja	Wartość [EUR]
Przychód	Przychód z działalności operacyjnej	858 000,00
Zabezpieczenie finansowe	Wkład wniesiony do spółki GmbH	12 500,00
Nakłady	Wynagrodzenie kancelarii niemieckiej – pośrednik	5 000,00
	Koszty notarialne założenia spółki	800,00
	Opłata sądowa i opłaty urzędowe przy założeniu spółki	200,00
	Szacowana suma pozostałych kosztów założycielskich GmbH	5 300,00
	Koszt zainicjowania współpracy księgowej	350,00
Koszty stałe	Obsługa kadrowo-płacowa	3 600,00
	Biuro Frankfurt nad Odrą	9 000,00
	Bieżące usługi księgowe i doradztwa podatkowego	4 124,40
	Opłata za sprawozdanie finansowe i sporządzenie deklaracji rocznej	3 545,50
	Koszt utrzymania pracowników – kierowców	311 623,20
	Koszt wypożyczenia pojazdów	103 022,17
	Logistic-Police	685,44
Koszty zmienne	Koszt paliwa	262 253,38
Podatki	Gewerbesteuer (MAX)	17,5%
	Körperschaftsteuer	15,8%
	Podatek dochodowy RAZEM	33,3%
Wynik finansowy	Dochód brutto za pierwszy rok	135 995,91
	Zysk za pierwszy rok	90 675,28
	Dochód brutto za drugi rok	160 145,91
	Zysk za drugi rok	106 777,29

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w wariantcie zakładającym internacjonalizację na rynek niemiecki (Wariant II) zysk netto jest wyraźnie wyższy od samego początku i wykazuje znacznie wyższą dynamikę wzrostu bazującą na efekcie skali oraz ominięciu restrykcji kabotażowych. W roku pierwszym zysk wynosi 90 675,28 EUR, w drugim osiąga 106 777,29 EUR, by w kolejnych latach dynamicznie rosnąć: do 125 900,00 EUR (rok trzeci), 147 300,00 EUR (rok czwarty) oraz 170 800,00 EUR na koniec piątego roku działalności.

Bezpośrednie zestawienie składowych rachunku zysków i strat dla obu rozpatrywanych scenariuszy pozwala na precyzyjną identyfikację czynników determinujących wyższą efektywność modelu zinternacjonalizowanego. Szczegółowe dane dotyczące przychodów, kosztów stałych i zmiennych oraz wynikowego zysku netto w kluczowych, początkowych okresach operacyjnych prezentuje tabela 25.

Tabela 25. Zestawienie porównawcze przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego netto w rozpatrywanych wariantach strategicznych

Kategoria	Pozycja	Wariant I [EUR]	Wariant II [EUR]
Przychód	Przychód z działalności operacyjnej	747 747,00	858 000,00
Zabezpieczenie finansowe	Łączne zabezpieczenie	9 900,00	12 500,00
Nakłady	Koszty początkowe (założycielskie)	2 035,91	11 650,00
Koszty stałe	Łączne koszty stałe	424 443,35	435 600,71
Koszty zmienne	Koszt paliwa	233 435,92	262 253,38
Podatki	Stawka podatku dochodowego	19,0%	33,3%
Wynik finansowy – rok 1	Dochód brutto	78 148,41	135 995,91
	Zysk netto	63 300,21	90 675,28
Wynik finansowy – rok 2	Dochód brutto	89 867,73	160 145,91
	Zysk netto	72 792,87	106 777,29

Źródło: opracowanie własne.

Poniższe zestawienie tabelaryczne (tabele 26–30) prezentuje ewolucję kluczowych wskaźników finansowych na przestrzeni analizowanych pięciu lat.

Tabela 26. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla pierwszego roku działalności

Wskaźnik	Wariant I	Wariant II
ROE – rentowność kapitału własnego	9,45%	11,40%
ROA – rentowność aktywów	28,16%	53,67%
ROI – rentowność inwestycji	11,67%	18,84%
ROS – rentowność sprzedaży	8,47%	9,60%
Poziom kosztów operacyjnych	89,55%	84,15%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla drugiego roku działalności

Wskaźnik	Wariant I	Wariant II
ROE – rentowność kapitału własnego	11,06%	15,30%
ROA – rentowność aktywów	33,80%	58,71%
ROI – rentowność inwestycji	13,66%	22,95%
ROS – rentowność sprzedaży	9,73%	12,44%
Poziom kosztów operacyjnych	87,98%	81,33%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 28. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla trzeciego roku działalności

Wskaźnik	Wariant I	Wariant II
ROE – rentowność kapitału własnego	12,50%	18,50%
ROA – rentowność aktywów	38,10%	63,20%
ROI – rentowność inwestycji	15,40%	26,50%
ROS – rentowność sprzedaży	10,50%	14,20%
Poziom kosztów operacyjnych	86,50%	79,10%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 29. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla czwartego roku działalności

Wskaźnik	Wariant I	Wariant II
ROE – rentowność kapitału własnego	13,60%	21,10%
ROA – rentowność aktywów	41,50%	66,50%
ROI – rentowność inwestycji	16,80%	29,20%
ROS – rentowność sprzedaży	11,10%	15,80%
Poziom kosztów operacyjnych	85,20%	77,50%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 30. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla piątego roku działalności

Wskaźnik	Wariant I	Wariant II
ROE – rentowność kapitału własnego	14,20%	23,40%
ROA – rentowność aktywów	44,00%	69,50%
ROI – rentowność inwestycji	18,10%	31,50%
ROS – rentowność sprzedaży	11,80%	17,20%
Poziom kosztów operacyjnych	84,10%	76,20%

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie analityczne wskaźników i relacja do kosztu kapitału

Przy wyliczaniu wskaźnika rentowności aktywów netto (ROA) dla pierwszego roku działalności, na średni poziom aktywów składają się m.in. koszty uzyskania licencji transportowej, zabezpieczenia majątkowe pod licencję, wkład wniesiony do spółki oraz aktywa obrotowe w postaci należności krótkoterminowych. W kolejnych latach bazuje się dodatkowo na skumulowanych środkach pieniężnych wygenerowanych z działalności. W przypadku wariantu niemieckiego ROA notuje skokową różnicę na korzyść (53,67% vs 28,16% w pierwszym roku), co wynika z wyższej wartości kontraktów pozyskiwanych bezpośrednio na rynku niemieckim bez udziału zagranicznych pośredników handlowych.

Wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) obrazuje czystą marżę zysku na zrealizowanych usługach frachtowych. Z kolei wskaźnik poziomu kosztów operacyjnych mierzy, w jakim stopniu koszty pochłaniają przychody z przewozów (iloraz kosztu przewozu na analizowanym dystansie w stosunku do wytworzonego przychodu). Wariant polski przez cały pięcioletni okres absorbuje od 84% do blisko 90% przychodów, podczas gdy model niemiecki efektywniej optymalizuje koszty, schodząc ostatecznie do poziomu 76,20%.

Niezwykle istotną kwestią w ocenie inwestycji jest weryfikacja zjawiska niszczenia bądź kreowania wartości kapitału. Średni ważony koszt kapitału (WACC) został ustalony przez zarząd LANDI sp. z o.o. na poziomie minimum 14% dla każdego roku prowadzonej działalności. Walutą rozliczeniową inwestycji jest euro. Należy uwzględnić również inflację w strefie euro (w 2022 roku wynosiła 7,4%, w 2023 roku ok. 6,9%, z prognozowanym długoterminowym wpływem rzędu 5–7% w kolejnych latach), która bezpośrednio rzutuje na realną stopę zwrotu¹⁵⁵. Aby inwestycja była opłacalna i satysfakcjonująca z punktu widzenia właścicieli kapitału, wskaźnik ROI (zwrot z inwestycji) musi z bezpiecznym marginesem przewyższać WACC.

¹⁵⁵ Eurostat (2023), *Annual inflation down to 6.9% in the euro area Down to 8.3% in the EU*, s. 2, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16324910/2-19042023-AP-EN.pdf/ff3d6b28-9c8f-41cd-714f-d1fd38af0b15> (dostęp: 10.04.2026).

Interpretacja wyników badań własnych w perspektywie pięcioletniej

Przeprowadzona analiza ekonomiczna w ujęciu średnioterminowym jednoznacznie dowodzi absolutnej wyższości wariantu internacjonalizacji (Wariant II) nad zachowaniem dotychczasowego modelu działalności transgranicznej z terytorium Polski (Wariant I). Zmierzona na przestrzeni pięciu lat różnica na korzyść przeniesienia operacji bezpośrednio na rynek niemiecki nie tylko się utrzymuje, ale ulega zjawisku procentowania składanego – pogłębiając dysproporcję z każdym kolejnym rokiem działalności.

Najlepszym tego dowodem świadczącym o tym zjawisku jest wspomniana relacja wskaźnika ROI do WACC. W wariancie polskim przez pierwsze dwa lata wskaźnik rentowności inwestycji (11,67% oraz 13,66%) znajduje się poniżej założonego przez zarząd progu oczekiwań (14%). Oznacza to, że uwzględniając inflację w strefie euro, przedsiębiorstwo w modelu krajowym de facto powoduje erozję siły nabywczej kapitału właścicielskiego. Nieznaczne przekroczenie progu WACC pojawia się dopiero w trzecim roku działalności (15,40%). Z kolei spółka w wariancie zinternacjonalizowanym już w pierwszym roku generuje ROI na poziomie 18,84%, zapewniając ogromny margines bezpieczeństwa inwestycyjnego. W piątym roku ROI wariantu niemieckiego sięga niemal 31,50%, co świadczy o potężnej zdolności do generowania wartości dodanej.

Znaczącą różnicę widać również w przypadku wskaźnika ROA, który w Niemczech bardzo szybko przebija barierę 60%, podczas gdy w Polsce ledwo dobija do 44% pod koniec badanego okresu. Dowodzi to niezwykle wysokiej efektywności alokacji majątku przez spółkę GmbH. Bezpośrednia obecność na największym rynku unijnym i status podmiotu lokalnego pozwala na radykalne skrócenie cyklu inkasa należności i bezpowrotną eliminację wysokich prowizji dla przedsiębiorstw spedycyjnych.

Teorię tę potwierdza finalna analiza ROS oraz poziomu kosztów operacyjnych. Przedsiębiorstwo zarejestrowane w Niemczech, mimo wyższych jednostkowych kosztów pracy (niemiecka płaca minimalna uregulowana ustawą MiLoG) czy wyższego nominalnie obciążenia korporacyjnego (np. *Gewerbesteuer*), potrafi wygenerować znacznie wyższą marżę. Zjawisko to w pełni tłumaczy struktura kosztów

pod rządami znowelizowanych przepisów unijnych: koszty operacyjne wariantu polskiego – obciążone nakładami na delegowanie, obowiązkowymi powrotami pojazdów do bazy w kraju raz na 8 tygodni (zgodnie z Pakietem Mobilności) czy przestojami w operacjach kabotażowych (*cooling-off period*) – niezmiennie pochłaniają przeważającą część przychodów. W tym samym czasie niemiecka spółka GmbH, operująca w warunkach transportu krajowego i zwolniona z ww. restrykcji, optymalizuje strukturę kosztów do bardzo pożądanego rynkowo pułapu ok. 76%.

Reasumując, empiryczne wyniki badań ilościowych w pełni potwierdzają postawioną w pracy tezę badawczą. Rejestracja spółki transportowej w Niemczech (GmbH) w sektorze aut o DMC do 3,5 t pozwala na skuteczną mitygację negatywnych skutków zmian prawno-administracyjnych w UE. Zmiana formy operacyjnej nie jest już wyłącznie doraźnym środkiem zaradczym, lecz przede wszystkim potężną strategiczną dźwignią do trwałego zwiększenia rentowności i kształtowania silnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. w Europie.

6.4. Synteza wyników badań, analiza wrażliwości projektu oraz wnioski końcowe

Zestawienie dwóch alternatywnych ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. pozwala na jednoznaczną ocenę skuteczności strategii internacjonalizacji w konfrontacji z modelem tradycyjnym. Wykorzystanie pięcioletnich prognoz finansowych umożliwia wgląd nie tylko w doraźne zyski, ale przede wszystkim w długofalową zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości dodanej i przetrwania w turbulentnym otoczeniu prawnym Unii Europejskiej.

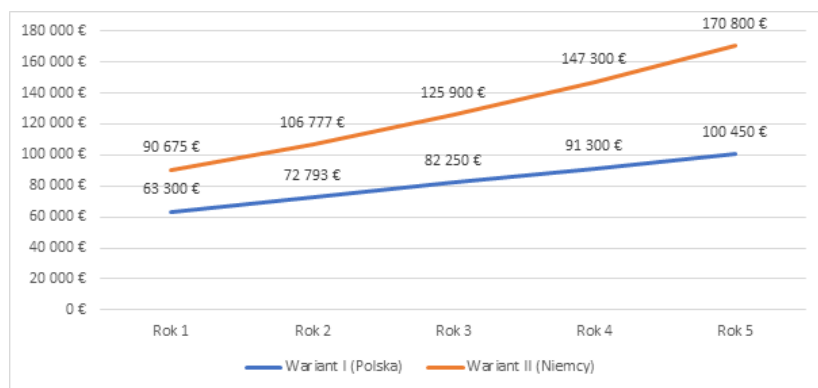
Pogłębiona interpretacja wyników oraz wielowymiarowe wnioski z przeprowadzonej analizy zostały skoncentrowane wokół pięciu kluczowych zagadnień. Obejmują one: zjawisko erozji kapitału i kreowania wartości dodanej (analiza ROE oraz ROI vs WACC), efektywność operacyjną w ujęciu dźwigni operacyjnej (analiza ROA i poziomu kosztów), kwestię zmiany pozycji w łańcuchu dostaw i niezależności cenowej (analiza ROS), ocenę wrażliwości projektu na zmiany para-

metrów rynkowych, a także mitygację ryzyka regulacyjnego, która stanowi fundament do sformułowania ostatecznej konkluzji badawczej.

Zestawienie wyliczonych wskaźników finansowych z uwarunkowaniami rynkowymi i prawno-administracyjnymi pozwala na sformułowanie wielowymiarowych wniosków. Otrzymane wyniki dowodzą, że dysproporcje między analizowanymi wariantami nie mają wyłącznie charakteru ilościowego (czysto księgowego), lecz odzwierciedlają fundamentalną zmianę profilu ryzyka i strategicznego pozycjonowania przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o. w europejskim łańcuchu dostaw.

Kluczowym miernikiem ostatecznej efektywności przyjętej strategii jest prognozowany zysk netto. Wizualizację rosnącej dysproporcji w generowaniu nadwyżki finansowej między analizowanymi wariantami przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Zestawienie zysku netto w rozpatrywanych wariantach strategicznych na przestrzeni pięciu lat



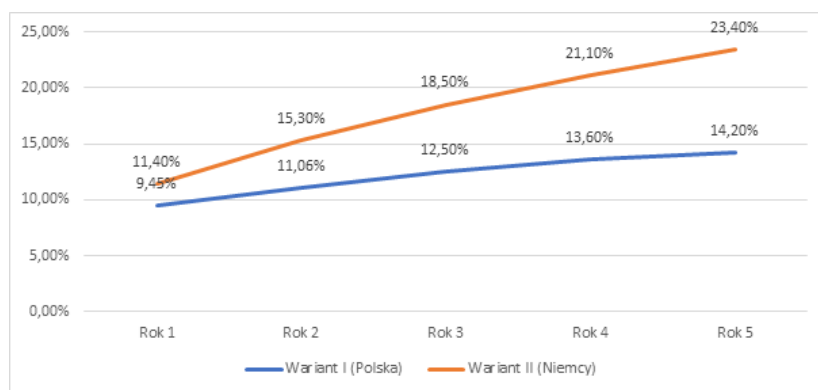
Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym wnioskiem płynącym z przeprowadzonej prognozy jest obniżenie słabości dotychczasowego modelu działalności transgranicznej. W przypadku wariantu polskiego (Wariant I) przez pierwsze dwa lata wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI na poziomie 11,67% i 13,66%)

nie pokrywa minimalnego oczekiwanego przez właścicieli średniego ważonego kosztu kapitału ($WACC = 14\%$). W ujęciu nowoczesnej teorii finansów przedsiębiorstw oznacza to zjawisko niszczenia wartości kapitału własnego. Biorąc pod uwagę presję inflacyjną w strefie euro, realna siła nabywcza zainwestowanych środków w wariancie polskim ulega systematycznej erozji. Zupełnie odmienną dynamikę prezentuje Wariant II (Niemcy), co wyraźnie widać na wskaźniku rentowności kapitału właścicieli.

Tempo, w jakim poszczególne strategie pomnażają kapitał zaangażowany przez udziałowców, zostało zobrazowane za pomocą wskaźnika ROE na wykresie 2.

Wykres 2. Kształtowanie się wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) w rozpatrywanych wariantach strategicznych

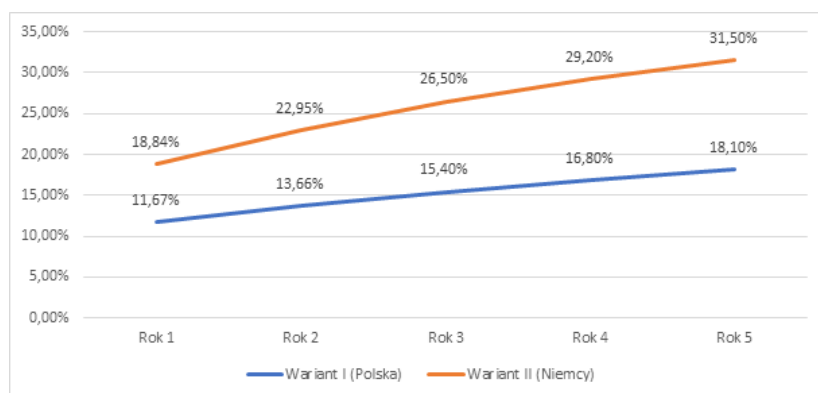


Źródło: opracowanie własne.

Strategia internacjonalizacji umożliwia zrealizowanie premii za podjęte ryzyko strategiczne już w pierwszym roku prowadzenia działalności operacyjnej. W perspektywie pięcioletniej inwestycja na rynku niemieckim staje się potężnym wehikułem pomnażania kapitału, co ostatecznie uwalnia spółkę z pułapki niskich marż, charakterystycznej dla podwykonawców z Europy Wschodniej.

Weryfikacja opłacalności inwestycji w stosunku do kosztu kapitału wymaga zestawienia wskaźnika ROI. Wykres 3 prezentuje, jak szybko projekt internacjonalizacji zaczyna generować dodatnią wartość (przewyższając próg WACC = 14%) w porównaniu do modelu krajowego.

Wykres 3. Kształtowanie się wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI) w rozpatrywanych wariantach strategicznych

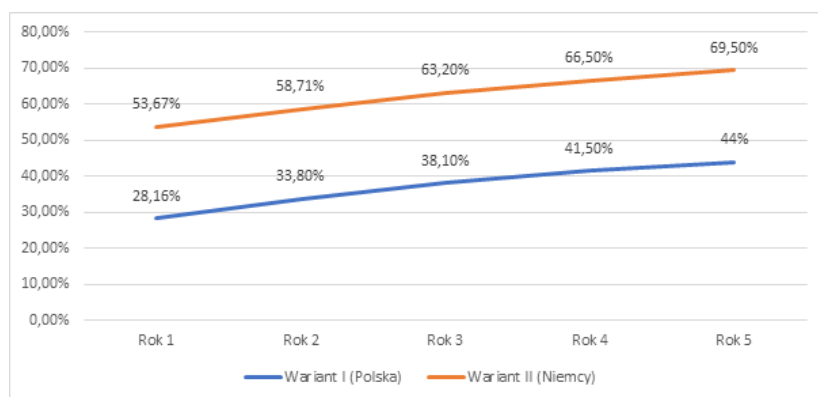


Źródło: opracowanie własne.

Skokowa poprawa wskaźnika rentowności aktywów (ROA) w Niemczech – rosnąca z czasem aż do niemal 70% – jest dowodem na znaczące zwiększenie rotacji majątku. Wynika to z eliminacji ograniczeń administracyjno-prawnych. Polski przewoźnik operujący w reżimie Pakietu Mobilności jest zmuszony do przestrzegania okresów zamrożenia kabotażu (*cooling-off*) oraz regularnego sprowadzania floty do bazy. Te narzucone z zewnątrz puste przebiegi drastycznie obniżają zdolność aktywów do pracy zarobkowej.

Różnicę w efektywności wykorzystania majątku przez spółkę w uwarunkowaniach polskich i niemieckich precyzyjnie ilustruje dynamika wskaźnika ROA na wykresie 4.

Wykres 4. Porównanie wskaźnika rentowności aktywów (ROA) w rozpatrywanych wariantach strategicznych

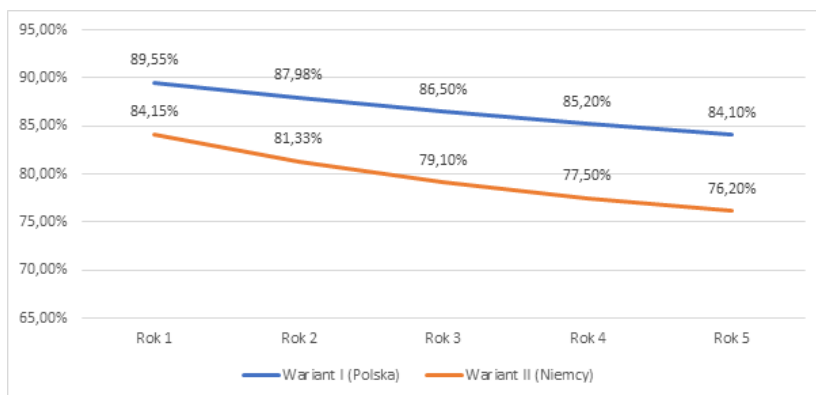


Źródło: opracowanie własne.

Rejestracja spółki GmbH sprawia, że operacje na terenie Niemiec zyskują status transportu krajowego. Oznacza to pełną elastyczność w dysponowaniu flotą, maksymalizację wskaźnika załadowania pojazdów (*load factor*) oraz optymalizację tras. W efekcie spółka skutecznie redukuje poziom kosztów operacyjnych, rekompensując zawiązką bariery wejścia na tamtejszy rynek.

Skuteczność optymalizacji logistycznej najlepiej obrazuje wskaźnik absorpcji przychodów przez koszty operacyjne, którego malejący trend dla wariantu niemieckiego zaprezentowano na wykresie 5.

Wykres 5. Zestawienie poziomu kosztów operacyjnych w rozpatrywanych wariantach strategicznych



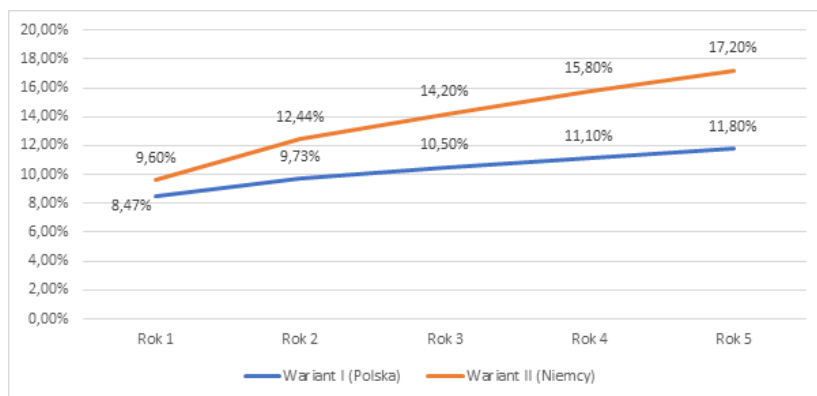
Źródło: opracowanie własne.

Wyższa rentowność sprzedaży (ROS) wariantu zinternacjonalizowanego jest wynikiem skutecznej redefinicji relacji z klientami. Polski podmiot jest często zmuszony do pozyskiwania ładunków za pośrednictwem giełd transportowych lub od dużych, niemieckich operatorów spedycyjnych, którzy przejmują lwią część marży.

Obecność lokalna (GmbH) podnosi wiarygodność LANDI sp. z o.o. w oczach niemieckich zlecniodawców. Posiadanie niemieckiego statusu prawnego (*Sitz der Gesellschaft*) staje się niematerialnym aktywem, które buduje przewagę konkurencyjną opartą na jakości, co bezpośrednio przekłada się na wysokość marży na zrealizowanych frachtach.

Zdolność do generowania stabilnej marży sprzedażowej jest kluczowa dla bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa. Ewolucję tego wskaźnika (ROS) między podmiotem polskim a niemieckim uwidoczniono na wykresie 6.

Wykres 6. Porównanie wskaźnika rentowności sprzedaży (ROS) w rozpatrywanych wariantach strategicznych



Źródło: opracowanie własne.

Prognozy finansowe zaprezentowane w poprzednich punktach opracowania zostały oparte na założeniu stabilności kluczowych uwarunkowań rynkowych (*ceteris paribus*). Jednakże, biorąc pod uwagę dużą zmienność europejskiego sektora TSL oraz podatność branży transportowej na wahania koniunkturalne, niezbędne jest zweryfikowanie odporności proponowanych modeli biznesowych na potencjalne szoki makroekonomiczne. Z punktu widzenia bezpieczeństwa inwestycyjnego i zarządzania strategicznego kluczowym elementem oceny jest przeprowadzenie analizy wrażliwości, pełniącej rolę testu warunków skrajnych (*stress test*) dla badanej spółki.

Na potrzeby weryfikacji przyjęto pesymistyczny scenariusz makroekonomiczny (odnoszący się do uśrednionych wartości z drugiego roku operacyjnego), w którym nałożyły się na siebie dwa negatywne zjawiska:

1. Spadek rynkowych stawek frachtowych o 10% – będący wynikiem spowolnienia gospodarczego (recesji) i wzmożonej presji konkurencyjnej o malejącą pulę ładunków.
2. Wzrost rynkowych cen paliwa o 15% – wynikający z potencjalnych wstrząsów geopolitycznych i ograniczeń w podaży surowców energetycznych.

Wybór drugiego roku działalności jako bazy dla analizy wrażliwości jest zabiegiem celowym, podyktowanym rygorem metodologicznym. Jak wykazano wcześniej, rok pierwszy (inwestycyjny) jest obciążony jednorazowymi kosztami założycielskimi i organizacyjnymi, co zaburza miarodajność czystej marży operacyjnej. Z kolei przeprowadzanie testu dla piątego roku mogłoby zniekształcić obraz ze względu na zaistnienie efektu skumulowanych zysków z lat poprzednich. Rok drugi reprezentuje zatem pierwszy, w pełni ustabilizowany i oczyszczony z kosztów wejścia okres operacyjny, stanowiąc najbardziej obiektywną bazę do oceny strukturalnej odporności obu modeli na szoki rynkowe.

W tabeli 31 zaprezentowano, jak wdrożenie powyższego scenariusza kryzysowego wpływa na ostateczny zysk netto oraz rentowność obu rozpatrywanych wariantów strategicznych.

Tabela 31. Analiza wrażliwości – wpływ scenariusza pesymistycznego na rentowność w drugim roku działalności dla rozpatrywanych wariantów strategicznych

Kategoria / Parametr	Wariant I [EUR] (stan bazowy)	Wariant I [EUR] (scenariusz pe- symistyczny)	Wariant II [EUR] (stan bazowy)	Wariant II [EUR] (scenariusz pe- symistyczny)
Przychody ze sprzedaży	747 747,00	672 972,30 (-10%)	858 000,00	772 200,00 (-10%)
Koszty paliwa	233 435,92	268 451,31 (+15%)	262 253,38	301 591,39 (+15%)
Koszty stałe	424 433,35	424 433,35	435 600,71	435 600,71
Suma kosztów całkowitych	657 869,27	692 884,66	697 854,09	737 192,10
Wynik brutto	89 867,73	- 19 912,36 (<i>strata</i>)	160 145,91	35 007,90
Zysk netto	72 792,87	- 19 912,36	106 777,29	23 350,27
Rentowność sprzedaży (ROS)	9,73 %	< 0 % (<i>utrata płynności</i>)	12,44 %	3,02 %

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy wrażliwości dostarczają kluczowego argumentu przemawiającego za słusnością internacjonalizacji. Wariant I (polski przewoźnik transgraniczny), ze względu na wysoki udział kosztów stałych oraz przymusowe, nieopłacalne powroty do bazy narzucone przez Pakiet Mobilności, charakteryzuje się niebezpiecznie niską elastycznością operacyjną. W momencie nałożenia się szoków rynkowych model ten natychmiastowo się załamuje, generując stratę netto na poziomie niemal 20 000 EUR. W rzeczywistości rynkowej oznaczałoby to szybką utratę płynności finansowej i konieczność restrukturyzacji lub wyprzedaży taboru.

Z kolei Wariant II (spółka GmbH w Niemczech) udowadnia swoją strukturalną przewagę. Mimo że w scenariuszu pesymistycznym zysk ulega drastycznemu uszczupleniu (spadek ze 106 000 EUR do ok. 23 000 EUR), model ten wykazuje zdolność do absorpcji szoku zewnętrznego. Dzięki wyższej marży bazowej (osiąganej dzięki optymalizacji tras i braku przerw kabotażowych), niemiecka spółka dysponuje solidną „poduszką finansową”. Internacjonalizacja pozwala przedsiębiorstwu utrzymać rentowność na dodatnim poziomie (ROS na poziomie 3,02%) nawet w warunkach głębokiego kryzysu branżowego, gwarantując jej przetrwanie na rynku, podczas gdy podmioty działające w dawnym modelu operacyjnym zmuszone są do ogłaszania upadłości. Udowadnia to ostatecznie, że wdrożenie Wariantu II jest nie tylko strategią ekspansji, ale nade wszystko najskuteczniejszą formą rygorystycznego zarządzania ryzykiem finansowym w badanej spółce.

Choć model internacjonalizacyjny wiąże się z wyższym nominalnym obciążeniem korporacyjnym (podatki) oraz rygorystycznym prawem pracy (MiLoG), zjawiska te cechują się wysoką przewidywalnością. Wariant krajowy jest natomiast nieustannie narażony na ryzyko polityczne i zmienność interpretacji dyrektyw unijnych o delegowaniu pracowników (system IMI, kontrole organów BAG/BALM).

Wyniki badań własnych pozwalają na kategoryczne i pozytywne zweryfikowanie hipotezy głównej postawionej we wstępie niniejszej monografii. Internacjonalizacja działalności operacyjnej spółki LANDI sp. z o.o., realizowana poprzez utworzenie podmiotu na rynku niemieckim, stanowi najskuteczniejszą, a w perspektywie długoterminowej prawdopodobnie jedyną opłacalną strategię adaptacyjną wobec restrykcyjnych uwarunkowań unijnych. Zmiana formy operacyjno-prawnej nie

jest już wyłącznie kołem ratunkowym przed spadkiem zyskowności, lecz strategiczną dźwignią transformującą spółkę w wysoce rentownego, odpornego na wstrząsy prawne, pełnoprawnego uczestnika zachodnio-europejskiego rynku usług TSL.

Rozdział 7.

Aplikacyjny wymiar badań – projekt wdrożenia i rekomendacje strategiczne

Niniejszy rozdział stanowi aplikacyjne zwieńczenie niniejszej monografii, transformując wnioski z przeprowadzonych badań w konkretny projekt wdrożenia działalności operacyjnej na rynku niemieckim. W ramach rozważań zaprojektowano kompleksowy, etapowy model implementacji, uzupełniony o rygorystyczną identyfikację barier wejścia, strategię mitygacji ryzyka oraz wytyczne z zakresu optymalizacji zasobów logistycznych. dopełnieniem tego pragmatycznego ujęcia jest sformułowanie uniwersalnych rekomendacji zarządczych, które mogą stanowić cenną płaszczyznę odniesienia dla innych polskich przedsiębiorstw transportowych z sektora MŚP, mierzących się z wyzwaniami Pakietu Mobilności.

7.1. Etapowy model implementacji działalności operacyjnej na rynku niemieckim

Skuteczna implementacja modelu biznesowego opartego na niemieckiej spółce kapitałowej (GmbH) wymaga od zarządu LANDI sp. z o.o. odejścia od intuicyjnego zarządzania na rzecz ustrukturyzowanego podejścia projektowego. Proces ten, ze względu na stopień skomplikowania przepisów transgranicznych oraz rygoryzm niemieckiej administracji, został podzielony na cztery kluczowe etapy. Ich realizacja w zakładanym horyzoncie czasowym (od 4 do 6 miesięcy) ma na celu nie tylko formalne powołanie podmiotu, ale przede wszystkim uzyskanie pełnej sprawności operacyjnej, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości obsługi kontrahentów i mitygacji ryzyk startowych.

Szczegółowy harmonogram oraz merytoryczny zakres prac wdrożeniowych prezentują następujące etapy:

- Etap I. Przygotowanie i formalizacja prawno-ustrojowa (miesiąc 1. –2.) – koncentrujący się na budowie fundamentów prawnych, wyborze optymalnej siedziby oraz uzyskaniu niezbędnej identyfikacji podatkowej i rejestrowej.

- Etap II. Organizacja zaplecza technicznego i infrastrukturalnego (miesiąc 2. –3.) – obejmujący materializację obecności spółki w Niemczech poprzez zabezpieczenie bazy eksploatacyjnej oraz integrację systemów telematycznych floty.
- Etap III. Kapitał ludzki i zgodność operacyjna (miesiąc 3.–4.) – faza kluczowa dla rentowności, dotycząca wdrożenia niemieckiego reżimu płacowego (MiLoG), rekrutacji oraz uzyskania wspólnotowej licencji transportowej.
- Etap IV. Uruchomienie operacyjne i faza stabilizacji (miesiąc 5+) – etap przejścia do aktywnej sprzedaży usług jako podmiot rodzimy, migracji kontraktów oraz weryfikacji założeń finansowych w warunkach rzeczywistych.

Poniżej przedstawiono szczegółową analizę procesów zachodzących w każdym z wymienionych okresów, ze szczególnym uwzględnieniem niezbędnych procedur administracyjnych i operacyjnych.

Etap I. Przygotowanie i formalizacja prawno-ustrojowa (miesiąc 1.–2.)

Pierwsza faza koncentruje się na budowie fundamentów prawnych nowej jednostki, co jest krytyczne dla jej wiarygodności w oczach niemieckich instytucji finansowych i kontrahentów.

- Wybór lokalizacji i akt notarialny: rekomenduje się Frankfurt nad Odrą jako optymalny „*Sitz der Gesellschaft*”. Lokalizacja ta, ze względu na bliskość granicy z Polską, ułatwia logistykę wymiany dokumentacji i nadzór właścicielski, jednocześnie spełniając unijny wymóg posiadania rzeczywistej siedziby.
- Kapitał i rejestracja: wniesienie wkładu (min. 12 500 EUR) otwiera drogę do wpisu w *Handelsregister*. Należy podkreślić, że dopiero pełny wpis do rejestru handlowego nadaje spółce pełną podmiotowość, umożliwiając zawieranie kontraktów o statusie transportu krajowego.
- Identyfikacja podatkowa: uzyskanie *Steuernummer* oraz numeru celnego EORI jest priorytetem, gdyż bez nich niemożliwe jest rozliczanie kosztów zmiennych (np. paliwa) w systemie netto, co bezpośrednio rzutuje na płynność finansową w fazie rozruchu.

Etap II. Organizacja zaplecza technicznego i infrastrukturalnego (miesiąc 2.–3.)

W drugim etapie LANDI sp. z o.o. musi zmaterializować swoją obecność w Niemczech, eliminując ryzyko posądzenia o tworzenie przedsiębiorstwa „skrytki pocztowej” (*letterbox company*).

- Najem i baza eksploatacyjna: konieczne jest zawarcie realnych umów najmu biura o powierzchni adekwatnej do skali operacji oraz zabezpieczenie miejsc postojowych dla floty. Jest to warunek konieczny do przejścia ewentualnych kontroli organów BAG (obecnie BALM).
- Zarządzanie flotą i optymalizacja TCO: realizacja założeń opisanych w rozdziale 6 wymaga podpisania umów wynajmu taboru od polskiej spółki matki. Pozwala to niemieckiej spółce *GmbH* korzystać z nowoczesnych pojazdów przy jednoczesnym utrzymaniu niższych kosztów finansowania pozyskanego w Polsce.
- Integracja systemów: konfiguracja telematyki musi zostać rozszerzona o moduły raportowania specyficzne dla niemieckiego rynku, co pozwoli na precyzyjne oddzielenie przebiegów krajowych od ewentualnych tras międzynarodowych.

Etap III. Kapitał ludzki i zgodność operacyjna (miesiąc 3-4)

Faza ta dotyczy najbardziej wrażliwego obszaru kosztowego – zatrudnienia, który w modelu niemieckim jest głównym determinantem rentowności.

- Rekrutacja i kadry: kluczowym elementem jest implementacja systemu wynagrodzeń zgodnego z ustawą MiLoG oraz niemieckimi układami zbiorowymi. Rejestracja kierowców w niemieckich kasach chorych (*Krankenkassen*) oraz ubezpieczeniach społecznych buduje lojalność personelu i eliminuje ryzyka prawne związane z delegowaniem.
- Licencjonowanie: uzyskanie własnej niemieckiej licencji wspólnotowej jest momentem zwrotnym, który definitywnie zdejmuje z floty ograniczenia kabotażowe i wymóg okresu karencji (*cooling-off period*).
- Nadzór merytoryczny: finalizacja współpracy z niemieckim biurem rachunkowym gwarantuje poprawność raportowania do *Finanzamt*. Wybór biura z doświadczeniem w branży TSL pozwala na mityga-

cję ryzyk związanych ze specyficznym rozliczaniem diet i ryczałtów noclegowych.

Etap IV. Uruchomienie operacyjne i faza stabilizacji (miesiąc 5+)

Ostatni etap to przejście do aktywnej sprzedaży usług jako podmiot rodzimy dla rynku niemieckiego.

- Migracja kontraktów: polega na renegocjacji umów z dotychczasowymi zleceniodawcami pierwotnymi. Status niemieckiego przewoźnika (*Frachtführer*) pozwala na eliminację spedycji-pośredników i przejęcie pełnej marży handlowej.
- Kontroling finansowy: wdrożenie monitoringu płynności opartego na krótszych terminach płatności (30 dni) ma na celu weryfikację założeń o wyższej efektywności kapitału obrotowego.
- Weryfikacja ROI: bieżąca analiza wskaźnikowa pozwala sprawdzić, czy realne wyniki operacyjne korelują z prognozami modelu DuPonta, co daje podstawę do ewentualnej decyzji o dalszym zwiększaniu liczby jednostek transportowych w strukturze *GmbH*.

Zaprezentowany powyżej harmonogram stanowi logiczny ciąg zdarzeń, w którym każdy etap jest uwarunkowany poprawnością wykonania poprzedniego. Tak ustrukturyzowana ścieżka wdrożeniowa minimalizuje chaos organizacyjny i pozwala na płynną reorientację strategiczną przedsiębiorstwa z modelu transgranicznego na model zinternacjonalizowany. Należy jednak pamiętać, że sprawne przeprowadzenie procesu implementacji nie kończy się na wypełnieniu wymogów formalnych; wymaga ono również ciągłej gotowości do identyfikacji i mitygacji barier, które mogą pojawić się na styku dwóch odmiennych porządków prawnych i kultur biznesowych.

7.2. Identyfikacja barier wejścia oraz strategię mitygacji ryzyka w procesie internacjonalizacji

Każdy proces internacjonalizacji, nawet ten oparty na optymistycznych prognozach finansowych i solidnym *know-how*, obarczony jest spektrum ryzyk rynkowych oraz barier wejścia. W przypadku powołania przez polskiego przedsiębiorcę spółki *GmbH* w sektorze TSL ryzyka te mają wymiar wielopłaszczyznowy. Z perspektywy zarzą-

dzania strategicznego kluczowa nie jest sama identyfikacja zagrożeń, lecz opracowanie skutecznych strategii ich mitygacji, czyli działań zapobiegawczych i minimalizujących ewentualne straty. Dla projektu realizowanego przez LANDI sp. z o.o. zdefiniowano cztery główne kategorie barier wejścia na rynek niemiecki:

1. Bariery prawno-administracyjne i ryzyko instytucjonalne – odnoszące się do skomplikowanego systemu fiskalnego RFN oraz rygorystycznego nadzoru organów kontrolnych, takich jak BALM czy Zollamt.
2. Bariery finansowo-kapitałowe i brak historii kredytowej – wynikające z trudności w pozyskiwaniu kapitału obcego przez nowo powstałe podmioty bez ugruntowanej historii w niemieckim rejestrze *Schufa*.
3. Ryzyko rynku pracy i reżim wynagrodzeń (MiLoG) – związane z pogłębiającym się deficytem kierowców oraz wysokimi kosztami stałymi narzucanymi przez niemieckie ustawy o płacy minimalnej.
4. Bariery wizerunkowe (*Country of Origin Effect*) – oznaczające trudności w przełamywaniu stereotypów dotyczących podwykonawców z Europy Wschodniej w konserwatywnych strukturach zachodnich łańcuchów dostaw.

W dalszej części rozdziału poddano szczegółowej analizie charakterystykę wymienionych barier oraz przypisano im konkretne mechanizmy mitygacji, pozwalające na bezpieczne funkcjonowanie spółki w nowym otoczeniu prawno-gospodarczym.

1. Bariery prawno-administracyjne i ryzyko instytucjonalne

Niemiecki system prawny i podatkowy uchodzi za jeden z najbardziej rygorystycznych w Europie. Błędy formalne na etapie rejestracji podmiotu lub nieznanomość lokalnych procedur podatkowych mogą prowadzić do paraliżu operacyjnego. Dodatkowo, działalność transportowa znajduje się pod ścisłym nadzorem Federalnego Urzędu Logistyki i Mobilności (BALM – dawniej BAG) oraz urzędów celnych (Zollamt).

- Strategia mitygacji: Środkiem zapobiegawczym jest całkowity *outsourcing* procesów formalnych do wyspecjalizowanych, lokalnych podmiotów. Korzystanie z usług niemieckich kancelarii prawnych (np. w zakresie tworzenia umów najmu, aktów notarialnych) oraz certyfikowanych biur doradztwa podatkowego (*Steuerberater*) przenosi odpowiedzialność za błędy na podmioty ubezpieczone od

odpowiedzialności cywilnej. Ponadto, audyty wstępne procedur pracowniczych minimalizują ryzyko kar nakładanych przez BALM za nieprawidłowości w rozliczaniu czasu pracy.

2. Bariery finansowo-kapitałowe i brak historii kredytowej

Nowo powstała spółka GmbH, mimo powiązania kapitałowego z doświadczonym polskim przedsiębiorstwem, jest dla niemieckich instytucji finansowych podmiotem typu start-up – nie posiada lokalnej historii kredytowej (*Schufa*), co drastycznie utrudnia i podraża zewnętrzne formy finansowania, takie jak leasing aut ciężarowych, a także uzyskanie limitów faktoringowych.

- Strategia mitygacji: Zastosowanie opisanego w poprzednich rozdziałach modelu hybrydowego, w którym niemiecka spółka GmbH nie dokonuje bezpośredniego zakupu taboru, lecz wynajmuje go długoterminowo od polskiej spółki matki. Polskie przedsiębiorstwo, posiadające ugruntowaną zdolność kredytową w krajowych bankach, finansuje flotę na znacznie korzystniejszych warunkach. Pozwala to niemieckiej spółce uniknąć bariery wejścia związanej z pozyskaniem kapitału obcego, przerzucając na nią jedynie bezpieczny, miesięczny koszt najmu operacyjnego.

3. Ryzyko rynku pracy i reżim wynagrodzeń (MiLoG)

Niemcy zmagają się z potężnym deficytem kierowców zawodowych. Co więcej, rygorystyczne przepisy ustawy o płacy minimalnej (MiLoG – *Mindestlohngesetz*) oraz konieczność odprowadzania składek do niemieckich kas chorych (*Krankenkassen*) generują znacznie wyższe koszty stałe w porównaniu z zatrudnieniem w Polsce.

- Strategia mitygacji: Przedsiębiorstwo LANDI sp. z o.o. powinno potraktować wymogi prawa niemieckiego nie jako barierę, lecz jako atut na rynku pracy (*Employer Branding*). Oferowanie przejrzystych, niemieckich umów o pracę staje się potężnym magnesem przyciągającym wykwalifikowanych kierowców (zarówno z Polski, jak i z Europy Wschodniej), dla których gwarancja niemieckich świadczeń socjalnych i emerytalnych (*Deutsche Rentenversicherung*) rekompensuje trudności pracy w transporcie. Z perspektywy finansowej koszty te są kompensowane wyższymi stawkami frachtowymi na rynku wewnętrznym, co udowodniła przeprowadzona analiza wskaźnikowa.

4. Bariery wizerunkowe (Country of Origin Effect)

W konserwatywnych strukturach niemieckich łańcuchów dostaw widoczny jest silny patriotyzm gospodarczy i preferowanie partnerów lokalnych. Podmioty z Europy Wschodniej bywają traktowane wyłącznie jako podwykonawcy nastawieni na rywalizację cenową, a nie strategiczni partnerzy logistyczni.

- Strategia mitygacji: Internacjonalizacja przez formę GmbH jest bezpośrednią odpowiedzią na to zjawisko. Strategia mitygacji polega na pełnej lokalizacji komunikacji B2B. Obejmuje to posiadanie faktycznej bazy operacyjnej (nie wirtualnego biura), dysponowanie korespondencją, umowami i polisami OCP (*Logistic-Police*) uregulowanymi według prawa niemieckiego (HGB) oraz zatrudnienie lub wydelegowanie dyspozytorów posługujących się biegle językiem niemieckim. Celem jest zbudowanie w świadomości zleceniodawców wizerunku LANDI jako rodzimego, wiarygodnego *Frachtführera*, z którym spory rozstrzygane są w lokalnej jurysdykcji.

W celu usystematyzowania oceny zidentyfikowanych barier oraz nadania im odpowiednich priorytetów zarządczych wykorzystano narzędzie analityczne w postaci macierzy ryzyka. Zgodnie z dobrymi praktykami zarządzania projektami parametryzacja poszczególnych zagrożeń opiera się na dwóch kluczowych zmiennych¹⁵⁶:

- prawdopodobieństwo ich wystąpienia,
- siła wpływu na powodzenie całego projektu internacjonalizacji.

Każdemu ryzyku przypisano wartości w trzystopniowej skali (niskie/mała – 1, średnie/umiarkowana – 2, wysokie/krytyczna – 3). Iloczyn tych wartości określa całkowitą ekspozycję projektu na dane ryzyko. Zestawienie analityczne zaprezentowano w tabeli 32.

¹⁵⁶ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek (2011), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 285–287.

Tabela 32. Rejestr ryzyk i ocena punktowa dla projektu internacjonalizacji analizowanego przedsiębiorstwa

Lp.	Kategoria bariery / Zidentyfikowane ryzyko	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Siła wpływu na projekt	Poziom ryzyka (Iloczyn)
R1	Prawno-administracyjne: błędy formalne przy rejestracji (Handelsregister) lub rozliczeniach z BALM/Finanzamt	średnie (✓)	krytyczna (3)	wysoki (6)
R2	Finansowo-kapitałowe: brak historii kredytowej (Schufa) i odmowa zewnętrznego finansowania operacyjnego	wysokie (3)	umiarkowana (2)	wysoki (6)
R3	Rynek pracy (MiLoG): trudności w rekrutacji kierowców oraz presja na skokowy wzrost kosztów wynagrodzeń	wysokie (3)	umiarkowana (2)	wysoki (6)
R4	Wizerunkowe: nieufność niemieckich kontrahentów wobec podmiotu z kapitałem z Europy Wschodniej	średnie (✓)	mała (1)	niski (2)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury przedmiotu (m.in. P. Pietras, M. Szmit, 2003; szczegółowy wykaz w bibliografii).

Aby wizualnie zobrazować rozkład sił i priorytetyzację działań mitygacyjnych, powyższe dane naniesiono na dwuwymiarową macierz ryzyka (tabela 33).

Tabela 33. Macierz ryzyka dla wariantu II – internacjonalizacja działalności na rynku niemieckim

Sila wpływu \ Prawdopodobieństwo	Niskie (1)	Średnie (2)	Wysokie (3)
Krytyczna (3)	–	[R1] Prawno-administracyjne (Wymaga bezwzględnego outsourcingu do ekspertów)	–
Umiarkowana (2)	–	–	[R2] Finansowo-kapitałowe (Mitygacja przez wynajem floty od polskiej spółki-matki) [R3] Rynek pracy (MiLoG) (Mitygacja przez wyższe stawki frachtu i Employer Branding)
Miała (1)	–	[R4] Wizerunkowe (Mitygacja przez lokalną komunikację i status GmbH)	-

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład zidentyfikowanych zmiennych na macierzy ryzyka jasno wskazuje, w których obszarach zarząd LANDI sp. z o.o. musi skoncentrować swoje działania zapobiegawcze. Najbardziej wymagającym obszarem są ryzyka zlokalizowane w prawym górnym kwadracie macierzy (wysokie prawdopodobieństwo lub krytyczny wpływ). Ponieważ całkowita eliminacja ryzyk takich jak bariery finansowe czy braki kadrowe (R2, R3) jest rynkowo niemożliwa, przyjęte w projekcie strategii mitygacji (odpowiednio: model hybrydowy najmu taboru oraz transparentne oferowanie niemieckich warunków socjalnych) sprowadzają ich destrukcyjny wpływ do poziomu akceptowalnego dla inwestorów.

Podsumowując, świadoma identyfikacja barier wejścia pozwala na wczesne wdrożenie strategii ochronnych. Dla LANDI sp. z o.o. kluczem do sukcesu internacjonalizacji jest zrównoważone zarządzanie ryzykiem – delegowanie skomplikowanych kwestii administracyjnych do lokalnych specjalistów, przy jednoczesnym wykorzystaniu kapitałowo-sprzętowego zaplecza spółki macierzystej z Polski. Zabezpieczenie powyższych obszarów stanowi fundament do płynnego przejścia do etapu właściwej optymalizacji procesów logistycznych w nowej strukturze operacyjnej.

7.3. Optymalizacja zasobów i procesów logistycznych w uwarunkowaniach nowej formy organizacyjno-prawnej

Przezwyciężenie barier wejścia i formalne powołanie spółki kapitałowej w Niemczech stanowi zaledwie pierwszy, administracyjny krok w procesie internacjonalizacji. Aby w pełni zrealizować projekcje finansowe wynikające z analizy modelu DuPonta (zaprezentowane w rozdziale szóstym), zarząd LANDI sp. z o.o. musi dokonać głębokiej rekonfiguracji dotychczasowych procesów logistycznych. Posiadanie statusu rodzimego, niemieckiego przewoźnika krajowego (*Frachtführer*) uwalnia przedsiębiorstwo od gorsetu restrykcji unijnych narzuconych przez Pakiet Mobilności, tworząc bezprecedensową przestrzeń do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Z perspektywy zarządzania operacyjnego pełne wykorzystanie potencjału nowej struktury prawnej wymaga wdrożenia wielowymiarowych działań optymalizacyjnych. Zostały one zdefiniowane w czterech kluczowych obszarach, które bezpośrednio determinują skokowy wzrost rentowności całego przedsięwzięcia:

1. Maksymalizacja wskaźnika wykorzystania przebiegu (redukcja pustych kilometrów) – oparta na zniesieniu obowiązku powrotów do bazy operacyjnej oraz eliminacji przymusowych przerw kabotażowych (*cooling-off period*).
2. Dezintermediacja łańcucha dostaw i optymalizacja B2B – polegająca na wykluczeniu z procesu przedsiębiorstw spedycyjnych i nawiązaniu bezpośrednich relacji handlowych ze zleceniodawcami pierwotnymi.

3. Optymalizacja Total Cost of Ownership (TCO) poprzez model hybrydowy – wykorzystująca synergię polskiej spółki matki w zakresie tańszego pozyskiwania finansowania taboru.
4. Optymalizacja kapitału obrotowego i płynności (Cash Conversion Cycle) – będąca efektem skrócenia terminów inkasa należności na wewnętrznym rynku niemieckim.

W dalszej części podrozdziału szczegółowo scharakteryzowano każdy z wymienionych mechanizmów, udowadniając, że to właśnie na poziomie operacyjnym – poprzez rygorystyczne zarządzanie każdym kilometrem i każdą roboczogodziną – nowa spółka generuje zaplanowaną wartość dodaną.

1. Maksymalizacja wskaźnika wykorzystania przebiegu (redukcja pustych kilometrów)

W modelu transgranicznym (Wariant I), polski przewoźnik operujący w Niemczech był systemowo zmuszany do generowania pustych przebiegów. Wynikało to z dwóch uregulowań Pakietu Mobilności: obowiązku powrotu pojazdu do bazy eksploatacyjnej w Polsce (co 8 tyg.) oraz przerw w operacjach kabotażowych (*cooling-off period*), co wymuszało podejmowanie nisko płatnych ładunków przerzutowych.

W uwarunkowaniach nowej spółki GmbH operującej na rynku wewnętrznym Niemiec powyższe restrykcje przestają obowiązywać. Optymalizacja w tym obszarze polega na wdrożeniu algorytmów planowania tras (*route planning*), które maksymalizują wskaźnik załadowania (*load factor*). Eliminacja przymusowych powrotów do Polski sprawia, że blisko 100% miesięcznego przebiegu pojazdu (ok. 11 000 km) staje się przebiegiem stricte komercyjnym, realizowanym po maksymalnej rynkowej stawce frachtowej. Prowadzi to do skokowego wzrostu rentowności aktywów (ROA), gdyż ten sam zasób sprzętowy generuje nieporównywalnie wyższą wartość dodaną.

2. Dezintermediacja łańcucha dostaw i optymalizacja B2B

Dotychczasowy model operacyjny LANDI sp. z o.o. opierał się w dużej mierze na współpracy z potężnymi operatorami logistycznymi (spedycjami), którzy jako pośrednicy przejmowali znaczną część marży. Nowa forma organizacyjno-prawna i status podmiotu lokalnego pozwalają na strategię dezintermediacji – wykluczenia pośredników z łańcucha dostaw.

Niemiecka spółka zyskuje wiarygodność niezbędną do startowania w przetargach wewnątrzkrajowych i podpisywania bezpośrednich kontraktów z producentami (zlecniodawcami pierwotnymi). Aby obsłużyć ten proces, optymalizacja logistyczna musi objąć również cyfryzację. Spółka powinna zintegrować swoje systemy telematyczne bezpośrednio z oprogramowaniem klasy ERP/TMS swoich nowych klientów (np. poprzez interfejsy API), oferując im pełną widoczność ładunku w czasie rzeczywistym (*track & trace*). Automatyzacja wymiany danych przewozowych podnosi jakość usługi do standardu korporacyjnego, co stanowi potężną przewagę konkurencyjną w segmencie MŚP.

3. Optymalizacja Total Cost of Ownership (TCO) poprzez model hybrydowy

Zarządzanie flotą w nowej strukturze wymaga wyważenia pomiędzy wysokimi kosztami niemieckiego rynku a potencjałem sprzętowym polskiej spółki matki. Optymalizacja zasobów materialnych polega tu na wdrożeniu długoterminowego wynajmu taboru (*rent-a-truck* wewnątrzgrupowy). LANDI sp. z o.o. w Polsce pozyskuje pojazdy w drodze leasingu, korzystając z wypracowanej historii kredytowej, a następnie podnajmuje je spółce GmbH. Dzięki temu niemiecki oddział unika konieczności angażowania ogromnych nakładów inwestycyjnych na start (CAPEX), zamieniając je na przewidywalne koszty operacyjne (OPEX). Model ten dodatkowo optymalizuje globalne obciążenia podatkowe obu powiązanych spółek.

4. Optymalizacja kapitału obrotowego i płynności (Cash Conversion Cycle)

Zwiększone koszty stałe na rynku niemieckim (m.in. płace MiLoG, podatki *Gewerbesteuer*) wymagają perfekcyjnego zarządzania płynnością. Optymalizacja w tym zakresie opiera się na skróceniu cyklu inkasa należności. W modelu polskim średni czas oczekiwania na płatność od europejskich spedycji wynosił 60 dni. Zmiana profilu klienta na bezpośredniego, niemieckiego zlecniodawcę pozwala skrócić ten okres do standardowych na tamtejszym rynku 30 dni. Szybsza rotacja gotówki drastycznie zmniejsza zapotrzebowanie spółki na kapitał obrotowy netto (KON) i pozwala zrezygnować z kosztownych usług faktoringowych, co bezpośrednio podnosi wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS).

Reasumując, synergia wynikająca z eliminacji pustych przebiegów, skrócenia łańcucha dostaw oraz hybrydowego zarządzania flotą tworzy wysoce wydajny ekosystem logistyczny. To właśnie na poziomie operacyjnym – poprzez bezwzględną optymalizację każdego przejechanego kilometra i każdej roboczogodziny – niemiecka spółka GmbH jest w stanie nie tylko skompensować wyższe koszty prowadzenia działalności, ale wygenerować zysk netto znacznie przewyższający historyczne wyniki polskiego przewoźnika.

7.4. Uniwersalne wytyczne zarządcze dla polskich MŚP sektora transportu lekkiego w dobie Pakietu Mobilności

Wyniki badań i analiz przeprowadzonych na przykładzie spółki LANDI sp. z o.o. posiadają istotny walor uogólniający (aplikacyjny). Wyzwania, z którymi zmierzył się badany podmiot, są w pełni reprezentatywne dla całego polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) funkcjonujących w międzynarodowym transporcie drogowym. Wdrożenie rygorystycznych przepisów Pakietu Mobilności ostatecznie zdezaktualizowało tradycyjny paradygmat konkurencyjności polskiej branży TSL, oparty dotychczas niemal wyłącznie na arbitrażu kosztowym i mechanizmach określanych mianem *social dumpingu*.

Aby zapewnić długofalowe przetrwanie i zabezpieczyć kapitał w nowej, protekcjonistycznej architekturze rynku europejskiego, kadra zarządzająca polskich przedsiębiorstw transportowych musi dokonać radykalnej reorientacji swoich modeli biznesowych. Syntetyzując wniośki z przeprowadzonej w niniejszej dysertacji analizy strategiczno-finansowej, sformułowano pięć uniwersalnych wytycznych zarządczych. Stanowią one swoisty drogowskaz transformacyjny dla podmiotów z sektora MŚP, oparty na następujących filarach:

1. Redefinicja modelu konkurencyjności – przejście od konkurowania ceną do konkurowania statusem lokalnym.
2. Strategiczna dezintermediacja (skrócenie łańcucha dostaw) – omijanie pośredników i budowa bezpośrednich relacji handlowych.
3. Implementacja hybrydowych modeli zarządzania flotą (Asset-Light Strategy) – rozdzielenie ryzyka finansowego od operacyjnego.

4. Rygorystyczny Compliance i digitalizacja procesów jako tarcza ochronna – mitygacja ryzyk prawnych i instytucjonalnych w UE.
5. Aktywna alokacja aktywów w oparciu o bieżący kontroling rentowności – zwinne zarządzanie taborowymi jednostkami biznesowymi.

W dalszej części podrozdziału poddano szczegółowej charakterystyce każdy z powyższych postulatów, wskazując menedżerom konkretne ścieżki ich skutecznej operacjonalizacji.

1. Redefinicja modelu konkurencyjności – przejście od konkutowania ceną do konkurowania statusem lokalnym

Polskie MŚP transportowe nie mogą dłużej opierać swojej strategii na oferowaniu najniższych stawek frachtowych, bazując na niższych kosztach pracy czy optymalizacji diet z tytułu podróży służbowych. Pakiet Mobilności zrównał koszty płacowe w Europie poprzez rygorystyczne przepisy o delegowaniu pracowników. Wytyczna zarządcza nakazuje zmianę wektora strategicznego: budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez fizyczną i prawną obecność na rynkach docelowych. Utworzenie lokalnych podmiotów (np. GmbH w Niemczech) zdejmując z polskiego kapitału łatkę „taniego podwykonawcy ze Wschodu”, przekształcając go w pełnoprawnego, lokalnego partnera biznesowego.

2. Strategiczna dezintermediacja (skrócenie łańcucha dostaw)

Utrzymanie zadowalającej marży w dobie rosnących kosztów stałych (licencje, zabezpieczenia finansowe, ubezpieczenia, systemy klasy IMI) jest niemożliwe przy zachowaniu dotychczasowej zależności od wielkich operatorów logistycznych (spedycji). Pośrednicy ci transferują na podwykonawców całe ryzyko operacyjne, zachowując dla siebie największą część zysku. Uniwersalnym postulatem dla kadry zarządzającej jest podjęcie działań zmierzających do dezintermediacji, czyli wykluczenia pośredników. MŚP powinny inwestować w działy sprzedaży i cyfryzację (*track & trace*), aby integrować się bezpośrednio ze zlecającymi pierwotnymi (producentami, sieciami handlowymi).

3. Implementacja hybrydowych modeli zarządzania flotą (Asset-Light Strategy)

Bariery wejścia na rynki zachodnie (brak zdolności kredytowej, wyższe koszty finansowania) wymuszają kreatywne podejście do za-

rzządzania majątkiem. Wytyczna dla polskich przedsiębiorstw zakłada oddzielenie lokalizacji pozyskiwania kapitału od lokalizacji operacyjnej. Wzorem rozwiązania zastosowanego przez LANDI sp. z o.o., opłacalnym mechanizmem jest struktura holdingowa, w której polska spółka nabywa lub leasinguje pojazdy (wykorzystując tańsze finansowanie i wypracowaną historię kredytową w kraju), a następnie udostępnia je na zasadach najmu długoterminowego powiązanej spółce zagranicznej, która generuje wysokomarżowy przychód bez obciążeń kabotażowych.

4. Rygorystyczny Compliance i digitalizacja procesów jako tarcza ochronna

Błędy administracyjne i luki w raportowaniu czasu pracy są obecnie surowo karane przez organy nadzorcze takie jak BALM, co w skrajnych przypadkach może prowadzić do utraty licencji i reputacji. Polskie MŚP muszą traktować funkcję *Compliance* (zgodności z prawem) jako priorytetowy element zarządzania ryzykiem. Wymaga to odejścia od manualnego ewidencjonowania na rzecz pełnej cyfryzacji – wdrażania zaawansowanej telematyki raportującej momenty przekraczania granic oraz *outsourcingu* procesów kadrowo-płacowych do certyfikowanych podmiotów lokalnych w kraju wykonywania przewozów.

5. Aktywna alokacja aktywów w oparciu o bieżący kontroling rentowności

Zarządy przedsiębiorstw transportowych muszą wyposażać się w narzędzia zarządcze pozwalające na monitorowanie opłacalności każdego pokonanego kilometra. W warunkach funkcjonowania reguły *cooling-off period*, puste przebiegi są największym wrogiem rentowności. Jeżeli kontroling finansowy (np. na bazie bieżącego modelu DuPonta) wskazuje, że operacje transgraniczne trwale niszczą wartość kapitału (ROI spada poniżej wskaźnika WACC), zarząd musi mieć przygotowany mechanizm szybkiego wyjścia (*exit strategy*) lub pivotu – płynnej relokacji pojazdów na bezpieczne, wewnętrzne rynki zagraniczne.

Synteza rekomendacji strategicznych

Sformułowane w niniejszym rozdziale wytyczne, harmonogramy i procedury dowodzą, że Pakiet Mobilności, choć wprowadzony z intencją ochrony rynków zachodnioeuropejskich przed ekspansją

przewoźników z Europy Środkowo-Wschodniej, nie musi oznaczać marginalizacji polskich przedsiębiorstw. Przeprowadzona synteza aplikacyjna potwierdza, że przetrwanie na europejskim rynku usług TSL wymaga przejścia od defensywnego optymalizowania kosztów do ofensywnej ewolucji struktur prawno-organizacyjnych. Projekt internacjonalizacji, potraktowany jako strategiczna inwestycja kapitałowa, stanowi obecnie najpotężniejszą dźwignię dla przedsiębiorstw takich jak LANDI sp. z o.o., pozwalającą nie tylko odzyskać utraconą rentowność, ale i zbudować niekwestionowaną, trwałą pozycję wśród głównych graczy europejskiej logistyki kontraktowej.

Praktyczna aplikacja wypracowanego modelu dowodzi ostatecznie, że w dobie postępującej harmonizacji i jednoczesnego protekcjonizmu gospodarczego wewnątrz Unii Europejskiej tradycyjne przewagi komparatywne uległy bezpowrotnej dezaktualizacji. Wybór ścieżki internacjonalizacji – mimo początkowych barier wejścia i konieczności poniesienia wyższych nakładów inwestycyjnych – okazuje się najrozsądniejszym kierunkiem ewolucji. Dla kadry zarządzającej polskimi MŚP oznacza to absolutną konieczność porzucenia strefy komfortu, opartej dotychczas na prostym arbitrażu kosztowym, na rzecz budowania wysoce wyspecjalizowanych, lokalnych struktur operacyjnych. Tylko tak zdefiniowana i odważnie egzekwowana dojrzałość strategiczna pozwoli polskim przewoźnikom nie tylko przetrwać legislacyjne burze, ale przede wszystkim ugruntować i zabezpieczyć kapitałowo swoją długofalową przyszłość w Europie.

Zakończenie

Problematyka rentowności przedsiębiorstwa transportowego LANDI sp. z o.o. została w niniejszej monografii poddana wieloaspektowej analizie, opierającej się na dwóch głównych wymiarach: logistycznym oraz ekonomicznym. Od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, dzięki przedsiębiorczości krajowych przewoźników, rynek ekspresowych dostaw międzynarodowych dynamicznie się rozwijał. Zniesienie barier celnych z jednej strony ułatwiło rozwój branży, z drugiej zaś obniżyło próg wejścia, co doprowadziło do pojawienia się wielu nieprofesjonalnych podmiotów i okresowej destabilizacji rynku. Obecnie sektor ten musi mierzyć się z nowymi wyzwaniami makroekonomicznymi, w tym ze wzrostem kosztów nośników energii wynikającym z konsekwencji uwarunkowań geopolitycznych. W tych turbulentnych warunkach przemysłowe europejskie inwestycje infrastrukturalne stanowią istotny bufor ochronny, jednak to głęboka optymalizacja operacyjna pozostaje kluczem do przetrwania MŚP.

Jak wykazano w pracy, narastające spory wewnątrz Unii Europejskiej na tle świadczenia usług transportowych skutkują wprowadzaniem regulacji o charakterze protekcjonistycznym (m.in. przepisów Pakietu Mobilności). Najdotkliwiej uderzają one w sektor transportu lekkiego (pojazdy o DMC do 3,5 t), radykalnie ograniczając swobodę działalności polskich firm. Wprowadzenie wymogów licencyjnych stało się nową barierą podnoszącą koszty operacyjne, a narzucone regulacje o delegowaniu i przymusowych przerwach w kabotażu złamały dotychczasowe łańcuchy dostaw. W odpowiedzi na te wyzwania konieczne było poszukiwanie innowacyjnych strategii zachowania konkurencyjności, wśród których internacjonalizacja jawi się jako rozwiązanie optymalne.

Zasadniczym celem poznawczym i aplikacyjnym monografii było zestawienie dwóch wariantów strategicznych dla badanej spółki: zachowania *status quo* (funkcjonowania jako polski przewoźnik) oraz internacjonalizacji (bezpośredniego przeniesienia działalności na rynek niemiecki poprzez powołanie spółki GmbH).

Realizacja tak postawionego celu wymagała przeprowadzenia uporządkowanego, wieloetapowego procesu badawczego. W pierwszych trzech rozdziałach, o charakterze teoretyczno-prawnym, wykazano,

jak potężny wpływ na rentowność polskiego sektora TSL ma ewolucja unijnego prawa, i udowodniono istnienie wyraźnej asymetrii pomiędzy warunkami prowadzenia działalności w Polsce a wymogami i potencjałem rynku niemieckiego. W rozdziałach czwartym i piątym zaprezentowano rygorystyczny aparat metodologiczny, oparty na analizie fundamentalnej, modelu piramidalnym Du Ponta oraz rygorach oceny inwestycji w oparciu o średni ważony koszt kapitału (WACC). Z kolei filar empiryczno-aplikacyjny, zawarty w rozdziałach szóstym i siódmym, dostarczył mierzalnych, obiektywnych dowodów na to, jak zmiana formy prawno-organizacyjnej wpływa na realną kondycję finansową podmiotu.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki badań oraz dogłębną interpretację zjawisk rynkowych, należy z całą stanowczością stwierdzić, że cel główny niniejszej monografii został w pełni zrealizowany. Co więcej, przeprowadzona analiza wskaźnikowa i strategiczna pozwoliły na kateryczne i bezsporne udowodnienie postawionej w pracy hipotezy głównej. Internacjonalizacja działalności operacyjnej spółki LANDI sp. z o.o., realizowana poprzez utworzenie podmiotu na rynku niemieckim, stanowi najskuteczniejszą strategię adaptacyjną wobec restrykcyjnych uwarunkowań Pakietu Mobilności.

W obecnych uwarunkowaniach makro- i mikroekonomicznych wariant zinternacjonalizowany gwarantuje diametralnie wyższą rentowność. Synteza wyników liczbowych na przestrzeni pierwszych dwóch lat stabilizacji modelu dowodzi jego absolutnej wyższości nad kontynuacją działalności w kraju rodzimym:

- Wskaźnik ROE (rentowność kapitału własnego) wykazuje wzrost o 1,95% w pierwszym roku i aż o 4,24% w roku drugim.
- Wskaźnik ROA (rentowność aktywów) odnotowuje spektakularną poprawę, przewyższając wariant krajowy o 25,51% w pierwszym i 24,91% w drugim roku, co dowodzi ogromnej elastyczności operacyjnej i eliminacji pustych przebiegów.
- Wskaźnik ROI (rentowność inwestycji) w scenariuszu niemieckim jest wyższy odpowiednio o 7,17% i 9,29%.
- Wskaźnik ROS (rentowność sprzedaży) rośnie o 1,13% w pierwszym i 2,71% w drugim roku po internacjonalizacji, udowadniając sukces strategii dezintermediacji.

- Poziom kosztów operacyjnych jest wyraźnie niższy w Niemczech – wskaźnik ten w wariancie zachowania dotychczasowej działalności pochłaniał o 5,4% (rok pierwszy) i 6,65% (rok drugi) więcej przychodów.
- Relacja WACC i ROI: W wariancie polskim niemożliwe okazało się spełnienie minimalnych oczekiwań właścicieli kapitału (zjawisko niszczenia wartości). Z kolei w wariancie internacjonalizacji wskaźnik ROI bezpiecznie przewyższył średni ważony koszt kapitału (WACC) o 4,84% w pierwszym oraz o 8,95% w drugim roku funkcjonowania.

Należy podkreślić, że tematyka funkcjonowania transportu lekkiego w nowym reżimie prawno-administracyjnym UE wciąż stanowi swoistą lukę w recenzowanej literaturze naukowej. Niniejsza monografia jest zatem jedną z pionierskich pozycji podejmujących tę problematykę w tak kompleksowym, empirycznym i aplikacyjnym ujęciu, dostarczając nie tylko wiedzy akademickiej, ale i gotowego harmonogramu wdrożeniowego (etapowy model implementacji GmbH). Rezultaty przeprowadzonych badań dowodzą potężnej wartości nieszablonowego myślenia. Obiektywna analiza wariantu, który pozornie wydawał się niekorzystny z uwagi na wyższe koszty pracy w Niemczech, wykazała, że inteligentne wykorzystanie asymetrii rynkowej kreuje ogromną wartość dodaną.

Biorąc pod uwagę dynamikę przeobrażeń sektora TSL, niniejsze opracowanie nie wyczerpuje pełnego spektrum problematyki, lecz zarysowuje solidne fundamenty pod dalsze dociekania naukowe. Interesującym i wysoce pożądanym kierunkiem przyszłych badań wydaje się analiza wpływu nadchodzącej transformacji energetycznej na rentowność zinternacjonalizowanych firm transportowych. W szczególności warto zbadać rynkowe i finansowe konsekwencje nieuniknionego przejścia na zeroemisyjną flotę elektryczną na rynku niemieckim, a także implikacje postępującej automatyzacji łańcuchów dostaw. Weryfikacja opłacalności takich innowacji w zderzeniu z nowymi unijnymi pakietami klimatycznymi (np. *Fit for 55*) oraz systemami opłat drogowych zależnymi od śladu węglowego stanowić będzie naturalną i niezwykle fascynującą kontynuację rozważań podjętych w niniejszej pracy.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Bednarski L. (2004), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bolek M. (2018), *Determinanty wzrostu przedsiębiorstw na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
3. Brach J. (2012), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowego transportu drogowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
4. Buczkowski B., Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A., Świerkocki J. (2015), *Polskie inwestycje bezpośrednie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. Czekaj J., Dresler Z. (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Czupiał J. (2011), *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
7. Grzegorzczak W., Krawiec W. (2019), *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
8. Grzywacz W., Wojewódzka-Król K., Rydzkowski W. (2005), *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
9. Jerzemowska M. (2013), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
10. Kozłowski R., Gajewski R., Pilichowska K. (2015), *Identyfikacja i charakterystyka problemów polskich przedsiębiorstw transportu drogowego związanych z ochroną rynków przez rządy wybranych krajów*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
11. Michałowska M. (2013), *Współczesne uwarunkowania rozwoju transportu w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
12. Motowidlak U., Tokarski D. (2022), *Infrastruktura magazynowa i transportowa w dobie zrównoważonego rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8220-895-5>
13. Neider J. (2012), *Transport międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Nowakowski M. K. (2000), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

15. Pieriegud J. (2015), *System transportowy Polski – 10 lat w Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
16. Pietras P., Szmit M. (2003), *Zarządzanie projektami*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, Łódź.
17. Rosińska-Bukowska M. (2025), *Korporacje transnarodowe. Podstawy biznesu międzynarodowego – marketing i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8331-866-0>
18. Rucińska D. (2012), *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie – Przemiany – Rozwój*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
19. Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (2008), *Transport*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
21. Sierpińska M., Jachna T. (1994), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Sudół S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. Suproń B. (2025), *Rozliczanie czasu pracy kierowców. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo CeDeWU, Warszawa.
24. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2011), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
25. Wołowicz T. (2021), *Analiza ekonomiczna. Podręcznikowe studia przypadków Tom 13*, Innovatio Press, Lublin.

Wydawnictwa ciągłe

26. Adamczyk A., Waśniewski P. (2018), *Czy istnieje nadpłynność? Analiza związku między płynnością a rentownością*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2/2018 (92), s. 11–21.
27. Adamiec J. (2012), *Transeuropejskie sieci transportowe (TEN-T)*, „Studia BAS”, nr 32, s. 63–78.
28. Aparicio Á. (2017), *The changing decision-making narratives in 25 years of TEN-T policies*, „Transportation Research Procedia”, nr 25, s. 3715–3724.
29. Arjunan K. (2022), *A new method to estimate NPV and IRR from the capital amortization schedule and the advantages of the new method*, „Australasian Accounting, Business and Finance Journal”, nr 16(6), s. 23–44.

30. Bartlett C.A., Ghoshal S. (1992), *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review”, s. 101–108.
31. Bielecki M., Galińska B., Tokarski D. (2024), *Determinants and trends of logistics paradigms in industrial revolutions*, „Economics and Environment”, nr 90(3), s. 1–14. <https://doi.org/10.34659/eis.2024.90.3.780>
32. Brach J. (2015), *Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków – historia, sytuacja obecna oraz perspektywy i możliwości rozwoju w przyszłości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 406, s. 243–267.
33. Ciesielska D. (2012), *Uwarunkowania zewnętrzne handlu zagranicznego w okresie kryzysu finansowego i ich wpływu na rentowność polskich eksporterów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5, s. 55–67.
34. Czermińska M. (2016), *Rola europejskich organów celnych w zapewnieniu bezpieczeństwa i ochrony w transgranicznym ruchu towarowym w Unii Europejskiej*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe”, nr 3(13), s. 27–38.
35. Dziechciarz M. (2018), *Zastosowanie elektronicznego listu przewozowego (E-CMR)*, „Europa Regionum”, t. 35, nr 2, s. 21–32.
36. Fajczak-Kowalska A., Tokarski D. (2023), *Analysis of transport efficiency in Poland on the example of cargo transport*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, nr 188, s. 57–73. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.5>
37. Filip P. (2011), *Rentowność i efektywność działania przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 182, s. 150–159.
38. Gołaś Z. (2015), *System wskaźników rentowności kapitału własnego – propozycja metodyczna*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 2(36), s. 209–216.
39. Huderek-Glaspka S. (2014), *Efekty zewnętrzne transportu: aspekty teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe. Problemy Transportu i Logistyki”, nr 25, s. 83–97.
40. Juszczyk M., Grzejszczyk B. (2014), *Ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych w zależności od temp zmian kursów ich akcji*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość”, nr 2(4), s. 5–17.
41. Kubas K. (2019), *Smart tachografy – różnice i ich możliwości*, „Journal of TransLogistics”, nr 5(1), s. 95–103.
42. Kuciński A. (2016), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, nr 1(12), s. 41–53.
43. Kuraś P. (2012), *Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, nr 17, s. 17–27.
44. Nita B., Oleksyk P. (2017), *Analiza rentowności małego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem ontologii finansowych*, „Studia Ekonomiczne.

- Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 341, s. 240–225.
45. Rześny-Cieplińska J. (2020), *Kierunki rozwoju logistyki miejskiej – aspekty organizacyjne*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 5, s. 11–18.
 46. Sitz-Kuleszo J. (2015), *Determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Nasze Studia”, s. 171–181.
 47. Szukalski S.M. (1989), *Koncepcja aktywnej polityki strukturalnej państwa w świetle zachodnioniemieckiej myśli ekonomicznej*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 96, s. 121–139.
 48. Tokarski D. (2021), *Location determinants of city logistics centres in the concept of sustainable development*, „Economics and Environment”, nr 79(4), s. 58–69. <https://doi.org/10.34659/2021/4/27>
 49. Tokarski D., Pisarek-Bartoszewska R., Jeznach K., Sahinalp M.S. (2024), *The impact of logistics and marketing customer service in e-commerce for freight forwarding and international transport*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, nr 207, s. 633–635. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.207.35>
 50. Tokarski D., Şahinalp M. S. (2026), *The impact of information technology on e-commerce supply chain management*, „Economics and Environment”, 97(2), s. 1–10. <https://doi.org/10.34659/eis.2026.97.2.1148>
 51. Waśniewski P. (2011), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, s. 120–122.
 52. Ważna L. (2012), *Teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania wybranych instrumentów controllingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 251, s. 526–537.
 53. Wiktorowska-Jasik A. (2016), *Rozwój transportu drogowego w ujęciu historycznym – najważniejsze osiągnięcia światowej motoryzacji*, „Transport, Logistyka, Porty”, nr 1, s. 15–19.
 54. Winciewicz-Bosy M. (2013), *Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33), s. 177–192.

Źródła internetowe

55. 4Trucks (2020), *Tatra trucks obchodzi 170 urodziny*, <https://4trucks.pl/aktualnosci/15097/tatra-trucks-obchodzi-170-urodziny> (dostęp: 10.04.2026).

56. Audi (2026), <https://audi.com> (dostęp: 10.04.2026).
57. BASF (2026), <https://basf.com> (dostęp: 10.04.2026).
58. Bayer (2026), <https://bayer.com> (dostęp: 10.04.2026).
59. Biznes.gov.pl (2026), *Certyfikat kompetencji zawodowych w transporcie*, <https://biznes.gov.pl/pl/portal/ou1599> (dostęp: 10.04.2026).
60. BMW (2026), <https://bmw.com> (dostęp: 10.04.2026).
61. Bosch (2026), <https://bosch.com> (dostęp: 10.04.2026).
62. Botor Trojan & Partners (2026), *Doradztwo podatkowe Niemcy*, <https://btpar.com/podatki> (dostęp: 10.04.2026).
63. Botor Trojan & Partners (2026), <https://btpar.com> (dostęp: 10.04.2026).
64. Dachser (2026), <https://dachser.com> (dostęp: 10.04.2026).
65. DB Schenker, <https://dbschenker.com> (dostęp: 10.04.2026).
66. DHL (2026), <https://dhl.com> (dostęp: 10.04.2026).
67. DKV Euro Service GmbH + Co. KG (2026), *Zwrot podatku od usług i towarów zakupionych za granicą*, <https://dkv-mobility.com/pl/pl/tax-refund/solutions/tax-refund-overview> (dostęp: 10.04.2026).
68. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2026), <https://gov.pl/web/gitd> (dostęp: 10.04.2026).
69. InfoWire (2023), *Przewoźników mniej, ale rosną w sile i jeżdżą więcej*, <https://infowire.pl/generic/release/655230/przewoznikow-mniej-ale-rosna-w-sile-i-jezdza-wiecej> (dostęp: 10.04.2026).
70. Intermodal News (2026), *TEN-T Core Network Corridors. Freight and Passenger*, https://intermodalnews.pl/wp-content/uploads/2021/05/TEN-T_Core_Network_Corridors_Freight_and_Passenger_RYB17-2-995x1024.png (dostęp: 10.04.2026).
71. Investopedia (2023), *Weighted Average Cost of Capital (WACC) Explained with Formula and Example*, <https://investopedia.com/terms/w/wacc.asp> (dostęp: 10.04.2026).
72. ITD-PIP.pl (2025), *Wypłata kierowcy za grudzień wg 6935 zł podstawy do ZUS, gdy płatność w styczniu!*, <https://itd-pip.pl/aktualnosci/wypлата-kierowcy-za-grudzien-wg-6935-zl-podstawy-do-zus-gdy-platnosc-w-styczniu/> (dostęp: 10.04.2026).
73. Kancelaria Transportowa LEGALTRANS (2026), <https://kt-legaltrans.pl/> (dostęp: 10.04.2026).
74. Komisja Europejska (2015), *Impact of Transport Infrastructure on International Competitiveness of Europe (I-C-EU)*, <https://cordis.europa.eu/project/id/314395> (dostęp: 10.04.2026).
75. Kühne+Nagel (2026), <https://kuehne-nagel.com/de> (dostęp: 10.04.2026).
76. Lacus Sp. z o.o. (2026), <https://przedstawicielstwowefrancji.com> (dostęp: 10.04.2026).

77. LANDI (2026), <https://landilogistics.com> (dostęp 10.04.2026).
78. Marketing w Sieci (2018), *Słownik e-marketingu: E-commerce*, <https://marketingwsieci.pl/sloownik-e-marketingu/e-commerce> (dostęp: 10.04.2026).
79. Mercedes-Benz (2026), <https://mercedes-benz.com> (dostęp: 10.04.2026)
80. Ministerstwo Infrastruktury (2024), *Transeuropejska sieć transportowa (TEN-T)*, <https://gov.pl/web/infrastruktura/transeuropejska-siec-transportowa-ten-t> (dostęp: 10.04.2026).
81. Niemcy24.net (2026), *Najkorzystniejsze formy prowadzenia działalności gospodarczej w Niemczech*, <https://niemcy24.net/oferta/formy-dzialalnosci.html> (dostęp: 10.04.2026).
82. OC-Przewoźnika.info (2009), *Kabotaż w Niemczech – jak ubezpieczyć?*, <https://oc-przewoznika.info/katotaz-w-niemczechocp> (dostęp: 10.04.2026).
83. Poradnik Transportowy (2014), *Co warto wpisać w CMR?*, <https://poradniktransportowy.pl/12/co-warto-wpisac-w-cmr> (dostęp: 10.04.2026).
84. Poradnikpracownika.pl (2023), *Pakiet mobilności, czyli rozliczanie wynagrodzeń kierowców*, <https://poradnikpracownika.pl/-pakiet-mobilnosci-czyli-rozliczanie-wynagrodzen-kierowcow> (dostęp: 10.04.2026).
85. POWER (2026), *Słownik pojęć: Inwestycja typu Greenfield*, <https://power.gov.pl/strony/sloownik/#InwestycjatypuGreenfield> (dostęp: 10.04.2026).
86. Prometex (2026), *Wzór międzynarodowego listu przewozowego CMR*, <https://prometex.pl/images/cmr4.jpg> (dostęp: 10.04.2026).
87. Rachunkowosc.com.pl (2022), *Czas pracy kierowców – ważne zmiany w 2022 r.*, <https://rachunkowosc.com.pl/czas-pracy-kierowcow-wazne-zmiany-w-2022-r> (dostęp: 10.04.2026).
88. Rankomat.pl (2025), *Ubezpieczenie OC przewoźnika drogowego – jak działa i ile kosztuje polisa OCP?*, <https://rankomat.pl/samochod/jak-dziala-ubezpieczenie-ocp-dla-przewoznikow-towarow> (dostęp: 10.04.2026).
89. Siemens (2026), <https://siemens.com> (dostęp: 10.04.2026).
90. Trans.info (2022), *Mapa zarobków kierowców ciężarówek w Niemczech. Zobacz, czy zarabiają więcej niż u polskich przewoźników*, <https://trans.info/pl/zarobki-kierowcow-283682> (dostęp: 10.04.2026).
91. Transport i Logistyka Polska (2021), *2021 rok w transporcie – dużo zleceń, dużo problemów*, <https://tlp.org.pl/2021-rok-w-transporcie-duzo-zleceń-duzo-problemow> (dostęp: 10.04.2026).
92. Woz-Trans (2023), *Legendy polskich szos – ciężarówka Raba*, <https://woz-trans.com/blog/legendy-polskich-szos-ciezarowka-raba> (dostęp: 10.04.2026).
93. Wynagrodzenia.pl (2026), *Kalkulator wynagrodzeń*, <https://wynagrodzenia.pl/kalkulator-wynagrodzen> (dostęp: 10.04.2026).

94. Wynagrodzenia.pl (2026), *Przeciętne miesięczne wynagrodzenie – styczeń 2026: Transport i gospodarka magazynowa*, <https://wynagrodzenia.pl/gus/przecietne-miesieczne-wynagrodzenie/styczen-2026/transport-i-gospodarka-magazynowa> (dostęp: 10.04.2026).
95. XPO Logistics (2026), <https://xpo.com> (dostęp 10.04.2026).
96. Zakład Ubezpieczeń Społecznych (2026), *Wysokość składek na ubezpieczenia społeczne*, <https://zus.pl/baza-wiedzy/skladki-wskazniki-odsetki/skladki/wysokosc-skladek-na-ubezpieczenia-spoeczne> (dostęp: 10.04.2026).

Akty prawne i dokumenty strategiczne

97. Abgabenordnung (AO) w wersji ogłoszonej w dniu 1 października 2002 r. (BGBl. I s. 3866, 2003 I s. 61, z późn. zm.).
98. Arbeitszeitgesetz (ArbZG) z dnia 6 czerwca 1994 r. (BGBl. I s. 1170, z późn. zm.).
99. Décret n° 2016-418 du 7 avril 2016 adaptant le titre VI du livre II de la première partie du code du travail aux entreprises de transport détachant des salariés roulants ou navigants sur le territoire national et modifiant le code des transports (JORF n°0084 du 9 avril 2016).
100. Dyrektywa 96/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 grudnia 1996 r. dotycząca delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. WE L 18 z 21.01.1997).
101. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/957 z dnia 28 czerwca 2018 r. zmieniająca dyrektywę 96/71/WE dotyczącą delegowania pracowników w ramach świadczenia usług (Dz. Urz. UE L 173 z 9.07.2018).
102. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1057 z dnia 15 lipca 2020 r. ustanawiająca przepisy szczególne w odniesieniu do dyrektywy 96/71/WE i dyrektywy 2014/67/UE dotyczące delegowania kierowców w sektorze transportu drogowego oraz zmieniająca dyrektywę 2006/22/WE w odniesieniu do wymogów w zakresie egzekwowania przepisów oraz rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).
103. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/67/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie egzekwowania dyrektywy 96/71/WE dotyczącej delegowania pracowników w ramach świadczenia usług i zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 w sprawie współpracy administracyjnej za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz. Urz. UE L 159 z 28.05.2014).

104. Dyrektywa Rady 2003/109/WE z dnia 25 listopada 2003 r. dotycząca statusu obywateli państw trzecich będących rezydentami długoterminowymi (Dz. Urz. UE L 16 z 23.01.2004).
105. Fahrpersonalverordnung (FPersV) w wersji ogłoszonej w dniu 27 czerwca 2005 r. (BGBl. I s. 1882, z późn. zm.).
106. Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) z dnia 20 kwietnia 1892 r. (RGBl. s. 477, z późn. zm.).
107. Gesetz über Kosten der freiwilligen Gerichtsbarkeit für Gerichte und Notare (Gerichts- und Notarkostengesetz – GNotKG) z dnia 23 lipca 2013 r. (BGBl. I s. 2586, z późn. zm.).
108. Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns (Mindestlohngesetz – MiLoG) z dnia 11 sierpnia 2014 r. (Federalny Dz.U. I s. 1348, z późn. zm.).
109. Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern (IHK-Gesetz – IHKG) z dnia 18 grudnia 1956 r. (BGBl. I s. 920, z późn. zm.).
110. Gewerbesteuerengesetz (GewStG) w wersji ogłoszonej w dniu 15 października 2002 r. (BGBl. I s. 4167, z późn. zm.).
111. Komisja Europejska (2011), Biała Księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu, KOM(2011) 144 wersja ostateczna, Bruksela.
112. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
113. Konwencja bazylejska o kontroli transgranicznego przemieszczania i usuwania odpadów niebezpiecznych, sporządzona w Bazylei dnia 22 marca 1989 r. (Dz. U. z 1995 r. nr 19, poz. 88).
114. Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR), sporządzona w Genewie dnia 30 września 1957 r. (Dz. U. z 2021 r. poz. 874 z późn. zm.).
115. Körperschaftsteuergesetz (KStG) w wersji ogłoszonej w dniu 15 października 2002 r. (BGBl. I s. 4144, z późn. zm.).
116. Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités (JORF n°0299 du 26 décembre 2019).
117. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 listopada 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o tachografach (Dz. U. 2023 poz. 324).
118. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 5 września 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych (Dz. U. 2022 poz. 2147).
119. Rozporządzenie (WE) nr 561/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 marca 2006 r. w sprawie harmonizacji niektórych przepisów socjalnych

- odnoszących się do transportu drogowego oraz zmieniające rozporządzenia Rady (EWG) nr 3821/85 i (WE) 2135/98, jak również uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 3820/85 (Dz. Urz. UE L 102 z 11.04.2006).
120. Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 6 sierpnia 2013 r. w sprawie wysokości opłat za czynności administracyjne związane z wykonywaniem przewozu drogowego oraz za egzaminowanie i wydanie certyfikatu kompetencji zawodowych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1220 z późn. zm.).
 121. Rozporządzenie nr 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenie 1072/2009 (Dz. Urz. UE L 2020.249.17).
 122. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1071/2009, (WE) nr 1072/2009 i (UE) nr 1024/2012 w celu ich dostosowania do ewolucji w sektorze transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 249 z 31.07.2020).
 123. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1024/2012 z dnia 25 października 2012 r. w sprawie współpracy administracyjnej za pośrednictwem systemu wymiany informacji na rynku wewnętrznym i uchylające decyzję Komisji 2008/49/WE („rozporządzenie w sprawie IMI”) (Dz. Urz. UE L 316 z 14.11.2012).
 124. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1071/2009 z dnia 21 października 2009 r. ustanawiające wspólne zasady dotyczące warunków wykonywania zawodu przewoźnika drogowego i uchylające dyrektywę Rady 96/26/WE (Dz. Urz. UE L 300 z 14.11.2009, z późn. zm.).
 125. Solidaritätszuschlaggesetz 1995 (SolzG 1995) z dnia 23 czerwca 1993 r. (BGBl. I s. 944, 975, z późn. zm.).
 126. Sozialgesetzbuch (SGB) Siebtes Buch (VII) – Gesetzliche Unfallversicherung z dnia 7 sierpnia 1996 r. (BGBl. I s. 1254, z późn. zm.).
 127. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana) (Dz. Urz. UE C 202 z 7.06.2016).
 128. Umowa o międzynarodowych przewozach psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tych przewozów (ATP), sporządzona w Genewie dnia 1 września 1970 r. (Dz. U. z 2015 r. poz. 667).
 129. Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 8).
 130. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2805 z późn. zm.).
 131. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o czasie pracy kierowców (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 220 z późn. zm.).
 132. Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o opłacie skarbowej (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2111 z późn. zm.).

133. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1610 z późn. zm.).
134. Ustawa z dnia 26 stycznia 2022 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 209).
135. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 2383 z późn. zm.).
136. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2023 r. poz. 120 ze zm.).
137. Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2201 z późn. zm.).
138. Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 295 z późn. zm.).
139. *Versicherungsvertragsgesetz (VVG)* z dnia 23 listopada 2007 r. (BGBl. I s. 2631, z późn. zm.).

Raporty i statystyki

140. Eurostat (2023), *Annual inflation down to 6.9% in the euro area Down to 8.3% in the EU*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16324910/2-19042023-AP-EN.pdf/ff3d6b28-9c8f-41cd-714f-d1fd38af0b15> (dostęp: 10.04.2026).
141. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2018), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2018*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/d6a32fcb-4842-4ac0-a4c1-78a70d7d95c1> (dostęp 10.04.2026).
142. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2019), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2019*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/0be45015-cc5c-4433-85e6-d00928738795> (dostęp 10.04.2026).
143. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2020), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2020*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/1b76d00b-6e25-457e-be97-a012ebbc4e83> (dostęp 10.04.2026).
144. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2021), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2021*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/d209a78a-886c-45a7-b128-718184d4a000> (dostęp 10.04.2026).
145. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2022), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2022*, Warszawa,

- <https://gov.pl/attachment/b11849b3-4055-4179-bb63-4233d539a47b> (dostęp 10.04.2026).
146. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2023), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2023*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/0d21573b-7ef3-48b8-8ade-555adebc9868> (dostęp 10.04.2026).
147. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2024), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2024*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/011b94b8-1cb1-4790-9984-18276f175c59> (dostęp 10.04.2026).
148. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (2025), *Informacja statystyczna dotycząca transportu międzynarodowego za rok 2025*, Warszawa, <https://gov.pl/attachment/8a0f6e21-af16-49a6-82d4-f6ced530985a> (dostęp 10.04.2026).
149. Polski Instytut Ekonomiczny (2023), *Wpływ wojny w Ukrainie na działalność polskich firm*, Warszawa, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/02/Wplyw-wojny-na-PL-firmy.pdf> (dostęp 10.04.2026).
150. Statista (2026), *Countries with the largest nominal GDP worldwide in 2026*, <https://statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp> (dostęp: 10.04.2026).
151. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022), *Arbeitnehmerverdienste. Fachserie 16 Reihe 2.1 – 4. Vierteljahr 2021*, Wiesbaden, https://destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Branche-Berufe/Publicationen/Downloads/arbeitnehmerverdienste-vierteljahr-2160210213244.pdf?__blob=publicationFile (dostęp: 10.04.2026).
152. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2026), *Güterkraftverkehr nach Verkehrsarten und Fahrtweiten*, https://destatis.de/DE/Home/_inhalt.html (dostęp: 10.04.2026).
153. The World Bank (2026), *GDP (current US\$) – Poland, Germany*, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (dostęp: 10.04.2026).
154. World Trade Organization (2023), *World Trade Statistical Review 2023*, Genewa, https://wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf (dostęp: 10.04.2026).

Inne

155. Damodaran A. (2007), *Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications*, Stern School of Business, New York.

156. Europejski Urząd ds. Pracy (2022), *Kierowcy delegowani, poznaj swoje prawa i obowiązki*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg, https://ela.europa.eu/sites/default/files/2023-10/Print_Posting_of_Drivers_PL.pdf (dostęp: 10.04.2026).

Streszczenie

Monografia podejmuje problematykę internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw transportowych w kontekście restrykcyjnych uwarunkowań prawno-administracyjnych wprowadzonych przez unijny Pakiet Mobilności. Dynamiczne zmiany w europejskim prawie zdeaktualizowały dotychczasowe modele konkurencyjności oparte na arbitrażu kosztowym, wymuszając na przewoźnikach operujących flotą o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony poszukiwanie nowych strategii adaptacyjnych. Głównym celem pracy jest wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej procesu internacjonalizacji na przykładzie przedsiębiorstwa LANDI sp. z o.o., poprzez porównanie scenariusza kontynuacji działalności w Polsce z rozszerzeniem operacji bezpośrednio na rynek niemiecki.

W części teoretycznej monografii dokonano krytycznego przeglądu ewolucji sektora transportowego w Europie oraz zidentyfikowano kluczowe bariery rynkowe wynikające z nowelizacji przepisów unijnych i krajowych. Omówiono prawne ograniczenia operacji kabotażowych, zasady delegowania pracowników, wpływ niemieckiej ustawy o płacy minimalnej (MiLoG) oraz nowe procedury licencjonowania. W pracy przedstawiono także dogłębne studium komparatywne uwarunkowań kosztowych, form prawnych (ze szczególnym uwzględnieniem spółki GmbH) i systemów podatkowych w Polsce i w Niemczech, stanowiące fundament do późniejszego modelowania finansowego.

Część empiryczna oraz analityczna opiera się na analizie dokumentacji finansowo-operacyjnej badanego podmiotu oraz badaniach rynkowych z wykorzystaniem m.in. wywiadów eksperckich i analizy strategicznej SWOT. Analiza obejmuje szczegółowe zestawienie kosztów stałych i zmiennych, nakładów inwestycyjnych oraz barier wejścia na nowy rynek. Wykorzystując zaawansowane instrumentarium finansowe, w tym dekompozycję w oparciu o model piramidalny DuPonta, wyliczono i zestawiono kluczowe wskaźniki rentowności (ROE, ROA, ROI, ROS) ze średnim ważonym kosztem kapitału (WACC) w perspektywie pięcioletnich prognoz dla obu rozpatrywanych wariantów biznesowych.

W końcowej części monografii przedstawiono wielowymiarową syntezę wyników, uzupełnioną o analizę wrażliwości, która kategorycznie

udowadnia efektywnościową wyższość strategii internacjonalizacji nad utrzymaniem dotychczasowego *status quo* operacyjnego. Sformułowano etapowy projekt wdrożenia oraz uniwersalne wytyczne zarządce dla polskich przedsiębiorstw transportowych z sektora MŚP, obejmujące m.in. strategiczną dezintermediację łańcucha dostaw, implementację hybrydowych modeli zarządzania flotą oraz rygorystyczny nadzór zgodności. Wskazano również potencjalne kierunki dalszych badań, ukierunkowane na transformację energetyczną i zeroemisyjność flot na rynku niemieckim. Uzyskane rezultaty stanowią wartościowy wkład w rozwój nauk o zarządzaniu, wypełniając lukę badawczą dotyczącą transportu lekkiego w dobie Pakietu Mobilności i oferując praktyczny model decyzyjny dla menedżerów branży TSL.

Abstract

The monograph addresses the issue of the internationalization of Polish transport enterprises in the context of restrictive legal and administrative conditions introduced by the EU Mobility Package. Dynamic changes in European law have rendered previous competitiveness models based on cost arbitrage obsolete, forcing carriers operating fleets with a permissible maximum mass of up to 3.5 tonnes to seek new adaptive strategies. The primary aim of the study is a multidimensional assessment of the economic efficiency of the internationalization process, using the example of LANDI sp. z o.o., by comparing the scenario of continuing operations in Poland with the direct extension of operations to the German market.

In the theoretical part of the monograph, a critical review of the evolution of the transport sector in Europe was conducted, and key market barriers resulting from the amendment of EU and national regulations were identified. The legal limitations of cabotage operations, the rules for posting workers, the impact of the German Minimum Wage Act (MiLoG), and new licensing procedures were discussed. The study also presents an in-depth comparative analysis of cost conditions, legal forms (with a particular focus on the GmbH company), and tax systems in Poland and Germany, which constitute the foundation for subsequent financial modeling.

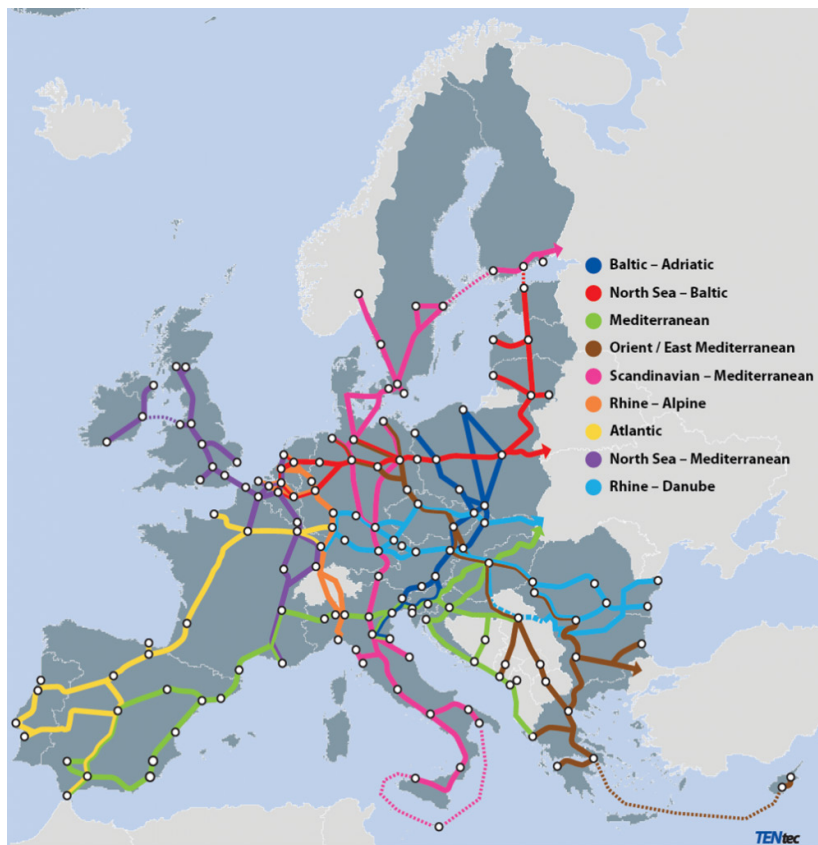
The empirical and analytical part is based on the analysis of the financial and operational documentation of the examined entity, as well as market research utilizing, among others, expert interviews and strategic SWOT analysis. The analysis includes a detailed breakdown of fixed and variable costs, capital expenditures, and entry barriers to the new market. Utilizing advanced financial instruments, including decomposition based on the DuPont pyramidal model, key profitability indicators (ROE, ROA, ROI, ROS) were calculated and compared with the weighted average cost of capital (WACC) over a five-year forecast perspective for both considered business variants.

In the final section of the monograph, a multidimensional synthesis of the results is presented, supplemented by a sensitivity analysis, which categorically proves the efficiency superiority of the internation-

alization strategy over maintaining the current operational *status quo*. A phased implementation project and universal managerial guidelines for Polish transport enterprises from the SME sector were formulated, encompassing, *inter alia*, strategic supply chain disintermediation, the implementation of hybrid fleet management models, and rigorous *compliance* oversight. Potential directions for further research were also indicated, focusing on the energy transformation and zero-emission fleets in the German market. The obtained results constitute a valuable contribution to the development of management sciences, filling a research gap regarding light transport in the era of the Mobility Package and offering a practical decision-making model for managers in the TFL (Transport, Forwarding, and Logistics) industry.

Aneks

Załącznik 1. Mapa korytarzy sieci bazowej TEN-T



Źródło: Intermodal News (2026), TEN-T Core Network Corridors. Freight and Passenger, https://intermodalnews.pl/wp-content/uploads/2021/05/TEN-T_Core_Network_Corridors_Freight_and_Passenger_RYB17-2-995x1024.png (dostęp: 10.04.2026).

1 Nadawca (nazwisko lub nazwa, adres, kraj) Absender (Name, Anschrift, Land) Sender (name, address, country)	MIĘDZYNARODOWY LIST PRZEWÓZOWY NR INTERNATIONAL CARRIAGE NOTE CMR Międzyprzewóz podlega postanowieniom konwencji o umowie międzynarodowej przewożenia towarów drogowych (CMR). Het recepte na plaatselijke procedure kijkt. This carriage is subject notwithstanding any clause to the contrary, to the Convention on the Contract for the International Carriage of goods by road (CMR). Diese Beförderung unterliegt trotz einer gegenteiligen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Straßentransport (CMR).																		
2 Odbiorca (nazwisko lub nazwa, adres, kraj) Empfänger (Name, Anschrift, Land) Consignee (name, address, country)	16 Przewoźnik (nazwisko lub nazwa, adres, kraj) Frachtführer (Name, Anschrift, Land) Carrier (name, address, country)																		
3 Miejsce przaczenia (miejscowość, kraj) Auslieferungsort des Gutes (Ort, Land) Place of delivery of the goods (place, country)	17 Kolejni przewoźnicy (nazwisko lub nazwa, adres, kraj) Nachfolgende Frachtführer (Name, Anschrift, Land) Successive carriers (name, address, country)																		
4 Miejsce i data zabiorwania (miejscowość, kraj, data) Ort und Tag der Übernahme des Gutes (Ort, Land, Datum) Place and date of taking over the goods (place, country, date)	18 Zastrzeżenia i uwagi przewoźnika Vorbehalte und Bemerkungen der Frachtführer Carrier's reservations and observations																		
5 Załączone dokumenty Befugte Dokumente Documents attached																			
6 Cechy i numer Kennzeichen und Nummern Marks and Nos	7 Ilość sztuk Anzahl der Packstücke Number of packages	8 Sposób opakowania Art der Verpackung Method of packing	9 Rodzaj towaru Bezeichnung des Gutes Nature of the goods																
10 Nr statystyczny Statistiknummer Statistical number		11 Waga brutto w kg Bruttogewicht in kg Gross weight in kg																	
12 Objętość w m³ Umfang m³ Volume in m³																			
13 Instrukcje nadawcy Anweisungen des Absenders Sender's Instructions				19 Postanowienia specjalne Besondere Vereinbarungen Special agreements															
14 Postanowienia odnośnie przewoznego Frachttankgumweisungen Instructions as to payment for carriage → Przewoźne zapłacone / Frei / Carriage paid → Przewoźne nie opłacone / Unfrei / Carriage forward				20 Do zapłaenia Zu zahlen vom: To be paid by: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Przewoźnik / Frachtführer / Carriage charges</td> <td style="width: 50%;">Nadawca / Absender / Sender</td> </tr> <tr> <td>Brutto / Brutto / Gross</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saldo / Zuzahlung / Balance</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Opłaty / Nebengebühren / Surcharges</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Koszty dodatkowe / Sonstige Kosten / Miscellaneous</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Współ / Gemeinschaftlich / Joint to be paid</td> <td></td> </tr> </table>				Przewoźnik / Frachtführer / Carriage charges	Nadawca / Absender / Sender	Brutto / Brutto / Gross		Saldo / Zuzahlung / Balance		Opłaty / Nebengebühren / Surcharges		Koszty dodatkowe / Sonstige Kosten / Miscellaneous		Współ / Gemeinschaftlich / Joint to be paid	
Przewoźnik / Frachtführer / Carriage charges	Nadawca / Absender / Sender																		
Brutto / Brutto / Gross																			
Saldo / Zuzahlung / Balance																			
Opłaty / Nebengebühren / Surcharges																			
Koszty dodatkowe / Sonstige Kosten / Miscellaneous																			
Współ / Gemeinschaftlich / Joint to be paid																			
21 Wystawiono w Ausgestellt in Established in <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">dnia am</td> <td style="width: 33%;">20</td> <td style="width: 33%;">20</td> </tr> <tr> <td>on</td> <td>20</td> <td>20</td> </tr> </table>				dnia am	20	20	on	20	20	15 Zapłata / Rückerstattung / Cash on delivery									
dnia am	20	20																	
on	20	20																	
22 Podpis i stempel nadawcy Unterschrift und Stempel des Absenders				23 Podpis i stempel przewoźnika Unterschrift und Stempel des Frachtführers															
24 Przewoźnik otrzymał / Gut empfangen / Goods received <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Miejscowość Ort Place</td> <td style="width: 33%;">dnia am on</td> <td style="width: 33%;">20 20 20</td> </tr> </table>				Miejscowość Ort Place	dnia am on	20 20 20	25 Podpis i stempel odbiorcy Unterschrift und Stempel des Empfängers												
Miejscowość Ort Place	dnia am on	20 20 20																	

Źródło: Prometex (2026), *Wzór międzynarodowego listu przewozowego CMR*, <https://prometex.pl/images/cmr4.jpg> (dostęp: 10.04.2026).

Spis tabel

Tabela 1. Liczba licencji na wykonywanie międzynarodowego transportu drogowego w Polsce w latach 2010–2025.....	32
Tabela 2. Liczba wypisów z licencji na międzynarodowy transport drogowy w Polsce w latach 2010–2025.....	34
Tabela 3. Liczba przedsiębiorstw transportowych w Polsce według wielkości floty w latach 2017–2025	36
Tabela 4. Innowacyjne działania ku zrealizowaniu celów opisanych w Białej Księdze Transportu	41
Tabela 5. Podział kierowców na delegowanych i niedelegowanych ze względu na rodzaj wykonywanych przewozów.....	53
Tabela 6. Stawki diet zagranicznych w wybranych państwach Unii Europejskiej	54
Tabela 7. Lokalizacja branżowych ośrodków gospodarczych w Niemczech.....	75
Tabela 8. Formy prowadzenia działalności gospodarczej w Niemczech ...	77
Tabela 9. Dokumenty wymagane przez Finanzamt (Urząd Skarbowy) przy rejestracji spółki kapitałowej (GmbH).....	80
Tabela 10. Koszty rejestracji pracowników przedsiębiorstwa w systemie IMI	90
Tabela 11. Struktura kosztów wynagrodzenia pracownika (od kwoty 8 719,00 PLN brutto).....	97
Tabela 12. Struktura wynagrodzenia pracownika w Polsce (dla stawki 8 719,00 PLN brutto)	98
Tabela 13. Całkowite koszty pracodawcy w Polsce (dla wynagrodzenia 8 719,00 PLN brutto).....	100
Tabela 14. Składniki całkowitego kosztu wynagrodzenia pracownika w Niemczech (stan prawny na 2025 ok.).....	106
Tabela 15. Składniki potrąceń z wynagrodzenia brutto pracownika w Niemczech.....	108
Tabela 16. Podział zagadnień analizy finansowej i techniczno- -ekonomicznej ze szczególnym uwzględnieniem branży TSL	113
Tabela 17. Matryca powiązań hipotez szczegółowych z metodami badawczymi oraz źródłami danych.....	130
Tabela 18. Warianty strategii przedsiębiorstwa na podstawie analizy SWOT	136
Tabela 19. Analiza SWOT wariantu I – kontynuacja działalności na rynku krajowym	137

Tabela 20. Analiza SWOT wariantu II – internacjonalizacja działalności na rynku niemieckim.....	138
Tabela 21. Podsumowanie kosztów i wydatków inwestycyjnych w pierwszego roku działalności dla rozpatrywanych wariantów strategicznych.....	154
Tabela 22. Podsumowanie kosztów stałych i zmiennych w drugim roku działalności dla rozpatrywanych wariantów strategicznych.....	154
Tabela 23. Zestawienie przychodów, kosztów i dochodu po opodatkowaniu dla wariantu I.....	156
Tabela 24. Zestawienie przychodów, kosztów i dochodu po opodatkowaniu dla wariantu II	158
Tabela 25. Zestawienie porównawcze przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego netto w rozpatrywanych wariantach strategicznych	159
Tabela 26. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla pierwszego roku działalności	160
Tabela 27. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla drugiego roku działalności	160
Tabela 28. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla trzeciego roku działalności	161
Tabela 29. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla czwartego roku działalności	161
Tabela 30. Zestawienie wskaźników finansowych w rozpatrywanych wariantach strategicznych dla piątego roku działalności	161
Tabela 31. Analiza wrażliwości – wpływ scenariusza pesymistycznego na rentowność w drugim roku działalności dla rozpatrywanych wariantów strategicznych.....	171
Tabela 32. Rejestr ryzyk i ocena punktowa dla projektu internacjonalizacji analizowanego przedsiębiorstwa.....	182
Tabela 33. Macierz ryzyka dla wariantu II – internacjonalizacja działalności na rynku niemieckim.....	183

Spis ilustracji

Ilustracja 1. Dekompozycja wskaźnika rentowności kapitału własnego według koncepcji DuPonta	116
Ilustracja 2. Model etapów procesu badawczego.....	129

Spis wykresów

Wykres 1. Zestawienie zysku netto w rozpatrywanych wariantach strategicznych na przestrzeni pięciu lat	165
Wykres 2. Kształtowanie się wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) w rozpatrywanych wariantach strategicznych.....	166
Wykres 3. Kształtowanie się wskaźnika zwrotu z inwestycji (ROI) w rozpatrywanych wariantach strategicznych	167
Wykres 4. Porównanie wskaźnika rentowności aktywów (ROA) w rozpatrywanych wariantach strategicznych	168
Wykres 5. Zestawienie poziomu kosztów operacyjnych w rozpatrywanych wariantach strategicznych	169
Wykres 6. Porównanie wskaźnika rentowności sprzedaży (ROS) w rozpatrywanych wariantach strategicznych	170

Dojrzałe i niezwykle aktualne studium badawcze, które dzięki twardej analityce finansowej oraz wnikliwej analizie przypadku LANDI sp. z o.o., z rygorystyczną precyzją wyznacza nowe kierunki rozwoju polskiego sektora TSL w Europie, wypełniając tym samym istotną lukę w wiedzy o współczesnej logistyce międzynarodowej.

z recenzji prof. dr. hab. inż. Tomasza Węgrzyna

Niniejsza publikacja jest rezultatem zaawansowanych prac badawczych prowadzonych w ramach Instytutu Gospodarki Międzynarodowej. Jednostka ta, silnie osadzona w strukturach Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego, promuje interdyscyplinarne podejście do zjawisk rynkowych, łącząc ekonomię międzynarodową z naukami o zarządzaniu i jakości. Wsparcie merytoryczne oraz zaplecze naukowe Instytutu umożliwiły pogłębioną analizę problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw transportowych oraz identyfikację kluczowych mechanizmów kształtowania przewag konkurencyjnych w warunkach nasilających się zmian regulacyjnych na europejskim rynku usług TSL.

ISBN 978-83-68668-64-3

DOI 10.48226/978-83-68668-64-3