

Awersja do negatywnego perfekcjonizmu Europejczyków

Eksport usług międzynarodowych przewoźników drogowych rzeczy
– czy sukces minionych 30 lat zostanie zaprzepaszczone w
przyszłości?

Prof. dr hab. Wojciech Paprocki
Instytut Infrastruktury, Transportu i Mobilności SGH



J. Kukies:

Negatywny perfekcjonizm w Europie

W Europie, w przeciwieństwie do Azji, a przede wszystkim do USA, od lat dominuje tendencja, aby wszelkie działania społeczne i gospodarcze perfekcyjnie uregulować – to prowadzi do dominacji kultury **NEGATYWNEGO PERFEKCJONIZMU**



Jörg Kukies, ur. 1968, Goldman Sachs DE (2014–2018), wiceminister, następnie minister finansów RFN

Polak: robotnik budowlany, kierowca w Niemczech



- W latach 2011–2015 w Niemczech pracowało ponad 200 tys. Polaków, w 2024 r. było to ok. 80 tys.
- Głównymi branżami, w której zatrudniani są Polacy, to budownictwo i rolnictwo
- Dane statystyczne nie uwzględniają aktywności zawodowej osób, które wykonują **zawód kierowcy** jeżdżąc po drogach w Niemczech. Każdego dnia liczba pojazdów na polskiej rejestracji poruszających się po drogach w Niemczech przekracza 100 tys. Zbiorowość kierowców tworzą zarówno Polacy, jak i Ukraińcy, Białorusini i obywatele innych krajów zatrudnieni przez przewoźników drogowych zarejestrowanych w Polsce



Polska europejskim liderem transportu drogowego

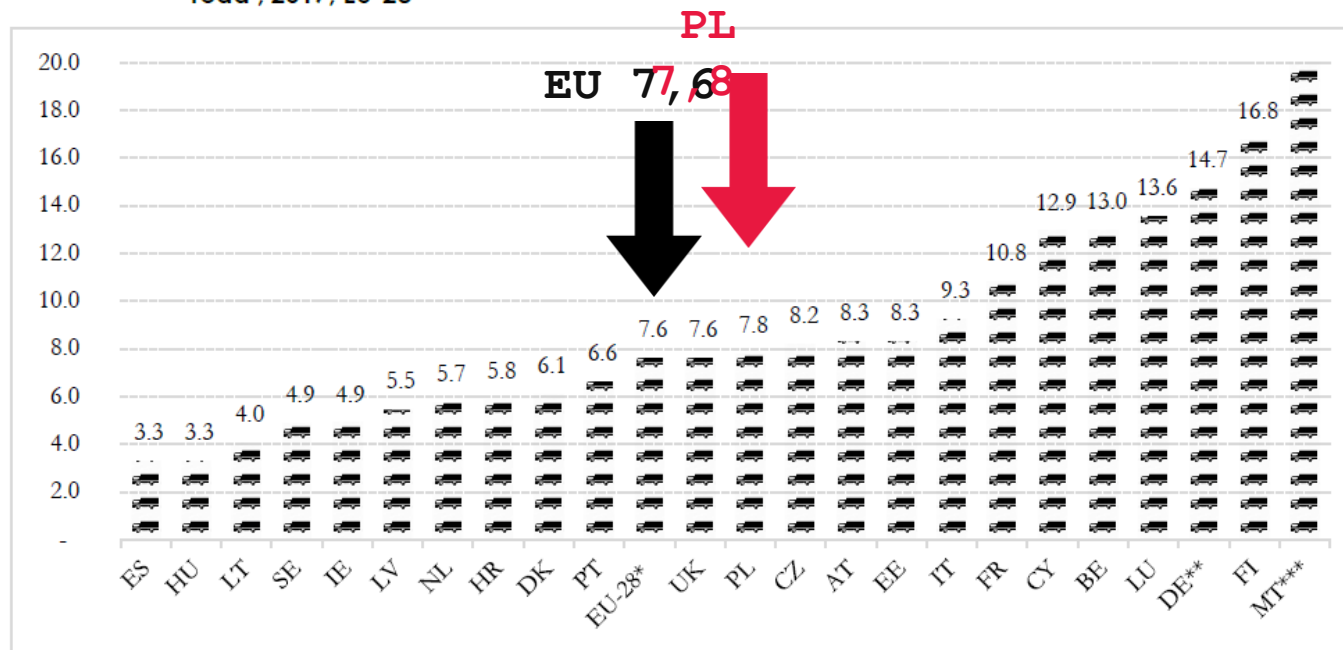
- W 2024 r. w Europie było eksploatowane ok. 6,5 mln pojazdów użytkowych średniej (N2) i ciężkiej (N3) klasy – ich liczba wzrosła o 1,9% w stosunku do 2021 r.
- W Polsce z tej floty było zarejestrowanych 1,2 mln pojazdów, co oznacza, że przewoźnicy zarobkowi oraz podmioty gospodarcze wykorzystujące tabor dla własnych potrzeb dysponują największym potencjałem z wszystkich krajów Europy

Small is beautiful

- nie ma alternatywnego modelu

W 2018 r. średnia liczba pojazdów użytkowych (DMC > 3,5 t) dla EU-28 wynosiła 7,6, w Polsce 7,8 pojazdu – dane dotyczą średniej wielkości potencjału przedsiębiorstwa transportu drogowego

Figure 3.7 Average number of trucks >3.5t per enterprise active under NACE 4941 'Freight transport by road', 2017, EU-28



* The EU-28 average is a weighted average and does not include data on BG, EL, RO, SI and SK as the number of goods vehicles > 3.5t for these Member States was not available.

** The number of trucks for DE concerns the number for 2016.

*** For MT, the number of enterprises concerns the number of enterprises in 2015. The average number of trucks per enterprise in MT amounts to 35.4.

Source Eurostat [sbs_na_1a_se_r2] and [road_eqs_lormot]

Kierowca międzynarodowy

– ginący zawód?

- W Polsce jest ponad 300 tys. samochodów ciężarowych (DMC > 3,5 t), które są dopuszczone do przewozów międzynarodowych
- Ponad 400 tys. kierowców uczestniczy w przewozach, które są wykonywane poza granicami Polski – wyjazd na trasę międzynarodową wymaga opuszczenia miejsca stałego zamieszkania na więcej niż kilka dni, nawet więcej niż kilka tygodni
- Polscy przewoźnicy pozyskali w ostatniej dekadzie XX w. wielu bezrobotnych mężczyzn, którzy po służbie wojskowej dysponowali prawem jazdy kierowcy zawodowego, a w latach 10. i 20. XXI w. zatrudnili ponad 120 tys. Ukraińców i ponad 60 tys. Białorusinów
- Na miejsce seniorów odchodzących na emeryturę nie ma odpowiednio wielu chętnych młodych mężczyzn

Szczególna rola ,middle mile'

Charakter przewozów drogowych rzeczy i cykle pracy kierowcy



First mile

Praca zmianowa
lub w cyklu
kilku dniowym



Middle mile

Praca w cyklu
powyżej 6 dni
roboczych



Last mile

Praca zmianowa

Coraz mniej mężczyzn jest gotowych pracować jako kierowcy, którzy pozostają przez wiele dni lub tygodni poza miejscem stałego zamieszkania; najbardziej skłonni do tego są imigranci

Polscy przewoźnicy jak chińskie ziemie rzadkie

Załadowcy zachodnioeuropejscy są uzależnieni od polskich przewoźników, którzy eksportują usługi przewozu drogowego rzeczy

Country	2024								Position on the international market
	National	International			Total	Total international	Share of international	Share of total	
		Export/Import	Cross-trade	Cabotage					
PL	131 995	133 302	80 257	22 761	368 315	236320	32,58%	19,35%	1
ES	182 954	81 033	4 898	2 703	271 588	88634	12,22%	14,27%	2
LT	4 648	10 266	43 672	7 660	66 246	61598	8,49%	3,48%	3
RO	24 029	23 084	17 524	2 719	67 356	43327	5,97%	3,54%	4
CZ	29 028	31 870	8 039	1 410	70 347	41319	5,70%	3,69%	5
DE	248 248	28 285	2 972	1 335	280 840	32592	4,49%	14,75%	6
NL	33 622	24 353	3 089	1 820	62 884	29262	4,03%	3,30%	7
SK	7 172	14 044	8 102	1 243	30 561	23389	3,22%	1,61%	8
HU	12 364	14 501	6 343	1 023	34 231	21867	3,01%	1,80%	9
SI	2 679	9 227	8 711	1 190	21 807	19128	2,64%	1,15%	10
IT	136 137	14 956	767	818	152 678	16541	2,28%	8,02%	11
BG	10 456	9 101	6 803	608	26 968	16512	2,28%	1,42%	12
PT	7 656	10 507	4 164	716	23 043	15387	2,12%	1,21%	13
FR	160 705	12 430	304	576	174 015	13310	1,84%	9,14%	14
BE	20 515	8 873	1 334	1 368	32 090	11575	1,60%	1,69%	15

mln tkm

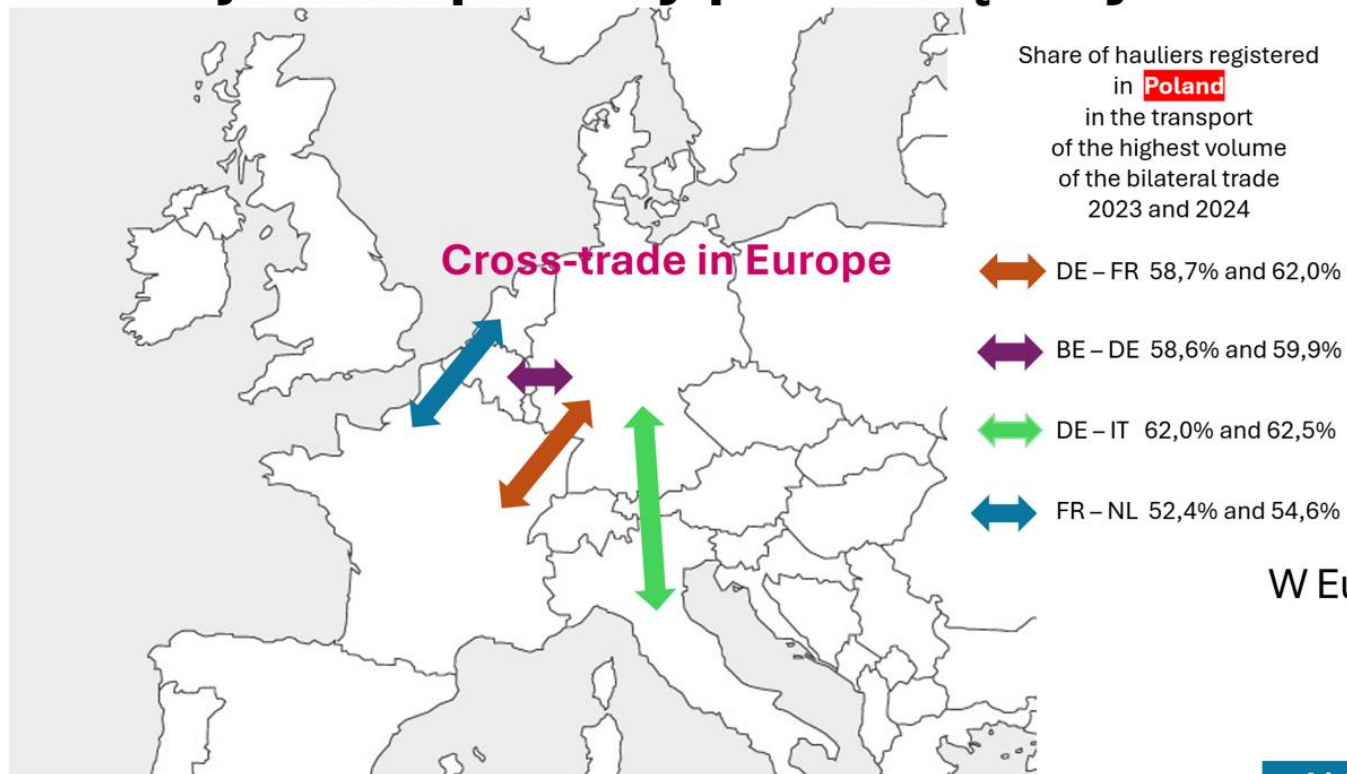
Przewoźnicy z Polski
mln vehicle-km za granicą

2023	2024
15 476	15 055

Jeśli 1 v-km ma wartość
1 EUR, to
przewoźnicy z Polski
świadczą usługi
o wartości ok. **15 mld EUR**
rocznie

Polscy przewoźnicy dominują

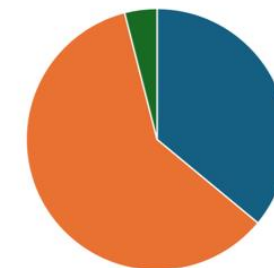
Transport drogowy w Europie jest wspierany przez mężczyzn w wieku 55 lat i więcej



W Europie młodzi mężczyźni nie zgłaszają się do zawodu kierowcy

Udział kierowców wg struktury wiekowej

Aż 36%
kierowców
ma 55 lat
lub więcej



Tylko 4%
kierowców
ma 25 lat
lub mniej

Potencjalni importerzy usług

- Importerami usług są załadowcy i działający na ich zlecenie operatorzy logistyczni i spedytorzy z prawie całej Europy
- Polscy przewoźnicy głównymi eksporterami
- Litewscy przewoźnicy głównymi konkurentami w segmencie cross-trade



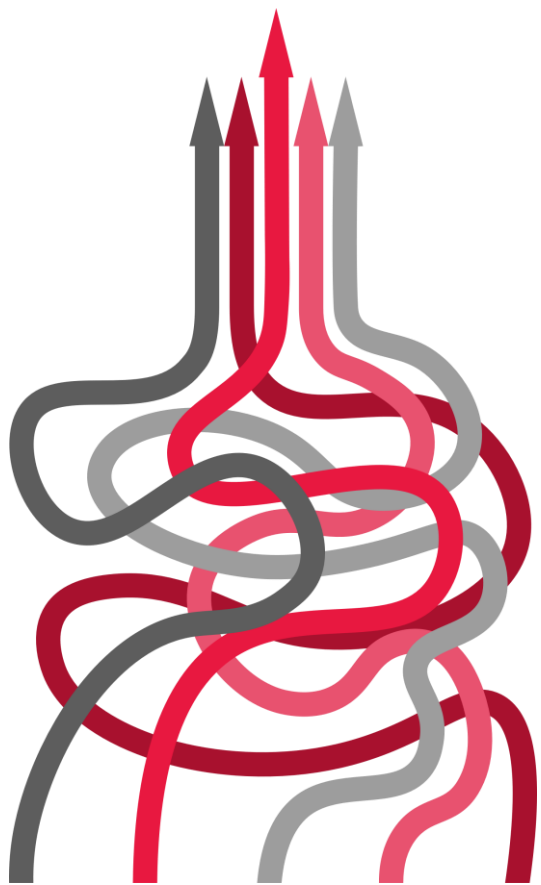
ThinkBigTank

SGH | 120

Przesłanki regulacji rynku usług przewozowych

- W Europie po stronie popytowej oraz po stronie podażowej rynku występują w setki tysięcy podmiotów gospodarczych; żaden z nich nie dysponuje pozycją, która umożliwiałaby stosowanie praktyk monopolistycznych
- Z ekonomicznego punktu widzenia nie ma podstawy, aby regulować rynek usług przewozu drogowego ładunków w Europie
- Regulator (unijny, krajowy) kieruje się innymi przesłankami aby uzasadnić wprowadzanie restrykcji:
 - troska o **bezpieczeństwo ruchu drogowego** (ograniczenie czasu pracy za kierownicą),
 - troska o **warunki socjalne** kierowców (czas pracy i zasady wynagradzania)
 - promowanie technologii, które pozwalają obniżyć **emisyjność** pojazdów drogowych

Nadgorliwość regulatora



- Coraz powszechniej wyrażana jest opinia, że w UE dopuszczono do wprowadzenia zbyt wielu regulacji, które stały się gorsetem dla całego systemu społeczno-gospodarczego – raport Draghi (2024)
- Progresywni politycy, wspierani przez tysiące urzędników, wykazują nieustającą determinację we wprowadzaniu kolejnych, coraz bardziej uszczegółowionych regulacji – ztracano kontrolę, na ile stosowanie tych regulacji służy faktycznej poprawie warunków życia mieszkańców oraz wzmocnieniu zdolności europejskich przedsiębiorstw do konkurencyjności na globalnym rynku
- Zabiega się o perfekcję regulacji, które dotyczą procesów dystrybucji dostępnych dóbr, a nie procesów kreowania wartości w całej gospodarce – bez wzrostu produktywności nie uda się podnieść dobrostanu Europejczyków



ThinkBigTank

SGH | 120

Polacy „wyparli” Francuzów, Holendrów i Niemców

- Po 2004 r. na rynku europejskim przewozy międzynarodowe zostały zdominowane przez przewoźników z Polski, a także z Litwy i Rumunii
- Przewoźnicy z Europy Zachodniej utrzymują się na rynku jedynie w segmencie przewozów lokalnych (np. dystrybucji żywności) – ich udział w rynku krajowym utrzymuje się nadal na poziomie powyżej 90% pracy przewozowej wykonywanej w segmencie ‚last mile’
- Załadowcy w Europie Zachodniej są beneficjentami sytuacji, w której coraz więcej przewozów wykonują przewoźnicy z Europy Centralnej obciążeni kosztami pracy na poziomie ok. 40% kosztów ponoszonych przez przewoźników miejscowych



ThinkBigTank

SGH | 120

Główne czynniki sukcesu polskich przewoźników

- Gros przewoźników zarejestrowanych w Polsce to przedsiębiorstwa małe i mikro, w których występuje bezpośrednia relacja interpersonalna między właścicielem a kierowcami i pracownikami zaplecza technicznego
- Właściciele przedsiębiorstw wykazują skłonność do działania na granicy prawa, np. w odniesieniu do regulacji definiujących dopuszczalny czas pracy kierowcy i wymagane warunki socjalnych zapewniane kierowcy
- Właściciele akceptują zachowania kierowców, które są niezgodne z regulacjami

Barierzy rozwoju polskich przewoźników



- Większość właścicieli małych i mikro przedsiębiorstw nie ma kompetencji, aby racjonalnie adoptować swój biznes do zmieniającego się otoczenia i aktywnie uczestniczyć w transformacji cyfrowej i energetyczno-klimatycznej
- Przedsiębiorcy zarządzając biznesem kierują się bardziej emocjami niż umiejętnościami – angażują się ponad swoje siły w zarządzanie operacjami i kontrolują cash flow, natomiast nie monitorują R&L, co powoduje, że odwołując się do błędnej kalkulacji kosztów są skłonni do zaniżenia cen oferowanych usług
- Gros właścicieli nie znajduje sukcesorów w swojej rodzinie, nie potrafi sprzedać swojego przedsiębiorstwa, gdyż nie jest zdefiniowana wartość aktywów

Awersja do regulacji silniejsza niż w Europie Zachodniej

- Rosnąca złożoność (i pogłębiająca się wewnątrz sprzeczność) regulacji transportu drogowego wprowadzanych przez Unię Europejską stanowi czynnik demotywujący wielu przedsiębiorców w krajach, które w 1951 r. utworzyły EWWiS
- W Polsce i innych krajach Europy Centralnej przedsiębiorcy wykazują **wysoki poziom awersji** do regulacji odnoszących się do działalności realizowanej na rynku Europy Zachodniej

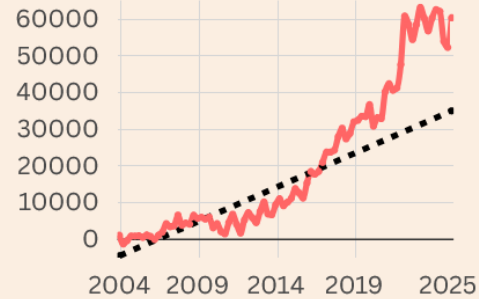


Tworzymy gospodarkę opartą na wiedzy

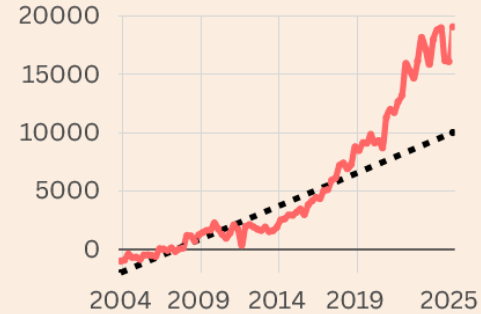
w mln zł

■ trend 2004-19

Eksport netto usług ogółem w Polsce



Eksport netto usług biznesowych w Polsce



Źródło: opracowanie PB na podstawie danych NBP



Made with Flourish • Create a chart

Eksport usług jest ważny – ale jakich usług?

- Usługi biznesowe mają coraz większe znaczenie w bilansie eksportu i importu usług w Polsce
- W latach 2024–2025 wartość eksportu usług świadczonych przez przewoźników drogowych na zlecenie zagranicznych zlecniodawców uległa stabilizacji – prawdopodobnie jest to najwyższa wartość eksportu, jaki ta branża osiągnęła

Dane publikowane przez NBP i GUS wydają się być niewiarygodne

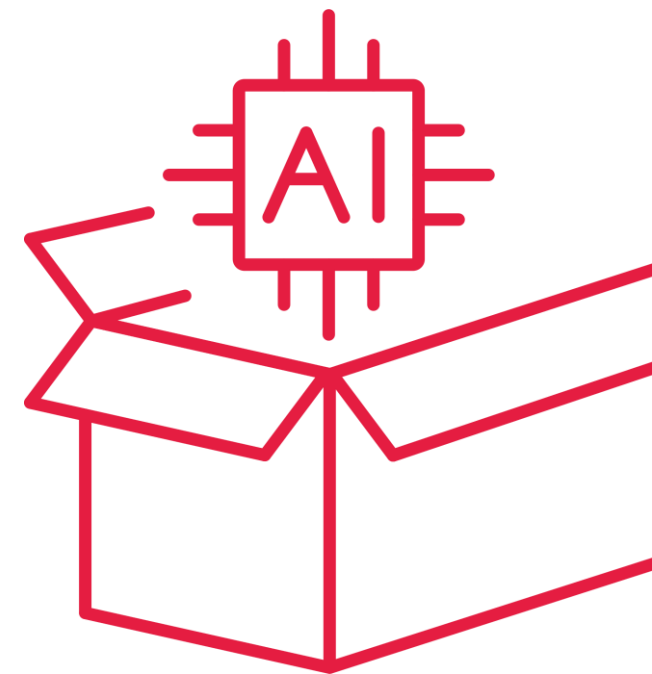
Brak ośrodka naukowego (eksperckiego), którego działalność koncentrowałaby się na działalności transportu drogowego powoduje, że władza RP podejmuje decyzje bez dostępu do wiarygodnych danych



SGH | 120

Nowe usługi – procesy zintegrowane dzięki AI

- Nie będzie kontynuacji procesu rozwoju potencjału przewoźników zarejestrowanych w Polsce, gdyż barierą staje się narastający niedobór kierowców gotowych do pracy w segmencie cross-trade
- Rozwój i upowszechnianie technologii cyfrowych otwiera nowe perspektywy rozwoju, jeśli uda się zintegrować działania realizowane przez załadowców, przewoźników i innowacyjnych pośredników
- Wykorzystanie dużych zbiorów danych pochodzących od załadowców i przewoźników zapewni istotne podwyższenie produktywności działania przewoźników
- W Polsce są najkorzystniejsze w skali Europy warunki dla rozwoju działania eksporterów usług przewozowych realizowanych przy wykorzystaniu agentów AI



Konkluzje (1)

- Polityki publiczne definiowane i wdrażane przez UE stwarzały w przeszłości warunki osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorców, którzy wykazują się awersją do negatywnego perfekcjonizmu
- Im bardziej władze RP będą żarliwe we wprowadzaniu oraz kontroli przestrzegania unijnych regulacji, tym szybciej będzie osłabiać się potencjał przedsiębiorstw małych i mikro zarejestrowanych w Polsce, które świadczą usługi międzynarodowego przewoźnika drogowego rzeczy – w konsekwencji spadnie wartość usług eksportowanych przez te przedsiębiorstwa i pogorszy się w Polsce PKB oraz bilans płatniczy



Konkluzje (2)

- W Polsce jest dość kierowców, więc obsługa logistyczna w kraju nie napotka na barierę ograniczonego dostępu do usług przewozowych
- Im bardziej będzie odczuwany brak kierowców w Europie Zachodniej, tym wyższe wynagrodzenie będzie wypłacane kierowcom pracującym w Polsce, aby ich powstrzymać przed emigracją zarobkową do Europy Zachodniej
- W scenariuszu zaostżenia się deficytu kierowców w Europie Zachodniej rentowność eksportu usług przewozów w segmencie cross-trade uzyskiwana przez przewoźników drogowych może wzrosnąć do poziomu, jaki uzyskują polscy usługodawcy z sektora usług biznesowych



Konkluzje (3)

- W procesie operacyjnym, który jest realizowany w segmencie cross-trade, występuje wiele rezerw
- Dotychczasowa ekspansja operatorów platform cyfrowych przyczyniła się do zwiększenia sprawności procesów transakcyjnych (kojarzenia załadowcy z przewoźnikiem), czego negatywną konsekwencją jest zwiększenie presji na przewoźników, aby akceptowali ceny usług poniżej pełnych kosztów ich świadczenia
- Ekspansja integratorów procesów operacyjnych, którzy wykreują wzrost produktywności istniejącego (lub coraz mniejszego) potencjału przewoźników doprowadzi do zwiększenia wartości eksportu usług świadczonych przez przewoźników z Polski





www.thinkbigtank.eu

Dziękuję za uwagę!



SGH | 120