

**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