

TRUCK

2/2026

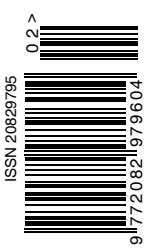
BIZNES

- ➔ Egzorcyzmy w branży transportowej
- ➔ RAPORT o finansowaniu transportu
- ➔ Dlaczego przewoźnicy nie liczą kosztów?



Cena 20,99 zł (8% VAT)

Zamów bezpłatną
e-prenumeratę

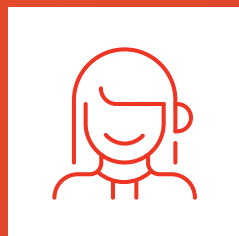


BEZPŁATNE SPRAWDZENIE FIRMY



Tylko dla czytelników **Truck Biznes!**

SPRAWDŹ SWOJĄ FIRMĘ W KRD!



Zadzwoń → **71 78 50 080**

albo napisz → **ds@krd.pl**

i podaj hasło: **TRUCK BIZNES**



28 MAJ
2026

Forum Menedżerów Transportu i Logistyki wraca do Ołtarzewa!

Zapraszamy na 100% merytoryczną konferencję.

W programie ekspercka wiedza, a zwieńczeniem dnia będzie uroczysty,
tematyczny, wieczorny bankiet na deskach Altany.



*Wydarzenie płatne – liczba miejsc ograniczona.
Szczegóły wkrótce.



W kleszczach kosztów

Branża stanęła na progu zmian. Z jednej strony, jak wynika z naszych analiz, popyt na usługi transportowe utrzymuje się na stabilnym poziomie. Z drugiej jednak – rentowność wielu firm balansuje na granicy błędu statystycznego. Polska branża transportowa, lider europejskich dróg, znalazła się w kleszczach rosnących kosztów i systematycznie wydłużających się terminów płatności. W tym numerze analizujemy to, co nazywamy „finansowym labiryntem”. W tekście-raporcie poświęconym faktoringowi i windykacji wskazujemy, że dzisiejszy transport to już nie tylko walka o fracht, ale przede wszystkim bezwzględna bitwa o płynność finansową. Tradycyjne instrumenty bankowe coraz częściej ustępują miejsca elastycznym, choć kosztownym rozwiązaniom fintechowym.

Kolejnym palącym tematem, który poruszamy na naszych łamach, jest mechanizm indeksacji kosztów. Wspólnie z ekspertami ostrzegamy: klasyczna klauzula paliwowa to dziś za mało.

To wręcz gra w „rosyjską ruletkę”. Przy dynamicznie zmieniających się opłatach drogowych, nadchodzących kosztach emisji CO₂ (system ETS2) oraz rosnących kosztach pracy, przewoźnicy muszą dążyć do szerszych mechanizmów indeksacyjnych. Pokazujemy, dlaczego model oparty na średniej cenie paliwa z trzech miesięcy może być dla firmy zabójczy w obliczu nagłych skoków rynkowych.

Przyglądamy się także „duszy” transportu, czyli relacji między dyspozytorem a kierowcą. Tytułowe „Lazy or crazy” w artykule to nie tylko chwytliwe hasło, ale diagnoza relacji pracowniczych w tej branży. Po trudnych latach, w których z rynku zniknęło około 12% firm, kluczowe staje się nie tylko znalezienie kierowcy, ale umiejętne zarządzanie jego motywacją. Pokazujemy, jak ważna jest świadomość kierowcy, że po drugiej stronie komunikatora czuwa ktoś, kto potrafi zarówno pomóc w trudnym momencie, jak i egzekwować wymagania.

Co wynika z opinii naszych ekspertów? W transporcie nie wygrywa ten, kto ma najwięcej ciężarówek, ale ten, kto posiada najdokładniejsze dane, najszersze klauzule w kontraktach i najbardziej elastyczne podejście do finansowania.

Zapraszamy do lektury.

z poważaniem

Marek Szymański
Editor-in-chief

Rymoniki

TSL MEDIA
GROUP

WYDAWCA:

TSL Media Group sp. z o.o.
ul. Malczewskiego 17a
05-820 Piastów, Polska
NIP: 534 266 90 68
REGON: 526 439 533
KRS: 0001059271

Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy,
XIV Wydział Gospodarczy KRS

REDAKTOR NACZELNY:

Marek Szymański
marek@tslmedia.pl
tel. 502 235 096

REDAKTOR:

Elżbieta Haber
e.haber@tslmedia.pl
tel. 501 367 756

REKLAMA I WSPÓŁPRACA:

reklama@tslmedia.pl

Agata Tomczak
agata@tslmedia.pl
tel. 793 720 872

Krzysztof Mielniczuk
krystian@tslmedia.pl
tel. 730 555 552

SKŁAD I OPRACOWANIE GRAFICZNE:

Magdalena Turek
Źródło grafik: freepick

TRUCKBIZNES

TSLBIZNES

SPOTKANIA
TRANSPORTOWE

Redakcja nie odpowiada za treść reklam i ogłoszeń.
Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skręcania tekstów.

SPIS TREŚCI

Okiem praktyka, czyli projektowanie tras BDF.....	8
Raport DKV Mobility 2026. Polskie floty ciężarowe w fazie stabilizacji	12
Transport bez realnej indeksacji kosztów to gra w rosyjską ruletkę	16
Czy ładunki są bezpieczne? Raport MAI Institute o zagrożeniach w transporcie.....	18
Zdalna diagnostyka ciężarówek. Jak zarządzać flotą bez niepotrzebnych przestoju	22
Wyzwania dekarbonizacji: co blokuje zmiany?	24
89% kierowców nie poleci zawodu. Badanie etransport.pl i TLP	28
„Lazy or crazy”, czyli egzorcyzmy w branży transportowej.....	30
Dlaczego przewoźnicy nie liczą kosztów?	36
Koniec taniego transportu. Jak firmy TSL odnajdują się w nowej rzeczywistości kosztowej?	40
Szkody ukryte w transporcie drogowym – prawo kontra praktyka	44
RAPORT Finansowy labirynt polskiego przewoźnika. Jak przetrwać w trudnych czasach	48

Materiały promocyjne znajdują się na stronach:
I, II, III, IV okładka, 1, 11, 22-23, 27, 35.

PULS RYNKU

TRENDY

ZARZĄDZANIE

PRAWO

RAPORT



Czytaj on-line

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

POZNAŃ 24/03/2026



W marcu 2026 roku w Hotelu Poznańskim w Luboniu k. Poznania odbyła się kolejna konferencja w ramach Spotkań Transportowych poświęcona najważniejszym wyzwaniom sektora TSL. Wydarzenie połączyło część merytoryczną z intensywnym networkingiem.

Program konferencji koncentrował się wokół tematów szczególnie istotnych dla przewoźników i firm logistycznych: kontroli ZUS w 2026 roku, jawności wynagrodzeń, restrukturyzacji zamiast upadłości, zmian związanych z tachografami od 2,5 t, opłat drogowych

w Europie, bezpieczeństwa płatności, wykorzystania AI do weryfikacji umów i kontrahentów, SENT w przewozach odzieży i obuwia, KSeF, Zielonego Ładu oraz marketingu w TSL. Wśród prelegentów znaleźli się m.in. Konrad Urban z Kancelarii Trans Care, Karol Wojtowski z Pactus, prawnicy Maciej Puk i Barbara Sikorska-Puk, Artur Kalisiak z Transport i Logistyka Polska, Anna Majowicz z MAI Institute, Grzegorz Dziuba z Kancelarii Transportowej Legaltrans oraz Paweł Szlendak, który poprowadził power speech o działaniu w sytuacjach kryzysowych. ■



PATRONI

PATRONI MEDIALNI

6 TRUCKBIZNES

Szansa dla transportu: wiosenne ożywienie w budownictwie

Wraz z początkiem wiosny rynek budownictwa mieszkaniowego może przyspieszyć, a to oznacza większą presję na logistykę materiałów budowlanych. Rosnące zainteresowanie kredytami, możliwe obniżki stóp procentowych i zapowiedzi nowych inwestycji mieszkaniowych sprawiają, że łańcuch dostaw musi działać sprawniej niż dotąd – od surowców, przez transport, po terminowe dostawy na place budowy.

Ożywienie w budownictwie mieszkaniowym przekłada się na wzrost zamówień i większe zapotrzebowanie na elastyczne harmonogramy dostaw. W praktyce logistyka nie polega już wyłącznie na przewiezieniu towaru, lecz na precyzyjnym zarządzaniu całym łańcuchem dostaw, często z udziałem transportu drogowego, kolejowego i morskiego. Każde opóźnienie może wywołać efekt domina i przesunąć kolejne etapy inwestycji.

– W okresach intensywnego rozwoju budownictwa mieszkaniowego zauważalny jest wyraźny wzrost wolumenu zamówień. Dotyczy on nie tylko liczby przesyłek, ale również ich charakteru – częściej pojawiają się większe partie towaru oraz regularne dostawy na place budowy i do centrów dystrybucyjnych. Równocześnie rośnie zapotrzebowanie na elastyczne harmonogramy dostaw, które pozwalają klientom szybko reagować na zmiany w realizowanych inwestycjach – mówi Rafał Augustyniak, dyrektor oddziału Geis PL w Strykowie.

Najmocniej rośnie dziś popyt na drewno i płyty drewnopochodne, zwłaszcza OSB, których ceny wyraźnie wzrosły. Wysokim zainteresowaniem cieszą się też cement i stal zbrojeniowa, potrzebne w projektach deweloperskich i infrastrukturalnych. Branża materiałów budowlanych stopniowo odbudowuje tempo wzrostu, a logistykę wspierają wcześniejsze planowanie i dywersyfikacja źródeł dostaw. Największe ryzyko pozostaje po stronie surowców sezonowych i importowanych, gdzie opóźnienia mogą wynikać z transportu międzynarodowego oraz zmiennych warunków rynkowych. Ostatnim przykładem zakłóceń jest oczywiście wojna amerykańsko-iracka i blokada Cieśniny Ormuz.




REKLAMA



**POLSKA UNIA
TRANSPORTU**
WWW.UNIATRANSPORTU.PL

SPOTKANIE PRZEWOŹNIKÓW W KRZYŻOWEJ

 **KIEDY:** piątek, 29 maja 2026 r.

 **GDZIE:** Pałac Krzyżowa (koło Świdnicy)
Krzyżowa 7; 58-112 Grodziszczce

CO MOŻESZ ZYSKAĆ

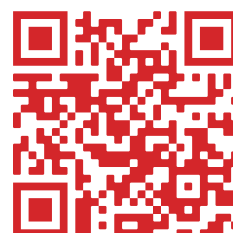
Informacje
o nowych
zmianach
przepisów.

Wsparcie
biznesowe
od specjalistów
i praktyków.

Korzystne
oferty
produktów
i usług dla firm.

ZAREJESTRUJ SIĘ JUŻ DZIŚ!
uniatransportu.pl/formularz-krzyzowa

Zarejestruj się:





Krzysztof Szczepaniak

Menedżer ds. transportu z wieloletnim doświadczeniem, obecnie w firmie ELKOR odpowiada za Transport Ambient

Okiem praktyka, czyli projektowanie tras BDF

Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs. To właśnie od nazwy tego niemieckiego stowarzyszenia przewoźników drogowych pochodzi skrót BDF, który przyjął się powszechnie w większości krajów europejskich. Tłumaczenie bezpośrednie na język polski jest dość zawile i zapewne dlatego stosuje się w Polsce odpowiednik określający BDF jako nadwozia w systemie wymiennym.

| Niemcy liderem

Podobieństwo nazewnictwa zauważymy również w języku angielskim swap-body. Wymiana, o której mowa, to nic innego jak funkcja odpięcia nadwozia pojazdu ciężarowego. Jest to możliwe zarówno dla nadwozia pustego, jak i załadowanego. Możliwość łatwego odpinania nadwozia bez użycia dodatkowego osprzętu to najbardziej charakterystyczna cecha tego systemu. Bazując na swoim wieloletnim doświadczeniu w pracy na liniach drobnicowych z wykorzystaniem BDF pragnę przybliżyć praktyczne kwestie istotne przy planowaniu tras.

Kontenery wymienne są bardzo popularne na liniach międzyoddziałowych wśród dużych operatorów logistycznych. Niekwestionowanym liderem wśród tego typu połączeń są firmy niemieckie oraz ich gęsta sieć przewozów krajowych.

Niemniej w ostatnich kilku latach firmy logistyczne i transportowe z innych państw znacznie poszerzyły zakres stosowania BDF, czego efektem są bardzo ciekawe trasy długodystansowe. W poniższym artykule chcę przedstawić moje spojrzenie na kilka kluczowych aspektów takiej pracy.

| Czas jazdy, pracy i ... odpoczynku kierowcy!

Kierowcy prowadzący pojazdy ciężarowe z kontenerami wymiennymi podlegają pod powszechnie znane regulacje czasu jazdy, pracy i odpoczynku. Uwarunkowania prawne nie różnią się w żaden sposób od pojazdów ciężarowych innego typu. Nie będę ich tutaj przytaczać. Celowo podkreślę słowo „odpoczynku kierowcy”, ponieważ wiele spośród tras na liniach drobnicowych to zadania wykonywane

w nocy. Z jednej strony jest to bardzo korzystne: mniejsze natężenie ruchu w godzinach nocnych pozwala pokonać ten sam dystans w krótszym czasie. Z drugiej strony wymagają większy wysiłek prowadzącego pojazd w nocy, a sen i regeneracja przypadają na nienaturalną dla funkcjonowania człowieka porę. Jazda na liniach nocnych wymaga dużej samodyscypliny i świadomości zagrożeń. W tym miejscu muszę zaakcentować, że część firm dba o zapewnienie takich udogodnień jak dostęp do toalet, prysznic, bezpiecznego miejsca parkingowego lub kantyny. Ubolewam, że niestety nie zawsze jest to norma.

| Zamiana kontenerów, czyli „przepinka”

Pośród kilku potocznych określeń powszechnie używanych przez kierowców obsługujących pojazdy typu swap-body to właśnie „przepinka” jest według mnie zagadnieniem najbardziej istotnym. Tym prostym zwrotem określa się proces zamiany kontenerów wymiennych, który może występować zarówno w oddziale operatora logistycznego, jak i na umówionym placu np. parkingu. Warto przy tym zaznaczyć, że punkt spotkania dwóch pojazdów powinien być przemyślany i nieprzypadkowy.

Odpinanie załadowanego kontenera w przypadkowym miejscu nigdy nie jest dobrym pomysłem. Należy uwzględnić takie czynniki jak: odpowiednia wielkość placu do manewrów, nawierzchnia, kąt pochylenia oraz utwardzenie placu. Możliwość swobodnego wyjechania w dowolnym kierunku na autostradę lub drogę główną to okoliczność zbliżona do idealnej, ale w praktyce ciężko o tak optymalne warunki. Bardzo pomocne przy tym procesie są podkładki pod nogi kontenera. Wykonane z metalu lub utwardzonej gumy pozwalają uniknąć uszkodzeń powierzchni placu, na której dokonywana jest przepinka. Wielokrotnie zdarzały się sytuacje, w których to proste i tanie rozwiązanie pozwalało uniknąć nieprzyjemności ze strony służb kontrolnych. Sam stosowałem podkładki wykonane z grubego aluminium i spisywały się doskonale.

Przepinka na terminalach i oddziałach operatorów logistycznych nie powinna przysparzać większych problemów, ponieważ te miejsca najczęściej są dobrze przygotowane do obrotu kontenerami BDF. Dobre oświetlenie, utwardzenie placu, wyznaczone strefy do poszczególnych etapów transportu to z pozoru drobnostki, które po zsumowaniu w całość mają duże znaczenie na aspekt kluczowy w dziedzinie usługi transportowej, jakim jest czas dostawy. Ostatnie kilka lat to wyraźna poprawa warunków pracy, z którymi

możemy się spotkać na terenie dużych firm logistycznych w Polsce.

| Szkolenie kierowców i bezpieczeństwo

Temat bezpieczeństwa w obsłudze kontenerów wymiennych swap-body to punkt, o który regularnie jestem pytany. Czy BDF jest bardziej niebezpieczny od innych rodzajów nadwozi? Nim odpowiem na to często pojawiające się pytanie, pragnę zaznaczyć to, co jest najważniejsze. Według mnie jest to proces szkolenia kierowców oraz świadomość wszystkich uczestników procesu transportowego.

Szkolenie kierowców z obsługi pojazdów BDF powinno zawierać zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczne ćwiczenia:

- › budowa pojazdu i najważniejsze elementy konstrukcji,
- › sprzęganie przyczepy,
- › podjazd i wyjazd spod kontenera,
- › zabezpieczanie kontenera na pojeździe,
- › rozstawianie i zabezpieczanie podpór kontenera,
- › znajomość masy ładunku oraz źródło tej wiedzy,
- › rozpoznawanie typowych uszkodzeń oraz metody raportowania o nich,
- › reagowanie w sytuacjach niebezpiecznych lub niepożądanych.

Przy wykorzystaniu BDF ważny jest proces szkolenia kierowców oraz świadomość wszystkich uczestników procesu transportowego.

To tylko kilka przykładowych punktów, które uważam za absolutne minimum przed przystąpieniem do realizacji przewozów kontenerów w systemie wymiennym BDF. Większość operatorów logistycznych posiada wewnętrzne instrukcje oraz regulaminy postępowania z kontenerami wymiennymi zawarte w przepisach BHP. Innym wiarygodnym źródłem wiedzy są instrukcje pochodzące bezpośrednio od producenta kontenera, ramy lub przyczepy BDF. Należy pamiętać, że w/w regulaminy najczęściej zobowiązują do przeszkolenia i weryfikacji umiejętności kierowcy przez pracodawcę, co nie pozostawia złudzeń co do tego, że to firma transportowa bierze na siebie ciężar odpowiedzialności za wysłanie w trasę źle przeszkolonego pracownika.

Osobiście uważam za zaskakujący fakt, że zdarzają się jeszcze przypadki powierzania sprzętu, którego wartość często przekracza 100.000 euro nieprzeszkolonym osobom, które dopiero w trakcie pracy, tzw. metodą prób i błędów dochodzą do podstawowej sprawności w obsłudze BDF. Przechodząc do odpowiedzi na pytanie z początku tego akapitu: uważam, że dla świadomego kierowcy system BDF nie jest bardziej niebezpieczny niż inne rodzaje nadwozi.

| Rozkład jazdy

Krótszy czas transportu to zarówno największa przewaga systemu BDF, jak i istotny wskaźnik sprawności poszczególnej linii drobnicowej. Zdarza się, że w przetargach poza pozycją „cena za transport” występuje również „deklarowany czas dostawy”. Należy podkreślić, że w przewozach na liniach drobnicowych jedno spóźnienie dostawy może skutkować nawet kilkuset niezadowolonymi odbiorcami końcowymi. W celu zdyscyplinowania podwykonawców i ich kierowców część operatorów logistycznych jasno i wyraźnie określa wysokość kary finansowej za niezrealizowanie przewozu w wyznaczonym terminie. Nie chcę przytaczać tutaj konkretnych kwot, ale skwituję to jednym określeniem – są naprawdę dotkliwe. Kilkukrotne opóźnienie dostawy najczęściej skutkuje rozwiązaniem umowy o współpracy.

Będąc świadomym konsekwencji płynących z nieterminowej realizacji tras możemy przejść do planowania danej trasy. Ja jestem zwolennikiem stosowania rozkładu jazdy, który jest możliwy do uzyskania również w mniej sprzyjających warunkach drogowych, jak śnieg lub mgła. Wielokrotnie widziałem przewoźników, którzy z powodu zbyt ciasnego planowania odpadali z danej trasy przy najmniejszej anomalii, ponieważ nie byli w stanie zrealizować rozkładu, który sami zadeklarowali. Zapewne wynikało to z chęci zdobycia przewagi konkurencyjnej w przetargu, ale w spojrzeniu długoterminowym ta taktyka bywa nieskuteczna.

Spośród licznych powodów niedostarczenia towaru na czas miałem do czynienia m.in. z: protestem rolników, zamknięciem granicy, uderzeniem statku w zwodzony most. To najbardziej nietypowe przypadki, z którymi się spotkałem. Należy pamiętać, że równie istotna co sam transport i jego terminowość jest bieżąca informacja o powodach opóźnienia oraz planie naprawczym na kolejne dni. Właściwa komunikacja i bieżące raportowanie o komplikacjach w realizacji trasy to punkty, które w mojej ocenie zbyt często są bagatelizowane przez kierowców oraz przewoźników.

| Elektryczna przyszłość BDF?

W ostatnim roku łatwo można dostrzec jawny wyścig producentów pojazdów ciężarowych o miano największego gracza na rynku pojazdów ekologicznych. Trend ten oczywiście nie omija ciężarówek przeznaczonych do transportu nadwozi wymiennych. Spośród rozwiązań takich jak gaz LNG, wodór oraz prąd, wyraźną przewagę wśród przekazów medialnych zdobywa elektromobilność. Czy „eTrucki” to słuszny kierunek w przypadku BDF? Czy elektryczny napęd faktycznie ma rację bytu w długodystansowym transporcie międzynarodowym? Ciężko jest mi to jednoznacznie ocenić. Słyszałem o kilku udanych testach



zrealizowanych przez przewoźników w Polsce. Wiem także o zestawie testowym dostępnym dla polskich klientów. W którą stronę rozwinię się rynek przewozów, nie odważę się prognozować.

W wyścigu o tytuły ekologicznego transportu przebijają się również projekty intermodalne oraz zestawy typu „GIGA-Liner”. Wśród superdługich zestawów powszechnie stosuje się jako pojazd ciągnący trzyosiową ciężarówkę BDF oraz podpięty do niej wózek dolly ze standardową naczepą. Taki zestaw zabiera 52 europalety przy niewielkim wzroście spalania. Oczywiście takiego zestawu nie wykorzystamy w każdych warunkach, jednak plany długodystansowych połączeń liniowych są już bardzo zaawansowane i zaczynają być wdrażane do realizacji w siatce regularnych połączeń.

Jako ciekawostkę mogę przytoczyć również plan z terenu Szwajcarii, który zakłada realizację linii BDF zarówno przy wykorzystaniu elektrycznych ciężarówek, ale również specjalnych pociągów dedykowanych do transportu kontenerów swap-body. Połączenie linii drobnicowej z transportem intermodalnym brzmi bardzo ciekawie, ale nie jestem przekonany, czy rozpowszechni się w mniej zamożnych krajach niż Szwajcaria.

| Koniec czy początek?

Częsta jazda w nocy, szybkie tempo operacji oraz znaczna ilość przesyłek na jednym środку transportu to zagadnienia, które należy dobrze przemyśleć przed podjęciem się pracy na liniach drobnicowych z wykorzystaniem pojazdów z nadwoziami wymiennymi BDF. Dla równowagi dodam, że prawidłowo prowadzona trasa potrafi funkcjonować przez kilkanaście lat, procentując nieosiągalnymi wynikami w porównaniu do innych rodzajów transportu drogowego.

Patrząc na dynamiczny wzrost w gałęziach gospodarki takich jak handel e-commerce oraz łatwość adaptacji do nowoczesnych metod transportu, uważam, że przed BDF-ami jest jeszcze wiele lat pracy do wykonania. ■

**TRANSPORT SIĘ ZMIENIA
BĄDŹ TAM, GDZIE DZIEJE SIĘ PRZYSZŁOŚĆ!**

SPOTKANIA TRANSPORTOWE 2026

Zeskanuj QR — miej pod ręką, kiedy potrzebujesz.

EDYCJA WIOSENNA:

24.02 Wrocław
24.03 Poznań
21.04 Katowice
16.06 Łódź

EDYCJA JESIENNA:

22.09 Warszawa
13.10 Katowice
3-5.11 Warszawa 
03.12 Rzeszów



ZOSTAŃ PARTNEREM | KONTAKT:



Agata Tomczak
COO
agata@tslmedia.pl
+48 793 720 872



Krystian Mielniczuk
CEO
krystian@tslmedia.pl
+48 730 555 552

Raport DKV Mobility 2026. Polskie floty ciężarowe w fazie stabilizacji



Polski sektor transportowy w 2026 roku to obraz dojrzałości, która zrodziła się z konieczności adaptacji do nieustannie zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i gospodarczego. Najnowszy raport „Wyzwania biznesowe flot ciężarowych i osobowych w Polsce”, opracowany przez ekspertów DKV Mobility – europejskiej platformy B2B dla płatności i rozwiązań on-the-road – przynosi diagnozę rynku, który postawił na twardą ekonomię.

Badanie „Wyzwania biznesowe flot ciężarowych i osobowych w Polsce 2026” zostało przeprowadzone wśród kilkuset klientów DKV Mobility w Polsce. Najważniejsze wnioski? Stabilizacja taboru, niemal absolutna dominację napędów konwencjonalnych w segmencie ciężkim oraz rosnąca rolę analityki cyfrowej jako głównego oręża w walce o rentowność. W świecie, gdzie marże są poddawane ekstremalnej presji, a transformacja energetyczna wciąż rozbija się o bariery infrastrukturalne, polscy przewoźnicy wybierają drogę ewolucji, a nie rewolucji, czyniąc z optymalizacji kosztów swój priorytet strategiczny.

| Stabilizacja taboru, czyli dojrzałość rynku

Analiza kondycji polskiej floty ciężarowej w 2026 roku pozwala wysnuć wniosek, że okres gwałtownego, niemal niepokonanego wzrostu liczebności mamy już za sobą. Obecnie branża TSL znajduje się w fazie „dojrzałej stabilizacji”. Jak wynika z danych zawartych w raporcie DKV Mobility, polskie floty powyżej 3,5 tony są relatywnie młode i nowoczesne – blisko 60% pojazdów poruszających się w barwach rodzimych firm ma nie więcej niż 5 lat.

– Rok 2026 potwierdza, że polski rynek flotowy wszedł w fazę stabilizacji po okresie silnych turbulencji kosztowych i regulacyjnych. Floty pozostają relatywnie młode, a ich struktura wiekowa stabilizuje się w modelu planowej, cyklicznej wymiany pojazdów. To sygnał dojrzałości rynku i większej przewidywalności decyzji inwestycyjnych – komentuje Anna Biekionis, Country Manager DKV Mobility.

Obecnie aż 63,2% menedżerów flot ciężkich deklaruje, że w najbliższym roku nie przewiduje zmian w wielkości posiadanego parku maszynowego. To najwyższy wskaźnik stabilności od lat, świadczący o tym, że firmy koncentrują się na maksymalizacji efektywności obecnych zasobów, a nie na ryzykownej ekspansji. Decyzje o zakupach, jeśli już zapadają, mają charakter odtworzeniowy – firmy wymieniają najstarsze jednostki na nowe, by uniknąć lawinowo rosnących kosztów serwisu.

Warto zauważyć, że aż 72,1% przedsiębiorstw stawia wyłącznie na pojazdy fabrycznie nowe, co jest podyktowane chłodną kalkulacją: Nowoczesny ciągnik siodłowy to nie tylko niższe spalanie i spełnienie rygorystycznych norm emisji, ale przede wszystkim wyższa wartość rezydualna i przewidywalność kosztów eksploatacji w cyklu 3-5 letnim.

| Hegemonia diesla

Jednym z najbardziej uderzających wniosków raportu 2026 jest trwałość dominacji oleju napędowego w transporcie cięż-



kim. Mimo intensywnej debaty publicznej na temat dekarbonizacji i kolejnych etapów wprowadzania norm Euro 7, rzeczywistość na polskich drogach pozostaje monolityczna. Sto procent badanych firm operujących flotami powyżej 3,5 tony wskazuje diesel jako główne źródło napędu swoich pojazdów. Co więcej, aż 70,6% przedsiębiorstw nie planuje zmiany rodzaju paliwa w perspektywie najbliższej dekady.

Jak wynika z danych zawartych w raporcie, polskie floty powyżej 3,5 tony są relatywnie młode i nowoczesne.

– Dominacja diesla nie wynika z braku świadomości ekologicznej, lecz z realiów operacyjnych, takich jak zasięg, dostępność infrastruktury i kosztów. Transformacja energetyczna w transporcie ciężkim będzie procesem stopniowym – dodaje Jerzy Jezuit, Area Sales Manager w DKV Mobility. Ten stan rzeczy nie wynika z niechęci do zmian, lecz z braku realnych, opłacalnych alternatyw, które mogłyby sprostać wymaganiom transportu dalekobieżnego.

Dla polskiego przewoźnika, który często operuje na trasach międzynarodowych przekraczających tysiąc kilometrów, kluczowe są dwa parametry: zasięg oraz czas uzupełniania energii. Obecna technologia akumulatorowa w ciężarówkach wciąż nie oferuje parametrów pozwalających na pełną zastępowalność diesla bez drastycznego spadku wydajności operacyjnej. Diesel jest w 2026 roku postrzegany jako paliwo „ostateczne” pod względem bezpieczeństwa biznesowego – z kompletną siecią stacji paliw, sprawdzoną technologią silników i przewidywalnym rynkiem części zamiennych.

| Bariery na drodze do elektromobilności

Raport DKV Mobility precyzyjnie diagnozuje przyczyny, dla których transformacja energetyczna w segmencie ciężkim przebiega znacznie wolniej niż w przypadku aut osobowych. Na pierwszy plan wysuwa się krytyczny brak dedykowanej

infrastruktury. Blisko 29% menedżerów flot ciężkich wskazuje niedostateczną sieć stacji ładowania i tankowania paliw alternatywnych jako główną przeszkodę w modernizacji tabloru. Problem ten ma charakter transgraniczny – o ile w Polsce sieć dopiero raczkuje, o tyle nawet na rynkach zachodnich, takich jak Niemcy (kluczowy kierunek dla 29,6% polskich firm), dostępność szybkich ładowarek o mocy powyżej 350 kW, zdolnych obsłużyć zestawy ciężarowe, wciąż pozostaje niewystarczająca.

Drugim filarem oporu jest ekonomia. Ponad 64% badanych przyznaje, że to właśnie rachunek kosztów, a nie troska o środowisko czy wymogi wizerunkowe, jest decydującym czynnikiem przy wyborze napędu. – Presja kosztowa pozostaje wspólnym mianownikiem dla całego rynku. Decyzje dotyczące paliwa, modernizacji floty czy kierunków działalności są podejmowane przede wszystkim w oparciu o chłodny rachunek ekonomiczny. Koszty paliwa, serwisu i finansowania pozostają kluczowymi czynnikami wpływającymi na strategię firm – potwierdza Anna Biekionis, Country Manager DKV Mobility.

Wysoki koszt zakupu elektrycznego ciągnika siodłowego (często dwu- lub trzykrotnie wyższy od spalinowego odpowiednika) w połączeniu z niepewnością co do spadku wartości pojazdu na rynku wtórnym sprawia, że bez systemowych dopłat i ulg w opłatach drogowych, elektromobilność w transporcie ciężkim pozostaje w sferze projektów pilotażowych, a nie masowej skali.

Cyfrowa optymalizacja: dane w służbie rentowności

W dobie wysokiej inflacji, rosnących stóp procentowych i niestabilnych cen energii, narzędzia cyfrowe stały się dla polskich przewoźników głównym instrumentem ochrony marży. Rok 2026 to czas, w którym dane przestały być domeną analityków, a stały się codziennym narzędziem pracy dyspozytorów i właścicieli firm. Najpopularniejszym rozwiązaniem wspierającym zarządzanie wydatkami pozostają karty flotowe



70,6%

Taki odsetek firm w segmencie ciężarowym i 63,9% w dostawczym nie planuje zmiany paliwa.

(33,7%). Ich rola ewoluowała – dziś to nie tylko wygoda płatności bezgotówkowych, ale przede wszystkim potężne bazy danych, które pozwalają na automatyczne rozliczanie opłat drogowych w całej Europie oraz precyzyjne monitorowanie zużycia paliwa z dokładnością do pojedynczej transakcji.

Równolegle, aż 28,9% firm z sektora ciężkiego opiera swoje operacje na zaawansowanej telematyce i monitoringu GPS. Nowoczesne systemy pozwalają nie tylko na śledzenie pozycji pojazdu, ale na głęboką analitykę stylu jazdy kierowcy, co ma bezpośrednie przełożenie na zużycie paliwa i komponentów eksploatacyjnych. – Coraz większą rolę odgrywa również cyfryzacja procesów flotowych, która pozwala firmom lepiej kontrolować koszty, analizować dane operacyjne i szybciej reagować na zmiany rynkowe – mówi Jerzy Jezuit.

Warto podkreślić, że polskie firmy coraz skuteczniej angażują w ten proces samych pracowników – ponad dwie trzecie przedsiębiorstw (67,6%) wdrożyło systemy premiowe i jasne wytyczne dotyczące ekonomicznej jazdy. Dzięki temu cyfryzacja przynosi realne oszczędności rzędu 5-10% w skali roku, co w przypadku dużych flot ciężkich przekłada się na kwoty decydujące o ostatecznym zysku firmy.

Walka z kosztami i geopolityką

Codziennosc zarządzania flotą powyżej 3,5 tony w 2026 roku to nieustanna walka z czynnikami zewnętrznymi, na które przewoźnik ma ograniczony wpływ. Największym wyzwaniem, wskazywanym przez co czwartego badanego, są lawinowo rosnące koszty serwisu i napraw. Nowoczesne pojazdy, choć bardziej wydajne, są naszpikowane skomplikowaną elektroniką, której obsługa wymaga specjalistycznej wiedzy i drogich części zamiennych. Jednocześnie branża wciąż mierzy się z deficytem mechaników i kierowców zawodowych, co windokuje koszty pracy i wydłuża przestoje serwisowe.

Nie bez znaczenia pozostaje sytuacja makroekonomiczna i geopolityczna. Wojna w Ukrainie oraz napięcia na wschod-



nich granicach Unii Europejskiej trwale zmieniły mapę korytarzy transportowych. Dodatkowym obciążeniem dla polskich firm, które dominują w transporcie międzynarodowym, są powracające kontrole na granicach wewnątrz strefy Schengen. Generują one nieprzewidywalne opóźnienia, utrudniając realizację zleceń w modelu „just-in-time” i zwiększając koszty operacyjne poprzez konieczność wydłużania czasu pracy kierowców. W takim otoczeniu, każda decyzja biznesowa musi być poparta gruntowną analizą ryzyka, co dodatkowo wzmacnia obserwowany na rynku trend konserwatywności inwestycyjnego.

| Polska na tle Europy

Mimo licznych wyzwań ekonomicznych, raport przynosi bardzo pozytywne dane dotyczące oceny polskiej sieci drogowej. Aż 66,2% respondentów z sektora ciężkiego uważa, że jakość infrastruktury w Polsce w ciągu ostatnich pięciu lat uległa znaczącej poprawie. Dzięki konsekwentnej rozbudowie sieci autostrad i dróg ekspresowych, Polska przestała być „wąskim gardłem” Europy, stając się jednym z najbardziej przyjaznych transportowi krajów w regionie. To ogromny kapitał, który pozwala polskim firmom utrzymać pozycję lidera w europejskich przewozach drogowych.

Jednak wraz ze wzrostem jakości dróg, rosną oczekiwania co do infrastruktury towarzyszącej. Przewoźnicy wskazują na wciąż niewystarczającą liczbę bezpiecznych i dobrze wyposażonych parkingów dla ciężarówek (tzw. MOP-ów), co staje się problemem w kontekście unijnych przepisów o czasie pracy i odpoczynku kierowców. Niemcy nadal pozostają dla ankietowanych wzorcem pod względem nasycenia infrastrukturą serwisową i parkingową, ale Polska sukcesywnie skracą ten dy-

stans. Wyzwaniem na nadchodzące lata pozostaje integracja tej sieci z potrzebami nowej mobilności – budowa hubów ładowania o wysokiej mocy wzdłuż głównych korytarzy sieci TEN-T.

| Efektywne zarządzanie

– Dane pokazują rynek, który nie znajduje się ani w fazie dynamicznej ekspansji, ani w fazie ograniczania działalności. To etap stabilizacji i racjonalizacji decyzji. Floty są relatywnie młode, wymieniane planowo i finansowane ostrożnie. Najbardziej zachowawczy pozostaje segment ciężarowy. Największą gotowość do zmiany wykazują floty osobowe. Segment dostawczy lokuje się pomiędzy tymi biegunami, łącząc presję kosztową z rosnącą dynamiką rozwoju. Rynek nie reaguje impulsywnie. Reaguje chłodną kalkulacją – czytamy w podsumowaniu.

Przyszłość transportu to nie tylko to, co pod maską, ale przede wszystkim to, jak efektywnie potrafimy zarządzać każdym kilometrem i każdą złotówką wydaną na drodze. – Rok 2026 pokazuje więc rynek bardziej stabilny, ostrożny i świadomy swoich ograniczeń, ale jednocześnie przygotowany do dalszej modernizacji w sprzyjających warunkach infrastrukturalnych i makroekonomicznych – podsumowuje Anna Biekionis. ■

Największym wyzwaniem, wskazywanym przez co czwartego badanego, są lawinowo rosnące koszty serwisu i napraw.

POBIERZ



Oprac.
Marek Szymański
na podstawie
Raport
DKV Mobility 2026.



Mariusz Derdziak
Ekspert branży transportowej, Business Partner Poland ANDAMUR

Transport bez realnej indeksacji kosztów to gra w rosyjską ruletkę

W obecnych realiach rynkowych sama obecność klauzuli paliwowej w kontrakcie transportowym przestaje być gwarancją bezpieczeństwa finansowego przewoźnika. Coraz częściej kluczowe staje się nie to, czy klauzula istnieje, ale jak została skonstruowana. W praktyce rynkowej obserwujemy bowiem rosnącą liczbę przypadków, w których mechanizmy indeksacji – choć formalnie obecne – w rzeczywistości nie chronią przewoźnika przed ryzykiem gwałtownych zmian kosztowych.

| Uwaga na okresy referencyjne

Najbardziej problematycznym elementem jest przyjęcie błędnych założeń dotyczących okresów referencyjnych. W wielu kontraktach stosuje się model oparty na średniej cenie paliwa z trzech miesięcy, która następnie obowiązuje przez kolejne trzy miesiące rozliczeniowe. Na pierwszy rzut oka rozwiązanie to wydaje się stabilizujące, jednak w warunkach dynamicznych zmian rynku prowadzi do poważnych zniekształceń.

W praktyce oznacza to, że jeżeli ceny paliw w styczniu i lutym pozostają stabilne, a w marcu dochodzi do gwałtownego wzrostu – nawet o kilkadziesiąt procent – średnia trzymiesięczna nie odzwierciedla rzeczywistej sytuacji kosztowej. W takim scenariuszu średnia może wskazywać

wzrost na poziomie około 30%, podczas gdy faktyczny koszt paliwa w momencie realizacji usług jest wyższy nawet o 70%. Co więcej, ta zaniżona średnia obowiązuje następnie przez kolejne trzy miesiące – kwiecień, maj i czerwiec – co oznacza, że przewoźnik przez cały ten okres operuje na stawkach oderwanych od realnych kosztów.

| Przeniesienie ryzyka na przewoźnika

Efekt jest jednoznaczny: znacząca część ryzyka kosztowego zostaje przeniesiona na przewoźnika, mimo formalnego istnienia klauzuli paliwowej. W praktyce oznacza to finansowanie działalności operacyjnej klientów z własnej marży, a często wręcz z własnej płynności.

Nie jest to zjawisko jednostkowe. Jak pokazują analizy branżowe, aż 95% przewoźników wskazuje, że umowy zawierają zapisy niekorzystne lub asymetryczne, a ponad 90% nie ma realnej możliwości negocjowania warunków współpracy. Oznacza to, że błędne konstrukcje klauzul nie są wyjątkiem, lecz standardem rynkowym, wynikającym z nierównowagi sił w łańcuchu dostaw.

W środowisku branżowym coraz częściej pojawiają się opinie, że przy obecnej zmienności kosztów transport przestaje być działalnością przewidywalną. Bez realnych mechanizmów indeksacji przewoźnicy funkcjonują w warunkach permanentnej niepewności, a każda gwałtowna zmiana cen paliw, kursów walut czy opłat drogowych może w krótkim czasie wyzerować marżę.

| Opłaty drogowe

Jednocześnie paliwo to tylko jeden z elementów struktury kosztowej transportu. Coraz większego znaczenia nabierają czynniki niezależne od przewoźnika, takie jak opłaty drogowe, rosnące wynagrodzenia kierowców, koszty regulacyjne czy wahania kursów walut. Ich nieuwzględnienie w kontraktach prowadzi do sytuacji, w której przewoźnik przejmuje na siebie ryzyka systemowe, nie mając jednocześnie narzędzi do ich kompensacji.

Dobrym przykładem dynamicznych zmian w obszarze kosztów jest transformacja systemów opłat drogowych w Europie. Od 1 lipca 2026 roku Holandia odchodzi od systemu eurowiniety na rzecz opłat uzależnionych od liczby przejechanych kilometrów. W praktyce oznacza to przejście z modelu ryczałtowego na model w pełni zmienny kosztowo. Dla pojazdów spełniających normę Euro 6 nowe stawki oznaczają koszt przekraczający 20 eurocentów za kilometr, co wprost przekłada się na znaczący wzrost kosztu operacyjnego transportu na tym rynku. To tylko jeden z przykładów, jak szybko zmienia się struktura kosztów niezależnych od przewoźnika – i jak duże ryzyko niesie brak ich uwzględnienia w kontraktach.

| Koszty związane z ETS2

Szczególnym przykładem nadchodzącej zmiany jest system ETS2, który obejmie emisje CO₂ z paliw wykorzystywanych w transporcie drogowym. Już od 2025 roku rozpoczyna się etap monitorowania emisji, w 2026 pojawi się obowiązek raportowania, a w latach 2027–2028 system zacznie generować realne koszty w cenie paliwa. W prakty-

ce oznacza to, że każdy litr oleju napędowego zostanie obciążony dodatkowym kosztem wynikającym z emisji CO₂. Choć formalnie zobowiązanymi podmiotami będą dostawcy paliw, koszt ten zostanie przeniesiony na użytkowników – czyli finalnie na przewoźników i ich klientów. Dla branży transportowej oznacza to nową kategorię kosztową, której dziś często nie uwzględnia się w kontraktach, a która w niedalekiej przyszłości może mieć równie istotny wpływ jak sama cena paliwa.

Równolegle wchodzi w życie obowiązek raportowania ESG, który zmienia sposób postrzegania kosztów transportu przez klientów. Duże przedsiębiorstwa już w najbliższych latach będą zobowiązane do raportowania emisji w całym łańcuchu dostaw, w tym emisji generowanych przez transport. W praktyce oznacza to, że koszt transportu przestaje być wyłącznie stawką za kilometr, a zaczyna być również kosztem środowiskowym przypisanym do konkretnego łańcunku. To z kolei zwiększy presję na transparentność kosztów i ich przenoszenie w łańcuchu dostaw.

| Luka finansowa

Warto również zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, który często pozostaje poza zapisami kontraktów – asymetrię czasu reakcji na zmiany rynkowe. Koszty w transporcie rosną niemal natychmiast, podczas gdy mechanizmy indeksacyjne działają z opóźnieniem. W praktyce oznacza to, że nawet dobrze zaprojektowana klauzula, jeśli opiera się na zbyt długich okresach referencyjnych lub opóźnionych publikacjach danych, generuje realną lukę finansową po stronie przewoźnika. Ta luka, kumulując się w czasie, prowadzi do utraty płynności i ogranicza zdolność firm do inwestowania oraz rozwoju.

W tej rzeczywistości klasyczna klauzula paliwowa przestaje być wystarczającym narzędziem zarządzania ryzykiem. Coraz częściej mówi się o konieczności stosowania szerszych mechanizmów indeksacji, obejmujących nie tylko paliwo, ale również opłaty drogowe, koszty pracy, emisje CO₂ oraz kursy walut. Tylko takie podejście pozwala realnie odzwierciedlić zmienność kosztów operacyjnych transportu.

W przeciwnym razie transport drogowy pozostaje działalnością o wysokiej ekspozycji na ryzyko, w której przewoźnik ponosi konsekwencje decyzji politycznych, zmian regulacyjnych i wahań rynkowych, nie mając jednocześnie narzędzi do ich kompensacji. A to prowadzi do prostego wniosku – nawet najlepiej brzmiąca klauzula, jeśli opiera się na błędnych założeniach, nie chroni przed stratą. ■

Klasyczna klauzula paliwowa przestaje być wystarczającym narzędziem zarządzania ryzykiem.

Czy ładunki są bezpieczne? Raport MAI Institute o zagrożeniach w transporcie

W badaniu przeprowadzonym przez MAI Institute na próbie 409 firm z branży TSL aż 63 proc. respondentów przyznało, że w ciągu ostatnich 18 miesięcy doszło u nich do incydentu bezpieczeństwa, a w ponad połowie przypadków jego źródłem był błąd człowieka. Dodatkowo 55 proc. firm wskazuje na wyraźny wzrost liczby prób oszustw, a niemal co piąta mówi o ich gwałtownej eskalacji, co potwierdza, że zmiana charakteru ryzyka ma trwały, a nie incydentalny charakter.



Anna Majowicz
prezes zarządu MAI Institute

To nie jest już etap rozpoznania problemu. To moment, w którym kluczowa staje się zdolność organizacji do jego kontrolowania w praktyce operacyjnej. Obraz ten potwierdzają również dane europejskie. W systemie TAPA EMEA w ciągu trzech lat odnotowano ponad 157 tys. przestępstw ładunkowych, a tylko w jednym miesiącu 2025 roku zarejestrowano ponad 600 poważnych incydentów kradzieży. Skala strat liczona jest w miliardach euro, przy czym branża ma świadomość, że raportowana jest jedynie część zdarzeń.

Rośnie liczba fraudów i wyłudzeń

W praktyce oznacza to fundamentalną zmianę roli menedżera transportu. Dziś nie odpowiada on wyłącznie za realizację zlecenia, lecz za zarządzanie ryzykiem utraty ładunku na każdym etapie procesu – od przyjęcia zlecenia, przez komunikację operacyjną, aż po moment dostawy. Transport drogowy pozostaje najbardziej newralgicznym ogniwem łańcucha dostaw, nie dlatego, że jest najsłabszy technologicznie, lecz dlatego, że kumulują się w nim wszystkie wcześniejsze decyzje podejmowane na etapie planowania, komunikacji i weryfikacji zlecenia.

Dane z raportu MAI Institute pokazują wyraźną zmianę struktury zagrożeń. O ile 42 proc. incydentów nadal stanowi kradzieże fizyczne, o tyle już ponad 40 proc. to fraudy i wyłudzenia, które nie wymagają użycia siły, a jedynie skutecznego wykorzystania luki w procesie decyzyjnym. Co istotne, to właśnie ta druga grupa rośnie najszybciej i jest znacznie trudniejsza do wykrycia w czasie rzeczywistym. Zmiana ta wpisuje się w szerszy trend obserwowany w Europie i globalnie, gdzie przestępczość ładunkowa coraz rzadziej opiera się na fizycznym przejęciu towaru, a coraz częściej na manipulacji informacją, podszywaniu się pod uczestników procesu i wykorzystywaniu presji operacyjnej. Daniel Nowicki, członek zarządu Colian Logistic uważa, że „z perspektywy operacyjnej największe ryzyko pojawia się nie w trasie, ale w momencie zmiany, kiedy decyzja musi zostać podjęta szybko, często pod presją czasu i przy niepełnej informacji.

Diversion fraud – kiedy nie nie wzbudza podejrzeń

Jeżeli proces nie wymusza jednoznacznej weryfikacji, to nawet doświadczony zespół może podjąć decyzję, która w efekcie oznacza utratę ładunku”. Problem polega na tym,

że wiele organizacji nadal traktuje takie sytuacje jako wyjątek, podczas gdy w rzeczywistości są one powtarzalnym scenariuszem operacyjnym. – Jeżeli dopuszczamy zmianę dyspozycji bez twardego punktu kontrolnego, to w praktyce oddajemy kontrolę nad procesem komuś, kto potrafi wiarygodnie odegrać swoją rolę. To nie jest kwestia technologii, tylko konstrukcji procesu – tłumaczy Daniel Nowicki.

To fundamentalna zmiana w podejściu do bezpieczeństwa. Dziś ładunek rzadziej jest kradziony w klasycznym rozumieniu. Znacznie częściej zostaje wydany w wyniku decyzji, która z perspektywy operacyjnej wydawała się uzasadniona, ale nie została odpowiednio zweryfikowana. Najgroźniejsze scenariusze nie mają dziś nic wspólnego z klasycznym obrazem przestępstwa. Arleta Marczyńska, prezes zarządu Exportsy, ocenia że „w przypadku diversion fraud najgroźniejsze jest to, że ten typ ataku bardzo często nie wygląda jak atak, z perspektywy operacyjnej wszystko jest spójne, jest telefon, jest uzasadnienie, jest presja czasu i jest ktoś, kto zna szczegóły zlecenia”.

Fraudy i wyłudzenia, które nie wymagają użycia siły, stanowią już ponad 40 proc. wszystkich kradzieży.

To właśnie dlatego doświadczenie pracowników przestaje wystarczać. Problem nie polega na tym, że ktoś da się oszukać. Problem polega na tym, że organizacja nie stworzyła momentu, w którym decyzja musi zostać zatrzymana i sprawdzona. W praktyce jeden brakujący krok, brak oddzwonienia, brak autoryzacji w systemie, brak procedury „stop”, wystarcza, aby uruchomić cały łańcuch zdarzeń prowadzący do straty.

Dane nie chronią. Chroni proces

W wielu organizacjach bezpieczeństwo utożsamiane jest z monitoringiem, GPS czy systemami alertów. Problem polega na tym, że te narzędzia działają obok procesu decyzyjnego, a nie w jego centrum. – Najczęściej nie brakuje danych, brakuje procesu, który pozwala je przełożyć na decyzję operacyjną – tłumaczy Sławomir Murawski, prezes zarządu spółki Limur. To kluczowe rozróżnienie. Monitoring, alert czy lokalizacja pojazdu nie budują bezpieczeństwa same w sobie. Budują je dopiero wtedy, gdy są częścią procedury, prowadzą do konkretnej reakcji, mają przypisaną odpowiedzialność. Prezes Murawski wskazuje trzy warstwy bezpieczeństwa: politykę operacyjną, technologię dopasowaną do ryzyka, gotowość zespołu do reakcji.

Brak którejkolwiek z nich powoduje, że organizacja widzi problem, ale nie potrafi na niego odpowiedzieć.

W praktyce coraz więcej firm zaczyna mierzyć bezpieczeństwo nie liczbą incydentów, lecz czasem reakcji. To zmienia sposób myślenia o całym procesie. Bezpieczeństwo przestaje być zbiorem narzędzi i procedur „na wypadek”, a zaczyna być sprawnością organizacji do działania w określonym czasie. W wielu przypadkach bowiem incydent nie zaczyna się od spektakularnego zdarzenia, lecz od drobnego sygnału, zmiany miejsca rozładunku, nietypowego postoju, utraty łączności czy niezgodności w komunikacji.

| Liczy się czas reakcji

To moment, w którym proces powinien zadziałać automatycznie. Problem polega na tym, że decyzja zapada często w ciągu kilku minut, a okno reakcji jest krótkie i bezpowrotnie się zamyka. Kluczowe nie jest samo wykrycie zdarzenia, lecz to, czy organizacja potrafi je właściwie zinterpretować i przypisać do niego konkretną reakcję operacyjną. To oznacza konieczność jasnego określenia, kto odpowiada za reakcję, w jakim czasie powinna ona nastąpić i jakie działania należy podjąć w pierwszych minutach od wykrycia odchylenia. Jeżeli organizacja jest w stanie w krótkim czasie skontaktować się z kierowcą, zweryfikować zmianę u źródła i wstrzymać dalsze działania, ma realną szansę zatrzymać incydent jeszcze zanim przerodzi się w stratę. W praktyce oznacza to, że kluczowe stają się nie tylko systemy, ale również dostępność zespołu, jakość komunikacji oraz gotowość do podjęcia decyzji bez zbędnej zwłoki.

Kiedy reakcja następuje po fakcie, system nadal działa, ale jego rola ogranicza się do rejestrowania zdarzeń i dokumentowania straty. To zasadnicza różnica pomiędzy organizacją, która zarządza bezpieczeństwem, a taką, która jedynie je monitoruje. Coraz częściej firmy zaczynają więc traktować czas reakcji jako jeden z kluczowych wskaźników operacyjnych, na równi z terminowością dostaw czy



poziomem wykorzystania floty. Bo w praktyce, to właśnie pierwsze minuty decydują o tym, czy incydent stanie się problemem operacyjnym, czy finansowym.

| Skala ryzyka, której nie widać w raportach

Rzeczywista skala przestępczości ładunkowej pozostaje znacząco niedoszacowana. W dostępnych danych tylko część incydentów zawiera informacje o wartości strat, a wiele zdarzeń w ogóle nie trafia do oficjalnych statystyk. Mimo to już na podstawie raportowanych przypadków widać, że straty w Europie liczone są w miliardach euro rocznie, co przekłada się na milionowe kwoty każdego dnia.

Charakter tych zdarzeń również nie pozostawia wątpliwości. Ponad połowa kradzieży ma miejsce w trakcie postojów na niestrzeżonych parkingach, średnia wartość pojedynczego incydentu sięga setek tysięcy euro, a w przypadku ładunków wysokiej wartości straty mogą iść w miliony. To pokazuje, że ryzyko, z którym mierzą się firmy transportowe, jest znacznie większe niż wynikałoby to z codziennej praktyki operacyjnej i sposobu, w jaki jest ono postrzegane wewnątrz organizacji.

Jednocześnie raport MAI Institute wskazuje na wyraźną rozbieżność pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa a jego rzeczywistym poziomem. Z jednej strony większość firm deklaruje posiadanie podstawowych zabezpieczeń, takich jak ubezpieczenie OCP czy monitoring GPS. Z drugiej strony tylko niewielki odsetek organizacji wdrożył rozwiązania podnoszące bezpieczeństwo na poziomie procesowym i systemowym, takie jak uwierzytelnianie wieloskładnikowe, a procedury bezpieczeństwa często istnieją wyłącznie formalnie i nie są testowane w praktyce.

W efekcie powstaje środowisko, w którym firmy posiadają narzędzia, ale nie budują realnej odporności operacyjnej. Decyzje nadal podejmowane są pod presją czasu, często na podstawie niezwyfikowanej informacji, a kluczowe momenty w procesie nie są zabezpieczone obowiązkowymi punktami kontrolnymi.

157
tysięcy

Tyle przestępstw ładunkowych (dokładnie 157 421) zarejestrowano w systemie TAPA EMEA Intelligence System (TIS) w ciągu trzech lat (2022-2024), w 129 krajach.

| Efekt „Real loss”

To właśnie w takich warunkach nawet pozornie niewielki incydent może generować znaczące konsekwencje finansowe. Najczęściej raportowane straty mieszczą się w przedziale od 10 do 50 tys. zł, jednak istotna część zdarzeń przekracza poziom 50-200 tys. zł, a pojedyncze przypadki osiągają znacznie wyższe wartości. Warto przy tym pamiętać, że wartość utraconego ładunku to jedynie część problemu. Do kosztów bezpośrednich dochodzą kary umowne, utrata klienta, koszty operacyjne związane z obsługą incydentu oraz konsekwencje reputacyjne, które w dłuższej perspektywie mogą ograniczać możliwości rozwoju firmy. Z tego powodu raport wskazuje na tzw. efekt Real Loss, który pokazuje, że rzeczywisty koszt incydentu może być wielokrotnie wyższy niż wartość samego towaru.

Najważniejszy wniosek dla kadry zarządzającej jest prosty, choć w praktyce często pomijany. Bezpieczeństwo w transporcie nie jest projektem technologicznym ani jednorazowym wdrożeniem. Jest konsekwencją decyzji podejmowanych na poziomie zarządczym i tego, jak bardzo organizacja jest gotowa egzekwować przyjęte zasady w codziennej pracy. To zarząd definiuje, czy procedury są obowiązkowe, czy jedynie rekomendowane, czy każda zmiana w procesie wymaga weryfikacji, czy może być realizowana „operacyjnie”, czy czas reakcji na zdarzenie jest

realnie mierzony i rozliczany, czy pozostaje jedynie deklaracją, a także czy szkolenia przygotowują zespół na rzeczywiste scenariusze, czy ograniczają się do formalnego spełnienia wymogu.

W praktyce to właśnie te decyzje rozstrzygają o poziomie bezpieczeństwa, znacznie bardziej niż liczba wdrożonych narzędzi czy systemów. Organizacje, które traktują bezpieczeństwo jako element zarządzania operacyjnego, budują przewagę nie tylko w obszarze ograniczania strat, ale również w relacjach z klientami i dostępie do bardziej wymagających projektów. Jak podkreśla Arleta Marczyńska, przewagę budują nie te firmy, które mają więcej narzędzi, ale te, które mają lepiej zaprojektowane zasady działania.

| Premiera na promie

Jako pierwsi, w pełnych wnioskami, danymi oraz rekomendacjami zawartymi w raporcie „Bezpieczeństwo 360° w łańcuchu dostaw. Ryzyka, standardy i rekomendacje dla TSL” zapoznają się uczestnicy konferencji promowej „Na fali logistyki”, organizowanej w dniach 27-29 kwietnia na trasie z Gdańska do Szwecji. Oficjalna premiera raportu w formule online odbędzie się 4 maja o godz. 10:00, dając dostęp do kluczowych wniosków i rekomendacji szerokiemu gronu przedstawicieli branży transportu, spedycji i logistyki. ■

REKLAMA

BEZPIECZEŃSTWO 360° W ŁAŃCUCHU DOSTAW.

Ryzyka, standardy i rekomendacje dla TSL

Premiera raportu
27.04.2026





Zdalna diagnostyka ciężarówek. Jak zarządzać flotą bez niepotrzebnych przestojów

Co robić, gdy zapaliła się kontrolka, a pojazd traci moc? W tradycyjnym modelu wiąże się to z szukaniem warsztatu, czekaniem, rachunkiem liczonym w setkach euro i opóźnioną dostawą. A jak to wygląda przy korzystaniu ze zdalnej diagnostyki?

Czym właściwie jest zdalna diagnostyka ciężarówek?

Każda nowoczesna ciężarówka komunikuje się przez magistralę CAN. W pojazdach powyżej 3,5 tony powszechnie stosowany jest standard SAE J1939, który opisuje błędy w formacie SPN/FMI: SPN identyfikuje parametr lub komponent, którego dotyczy problem, a FMI określa typ usterki – np. wartość poza zakresem, problem elektryczny lub nieprawidłowe działanie. Obok tych kodów istnieją również kody proprietary, definiowane przez poszczególnych producentów. Zainstalowane urządzenie ecoTRUCK łączy się z magistralą CAN, czego efektem jest możliwość wglądu w stan techniczny ciężarówki w czasie rzeczywistym, nawet gdy pojazd znajduje się w Hamburgu, a dyspozytor w Krakowie.

Co możesz sprawdzić zdalnie, a czego nie?

Zdalnie sprawdzisz:

- › pełny odczyt kodów błędów ze wszystkich sterowników z precyzyjnymi szczegółami, czyli stan (aktywny, nieaktywny),

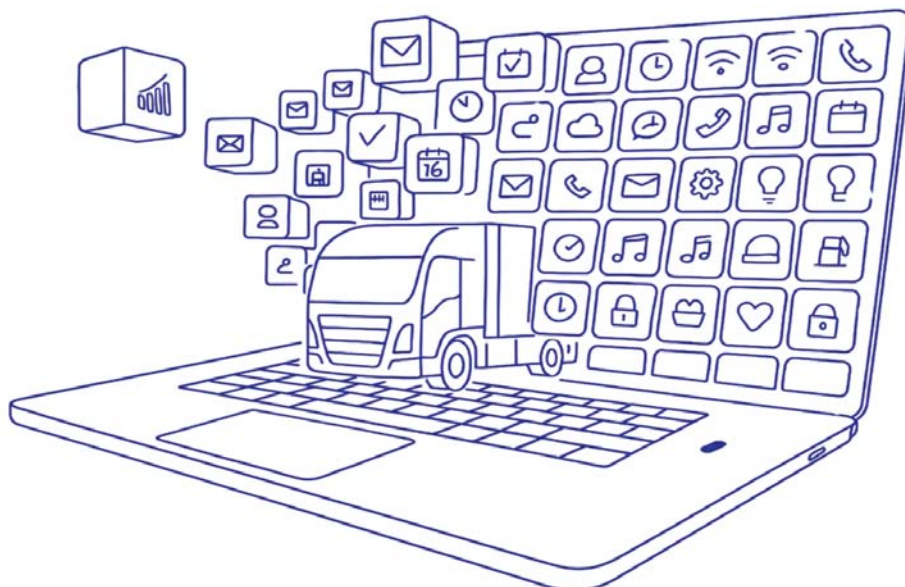
- › opis usterki, ilość wystąpień, data wystąpień, skasowanie zapisanych błędów,
- › monitoring zaawansowanych parametrów (ciśnienie paliwa, temperatura spalin, ciśnienie turbo, ciśnienie AdBlue),
- › przeglądanie historii błędów z lokalizacją GPS i przebiegiem w momencie zdarzenia.

Do warsztatu musisz pojechać przy:

- › wymianie części wymagającej kalibracji (np. nowy czujnik NO_x, pompa AdBlue), regeneracji DPF,
- › programowaniu sterowników ECU,
- › diagnostyce mechanicznej (łożyska, zawieszenie, nieszczelności) oraz kompleksowych przeglądach technicznych.

Najczęstsze kody błędów i kiedy można je skasować samodzielnie

Kluczowe rozróżnienie: błąd nieaktywny to zapis zdarzenia, które nie występuje w danym momencie – można go skasować i obserwować pojazd, jednak jego powtarzalność może wskazywać na rozwijającą się usterkę. Błąd



aktywny, który wraca po skasowaniu, oznacza że problem nadal występuje.

SPN 5246 FMI 31 – to kod związany z ograniczeniem mocy (derate) wynikającym z niespełnienia wymagań emisji w układzie SCR. Poziom ograniczenia mocy zależy od strategii producenta i może być stopniowy. Najczęstsze przyczyny to problemy z dozowaniem AdBlue, czujnikiem NO_x lub jakością płynu. Kasowanie błędu może tymczasowo przywrócić moc, ale jeśli przyczyna nie zostanie usunięta, derate powróci.

SPN 5103 FMI 13 – oznacza, że jednostka sterująca WTA została wyłączona po kilku nieprawidłowych próbach ponownego uruchomienia. Możliwe skasowanie zdalnie, bez wizyty w serwisie. Jeśli błąd powraca – warto sprawdzić układ dozowania oraz elementy systemu (np. świecę żarową w systemach z podgrzewaniem).

SPN 639 FMI 13 – kod pojawiający się, gdy sterowniki tracą synchronizację lub spójność konfiguracji, najczęściej po odłączeniu akumulatora. W większości przypadków zdalne kasowanie rozwiązuje problem w sposób trwały.

SPN 3251 / FMI 0 (zablokowany DPF) – krytyczne zatkanie filtra cząstek stałych wymaga regeneracji wymuszonej

w warsztacie. Kasowanie kodu bez regeneracji to prosta droga do rachunku za nowy DPF, co oznacza wydatek rzędu kilkunastu tysięcy złotych.

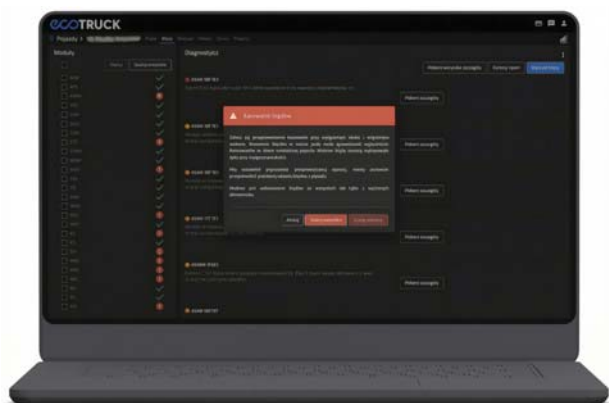
SPN 100 / FMI 1 (niskie ciśnienie oleju) – jeden z niewielu kodów, przy których jedyną właściwą reakcją jest natychmiastowe zatrzymanie silnika. Dalsza jazda grozi zatarciem panewek i zniszczeniem jednostki napędowej. Koszt remontu: 30–60 tysięcy złotych.

Jedna uniknięta awaria to zwrot z kilku miesięcy abonamentu.

Jak wygląda zdalne kasowanie?

1. Załóż się na platformę ecoTRUCK.
2. Wybierz pojazd z listy floty.
3. Uruchom skanowanie sterowników – wyniki po 1–5 minutach.
4. Przeanalizuj kody: nieaktywne (pomarańczowe) to kandydaci do kasowania.
5. Kliknij „Skasuj” – komenda trafia przez sieć do urządzenia w pojeździe.
6. Wykonaj ponowny skan weryfikacyjny – jeśli błąd nie wraca, pojazd gotowy do jazdy.

Ten sam efekt, który w warsztacie kosztuje 150–500 zł i z dojazdem zajmuje kilka godzin, zdalnie trwa kilka minut w ramach miesięcznego abonamentu.



Strategia hybrydowa

W praktyce wygląda to tak: co tydzień skanujesz wszystkie pojazdy. Wyłapujesz nieaktywne błędy zanim staną się aktywne. Planujesz wizyty serwisowe między zleceniami – nie w trybie awaryjnym. Jeden błąd turbosprężarki wykryty z tygodniowym wyprzedzeniem to różnica między planowaną naprawą za 2000 zł, a awarią w trasie kosztującą dwa razy tyle i utraconym kontraktem. ■



Wyzwania dekarbonizacji: co blokuje zmiany?

Zmiany w europejskim transporcie przyspieszają. Trendem jest elektromobilność, zwłaszcza w ramach logistyki „ostatniej mili”. Jednocześnie jednak udział samochodów w pełni elektrycznych w polskich firmach spadł z 18 do 12 proc., co wpisuje się w szerszy europejski trend spowolnienia elektromobilności.

Główne bariery to ograniczona liczba publicznych stacji ładowania, wysoka cena pojazdów i brak dostępu do odpowiedniej infrastruktury. – Potrzebne są odpowiednio duże magazyny tańszej energii. Przyszłością przede wszystkim jest wodór – ocenia Andrzej Gemra z Renault Group.

– Transport bardzo mocno się zmienia. Wynika to z wpływu, jaki ma na nasz klimat, środowisko, w którym żyjemy. Transport bardzo mocno się zmienia szczególnie w tak zwanym obszarze ostatniej mili, czyli w obszarze, w którym z jednej strony jest najwięcej osób, które są poszkodowane zanieczyszczeniami, jakie generuje transport, a z drugiej strony odnośnie do potrzeb osób, które mieszkają w tych regionach. W związku z tym tutaj jest największa elektryfikacja transportu – podkreśla Andrzej Gemra, ekspert ds. public affairs & elektromobilności w Renault Group.

| Ekologiczna ostatnia mila

Transport drogowy pozostaje jednym z największych źródeł emisji gazów cieplarnianych. Tylko w latach 1990–2019 emisja gazów cieplarnianych w UE w wyniku spalania paliw w transporcie wzrosła o 23,9 proc., czyli o 161 mln t ekwiwalentu CO₂ – wynika z danych Eurostatu. Raport „State of European Transport 2025” wskazuje, że transport drogowy w 2024 roku odpowiadał za 73 proc. emisji gazów cieplarnianych. Z drugiej

jednak strony europejski transport przechodzi spore zmiany. Trend jest widoczny zwłaszcza na etapie ostatniej mili. Coraz więcej przewoźników elektryfikuje swoje floty.

– Branża kurierska funkcjonuje bardzo mocno ze względu na dynamiczny rozwój e-commerce. Produkty, które zamówiliśmy, powinny być dostarczone jak najszybciej, w związku z czym tych pojazdów jest bardzo dużo i żeby nie zanieczyszczać, branża kurierska już zmieniła swoje pojazdy na niskoemisyjne. Trudniej jest w przypadku samochodów ciężarowych, które funkcjonują pomiędzy miastami, bo one pokonują bardzo duże odległości i ten magazyn energii elektrycznej, jakim jest akumulator, nie jest w stanie zapewnić kierowcy samochodu ciężarowego długich dystansów – tłumaczy Andrzej Gemra.

| Brak punktów ładowania

Jak wynika z „Barometru Flotowego 2025”, opracowanego przez Arval Mobility Observatory, choć coraz więcej firm zwiększa poziom zaawansowania działań proekologicznych, to tylko 8 proc. polskich przedsiębiorstw posiada sprecyzowane cele dekarbonizacyjne. Udział samochodów w pełni elektrycznych w polskich firmach spadł z 18 do 12 proc. Bariery są przede wszystkim ograniczona liczba publicznych stacji ładowania (na którą wskazało 46 proc. ankietowanych), wysoka cena pojazdów (41 proc.) oraz brak dostępu do odpowiedniej infrastruktury w siedzibie firmy (36 proc.).

– W Polsce mamy bardzo dużo ciężarówek, które wykonują przewozy na dużych odległościach. Z drugiej strony liczba punktów ładowania, gdzie ciężarówki mogą się doładować, jest jeszcze mała, podobnie jak moc przyłączeniowa, co hamuje ten rozwój. Kolejną barierą jest cena energii elektrycznej, bardzo wysoka i niestabilna, nie wiemy, ile będzie kosztowała w najbliższym czasie. Pomimo istnienia różnego rodzaju tarcz ochronnych bilansowanie tego jest dosyć trudne i nie pozwala natychmiast przejść na to paliwo niskoemisyjne – ocenia ekspert.

Według danych Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów (ACEA) pod względem liczby punktów ładowania samochodów elektrycznych, z wynikiem poniżej jednej ładowarki na 100 km dróg, Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w UE. Większość punktów ładowania znajduje się najbliżej dużych aglomeracji, brakuje ich jednak przy trasach.

| Wodór dobrą alternatywą

„Biała Księga Nowej Mobilności” PSNM ocenia, że rozwój rynku samochodów elektrycznych blokują właśnie niewystarczająca infrastruktura i zbyt wolne tempo ich budowania. Z postulowanych przez branżę 120 zmian na rzecz pobudzenia elektromobilności 30 dotyczy publicznej i prywatnej infrastruktury ładowania.

– Pomóc w szybszym dojściu do transportu niskoemisyjnego mogłoby coś, co spowoduje skrócenie postoju na konieczność uzupełnienia, pojemność magazynu energii. Czyli z jednej strony to są technologie, które się bardzo szybko rozwijają, pozwolą na skonstruowanie odpowiednio dużych i szybko uzupełnianych magazynów energii, które będą mogły szybko

oddać energię, będą bezpieczne, ale też tanie, czyli zbudowane z surowców ogólnie dostępnych – wskazuje Andrzej Gemra.

Przyszłość napędów w pojazdach ciężarowych to współistnienie różnych rodzajów zasilania: HVO, bio-LNG, akumulatorów elektrycznych oraz wodoru.

Raport Instytutu Energetyki-PIB „Elektromobilność i paliwa alternatywne w Polsce do 2030 roku z perspektywy rynkowej i regulacyjnej” wskazuje, że cel 29 proc. udziału OZE w zużyciu energii na potrzeby transportu w 2030 roku będzie realizowany za pomocą różnych sposobów, rozwiązań i paliw, w tym biogaz, biometan czy wodór odnawialny. Przyszłością jest wodór, który może być stosowany zarówno jako paliwo, jak i nośnik energii do magazynowania.

– Mamy bardzo duże zasoby wodoru w całej Europie, również w Polsce, głównie jest to wodór szary, do jego oczyszczenia potrzebne są duże ilości energii. Z jednej strony daje nam kwestię związaną z podróżami na dłuższe odległości, szybkość napełniania rzędu kilku minut jest porównywalna z tankowaniem paliwa płynnego, natomiast koszt paliwa wodorowego jest bardzo wysoki. Natomiast jako przyszłość paliwo wodorowe jest związane z magazynowaniem energii elektrycznej, stabilizowaniem sieci energetycznych, ale też przy okazji jest ono możliwe do wykorzystania w transporcie – tłumaczy ekspert.

| Ciężkie akumulatory

Instytut Energetyki wskazuje, że wodór oferuje obecnie większy potencjał w transporcie towarów na większe odległości. Pomimo hipotetycznej ewolucji technologicznej akumulatorów (z elektrolitem stałym) jest jednak mało prawdopodobne, aby w ciągu 10 lat możliwe było doładowanie akumulatorów w taki sposób, aby można było bez większych problemów wykorzystywać zwiększoną pojemność na przejazdy powyżej 1 tys. km. Ponadto obecne akumulatory są bardzo ciężkie i nawet gdyby podwoić gęstość energii z obecnych 260 Wh na 1 kg akumulatora do 500 Wh na 1 kg, nadal potrzeba byłoby akumulatora o minimalnej pojemności 1,5 MW i wadze akumulatora 3 t do transportu na większe odległości.

– Pytanie, czy jesteśmy w stanie szybciej skonstruować technologicznie baterie elektryczne, które będą się szybko ładowały i będą miały dużą pojemność, czy budować dodatkowy osprzęt, bo dzisiaj osprzęt wodorowy do produkcji energii elektrycznej, ogniwa paliwowe, zajmuje sporo przestrzeni w samochodzie – ocenia Andrzej Gemra.

Renault inwestuje w zrównoważone rozwiązania mobilne. WeRide i Renault przeprowadziły w Hiszpanii eksperyment



z dwoma autonomicznymi minibusami z napędem elektrycznym. Test wykazał zdolność obu autonomicznych aut do poruszania się w środowisku miejskim. Od 10 lipca 2025 roku ma działać komercyjna usługa zautomatyzowanego transportu wahadłowego L4, czyli pojazdów zdolnych do samodzielnego kontrolowania sytuacji w czasie jazdy na określonym obszarze działania i pod zdalnym nadzorem, ale bez obsługi w pojazdach.

| Platforma minibusów

Do 2030 roku Grupa Renault planuje stworzyć zrobotyzowaną platformę elektrycznych minibusów, która będzie w stanie współpracować z rozwiązaniami w zakresie jazdy autonomicznej opracowanymi przez wyspecjalizowanych partnerów.



– To zupełnie nowa gama użytkowych pojazdów dostawczych, które są przeznaczone do funkcjonowania w regionach miejskich. Chodzi o to, żeby one miały taką konstrukcję, żeby mogły się poruszać w zatłoczonych miastach, po wąskich uliczkach, żeby dostarczyć towary do sklepów, do restauracji. Pojazdy powinny być elektryczne i ułatwić pracę kierowcy – tłumaczy ekspert ds. public affairs & elektromobilności w Renault Group.

| Horyzont dekarbonizacji

Sektor transportu ciężkiego w Unii Europejskiej znajduje się w punkcie zwrotnym, zmuszony do przyspieszonej rewolucji napędowej. Ta konieczność wynika z regulacji klimatycznych, które przewidują redukcję emisji z nowych ciężarówek o 45% do 2030 roku i aż o 90% do 2040 roku, co wymusza wprowadzenie do 2040 roku około 1,4 miliona pojazdów zeroemisyjnych. Transformacja ta, choć nieuchronna, napotyka na poważne trudności strukturalne i operacyjne.

Jak się wydaje na tę chwilę, głównym filarem przyszłości jest napęd elektryczny akumulatorowy (BEV). Jest on optymalny dla transportu regionalnego i dystrybucji, a prognozy zakładają, że do 2040 roku na drogi wyjedzie 945 tysięcy takich pojazdów. Sceptycy jednak uważają, że to mrzonki. Kluczową trudnością we wdrożeniu napędów BEV są bowiem wysokie koszty początkowe taboru oraz krytyczna konieczność budowy sieci superszybkich hubów ładowania o wysokiej mocy, co wymaga głębokiej reorganizacji logistyki przedsiębiorstw.

Komplementarnym rozwiązaniem, szczególnie dla transportu długodystansowego i ciężkich ładunków, jest napęd wodorowy (FCEV). Dzięki możliwości szybkiego tankowania, FCEV ma stanowić niemal jedną trzecią zeroemisyjnej floty (480 tysięcy sztuk do 2040 roku). Główną barierą jest w tym przypadku niemal całkowity brak infrastruktury tankowania oraz problemy z masową dostępnością zielonego wodoru, co czyni to rozwiązanie kosztownym i mimo wszystko dość odległym w realizacji.

| A może bio-LNG?

W kontekście tych długoterminowych wyzwań, coraz większego znaczenia nabierają paliwa odnawialne jako rozwiązanie na tutaj i teraz. Na czoło wysuwa się bio-LNG (biologiczny skroplony metan). Ten ekologiczny napęd jest neutralny węglowo (niemal do 100% redukuje CO₂) i oferuje duży zasięg (do 1500 km) przy zachowaniu szybkości tankowania diesla. Użycie go nie wymaga rewolucji logistycznej i jest zgodne z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym. Mimo to, bio-LNG i inne biopaliwa (jak HVO) są tylko pomostem, gdyż regulacje UE skupiają się głównie na pojazdach całkowicie zeroemisyjnych (BEV i FCEV). No chyba, że zmieni się prawo i cele dekarbonizacyjne.

Największe trudności przy zmianie napędów ciężarówek wynikają z czterech kluczowych problemów. Po pierwsze, infrastruktura – obecna sieć ładowania, tankowania wodoru i gazu jest niewystarczająca, co zagraża realizacji ambitnych celów. Po drugie, koszty inwestycji i TCO – zeroemisyjne ciężarówki są znacznie droższe w zakupie, co uderza szczególnie w kraje o rozdrobnionej strukturze rynku, takie jak Polska, gdzie mikropodsiębiorstwa stanowią 97% firm transportowych.

Po trzecie, wyzwania operacyjne – logistyka związana z ładowaniem BEV wymaga radykalnej zmiany planowania tras. No i wreszcie - dominacja diesla – jego sprawdzona niezawodność, powszechna infrastruktura serwisowa i niższe koszty wciąż stanowią potężne argumenty, które spowalniają przyjęcie nowych, bardziej ekologicznych, rozwiązań. Oznacza to, że transformacja będzie procesem długotrwałym i zdeteminowanym nie tylko postępem technologicznym, ale przede wszystkim przezwyciężeniem barier infrastrukturalnych i finansowych. (Newseria, MS) ■

TY DOWOZISZ? MY RÓWNIEŻ!



CONTENT MARKETING, SOCIAL MEDIA, PR DLA TSL, MEDIA RELATIONS,
FOTO, VIDEO, PEŁNA OBSŁUGA MEDIALNA, MARKETING 360.



**NAJBARDZIEJ DOŚWIADCZONA
W POLSCE AGENCJA MARKETINGOWA
DLA SEKTORA TSL.**



WWW.PRESSTOREAD.PL

Spytaj o nasze doświadczenie, możliwości... i efekty:
KONTAKT@PRESSTOREAD.PL



Beata Gorczyca

Dyrektor ds. Komunikacji, Związek Pracodawców „Transport i Logistyka Polska”

89% kierowców nie poleci zawodu. Badanie etransport.pl i TLP

89% kierowców nie poleciłoby swojego zawodu, a ponad połowa firm transportowych ogranicza działalność lub rezygnuje ze zleceń. Te dwa wskaźniki nie są przypadkowymi danymi, lecz syntetycznym obrazem sytuacji, w jakiej znalazł się dziś sektor transportu drogowego w Polsce. Wyniki wspólnego badania etransport.pl oraz Transport i Logistyka Polska (TLP) pokazują, że branża funkcjonuje w warunkach narastającej nierównowagi – zarówno na poziomie rynku pracy, jak i ekonomiki prowadzenia działalności.

Badanie, w którym udział wzięło ponad 1,5 tys. kierowców oraz przedstawiciele firm transportowych, pozwala spojrzeć na rynek w sposób przekrojowy. Co istotne, odpowiedzi obu grup są zaskakująco spójne. Nie mamy do czynienia z rozbieżnymi ocenami rzeczywistości, lecz z dwoma perspektywami opisującymi ten sam problem – systemowe ograniczenia modelu, który przez lata zapewniał branży rozwój. – Polski transport musi przestać żyć mrzonkami. Model biznesowy, który znaleźliśmy przez ostatnie dwie dekady, właśnie odchodzi do lamusa – podkreśla Maciej Wroński, prezes TLP.

| Na co skarżą się kierowcy

Najbardziej wyrazistym sygnałem po stronie kierowców jest ich stosunek do wykonywanego zawodu. Aż 89% respondentów deklaruje, że nie poleciliby tej pracy swoim bliskim. To wskaźnik o szczególnym znaczeniu, ponieważ wykracza poza bieżącą ocenę warunków zatrudnienia i dotyczy długofalowej atrakcyjności zawodu. W praktyce oznacza to ograniczony napływ nowych pracowników, co

w perspektywie kilku lat może pogłębiać problemy kadrowe sektora.

Ponad połowa kierowców wskazuje na poziom wynagrodzeń jako główny czynnik wpływający na negatywną ocenę pracy. Jednocześnie niemal 40% respondentów zwraca uwagę na organizację pracy, w szczególności długotrwałą nieobecność w domu. Warto podkreślić, że ponad połowa kierowców pracuje w transporcie międzynarodowym, co oznacza wielodniowe lub wielotygodniowe cykle pracy. W tym kontekście problem nie sprowadza się wyłącznie do wysokości wynagrodzeń, lecz obejmuje cały model funkcjonowania zawodu i jego wpływ na życie prywatne.

Z perspektywy przedsiębiorstw sytuacja wygląda równie wymagająco, choć jej źródła są odmienne. Niedobór kierowców odczuwa ponad 70% firm transportowych, co bezpośrednio ogranicza ich zdolność do realizacji zleceń i utrzymania ciągłości operacyjnej. Jednocześnie jednak główną barierą rozwoju nie jest brak kandydatów, lecz rosnące koszty działalności oraz niska rentowność. To właśnie ten czynnik wskazuje większość przedsiębiorców jako kluczowe ograniczenie prowadzenia biznesu.

| Koszty e-TOLL...

– Wyniki badania pokazują wyraźnie, że problem nie dotyczy jednej strony rynku. Kierowcy oczekują lepszych warunków pracy i wynagrodzeń, natomiast firmy transportowe funkcjonują dziś w realiach bardzo wysokich kosztów i niskiej rentowności – zaznacza Maciej Wroński. Na tę sytuację w coraz większym stopniu wpływają czynniki systemowe, które wykraczają poza bezpośrednią relację pracownik – pracodawca. W Polsce aktualnie jednym z elementów kształtujących koszty działalności jest rozwój systemu e-TOLL. Stopniowe rozszerzanie sieci dróg płatnych oraz wzrost stawek powodują, że koszty przejazdów rosną w sposób trwały i coraz trudniejszy do ograniczenia. W przeciwieństwie do kosztów zmiennych, takich jak paliwo czy wynagrodzenia, opłaty drogowe mają charakter strukturalny i obejmują coraz większą część działalności transportowej.

Dla firm oznacza to konieczność ponoszenia rosnących kosztów niezależnie od poziomu efektywności operacyjnej. W praktyce e-TOLL przestaje być jedynie elementem kosztów operacyjnych, a staje się jednym z kluczowych czynników kształtujących ceny usług transportowych. Naturalną reakcją przedsiębiorstw jest próba przeniesienia rosnących kosztów na zleceniodawców. W warunkach rosnących stawek i rozszerzania sieci dróg płatnych oznacza to jednak nieuniknioną presję na wzrost cen transportu. To z kolei przekłada się szerzej na całą gospodarkę. Transport drogowy jest istotnym elementem łańcuchów dostaw, dlatego wzrost jego kosztów wpływa na ceny towarów i usług w wielu sektorach. W efekcie e-TOLL przestaje być wyłącznie obciążeniem dla firm transportowych, a staje się czynnikiem kosztowym odczuwalnym w całym systemie gospodarczym.

| ...i paliwa

Drugim istotnym elementem jest sytuacja na rynku paliw, która pozostaje silnie uzależniona od napięć geopolitycznych i globalnych zaburzeń podaży surowców energetycznych. W efekcie ceny oleju napędowego cechują się wysoką zmiennością, co bezpośrednio przekłada się na funkcjonowanie firm transportowych. Wahania cen utrudniają planowanie działalności i kalkulację stawek.

Problem ten ma charakter długotrwały, a jednocześnie w Polsce zakres mechanizmów łagodzących jego skutki pozostaje ograniczony. W wielu krajach Unii Europejskiej funkcjonują rozwiązania wspierające przewoźników – od dopłat do paliwa po systemowe uwzględnianie jego ceny w stawkach transportowych. W praktyce oznacza to bardziej stabilne warunki prowadzenia działalności niż w Polsce.

W efekcie krajowe firmy transportowe w większym stopniu samodzielnie absorbują skutki wzrostu kosztów, co w połączeniu z rosnącymi opłatami drogowymi – w tym systemem e-TOLL – prowadzi do kumulacji obciążeń. To właśnie ta presja kosztowa w istotny sposób ogranicza dziś możliwości przedsiębiorstw, zarówno w zakresie rozwoju działalności, jak i poprawy warunków zatrudnienia kierowców. – Jeżeli przedsiębiorstwo zaczyna odmawiać zleceń, to nie jest to decyzja strategiczna, tylko sygnał ograniczeń operacyjnych – podkreśla prezes TLP.

| Model się wyczerpał


Na wyniki badania zwraca uwagę również etransport.pl, współautor ankiety. – Firmy mówią, że nie ma kierowców. Kierowcy mówią, że nie ma warunków. I to nie są sprzeczne odpowiedzi, ale dokładnie ten sam problem, tylko widziany z dwóch stron – uważa Magda Michalak z portalu etransport.pl.

Ta spójność odpowiedzi stanowi jeden z najważniejszych wniosków płynących z badania. Pokazuje ona, że branża nie zmagą się z konfliktem interesów, lecz z wyczerpaniem się dotychczasowego modelu funkcjonowania. Przez lata opierał się on na dostępności pracy oraz przewadze kosztowej. Dziś oba te filary tracą znaczenie, a ich odbudowa w dotychczasowej formie nie jest już możliwa. – Jeśli nie stawimy czoła rzeczywistości wspólnie, stracimy wszyscy. Kierowcy tracą stabilne i godne warunki pracy, a pracodawcy – możliwość utrzymania się na europejskim rynku – podsumowuje Maciej Wroński.

Zestawienie wyników badania etransport.pl i TLP pokazuje, że problemy kadrowe i presja kosztowa są ze sobą bezpośrednio powiązane i wzajemnie się wzmacniają. Oczekiwania kierowców dotyczące wynagrodzeń i organizacji pracy rosną, natomiast możliwości firm pozostają ograniczone przez rosnące koszty działalności oraz zmienność kluczowych czynników, takich jak paliwa i opłaty drogowe. W tym kontekście istotne znaczenie mają różnice w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku europejskim.

W państwach, w których wprowadzono mechanizmy stabilizujące koszty działalności, firmy operują w bardziej przewidywalnym otoczeniu niż w Polsce. Może to mieć wpływ na ich zdolność do konkurencyjności, szczególnie w segmentach o niskiej marży. W efekcie dalszy rozwój rynku transportowego będzie w dużej mierze zależał od zdolności do ograniczania presji kosztowej oraz dostosowania modelu pracy do oczekiwań kierowców, przy jednoczesnym uwzględnieniu warunków konkurencji w Unii Europejskiej. ■

Badanie etransport.pl i TLP pokazuje, że problemy kadrowe i presja kosztowa są ze sobą bezpośrednio powiązane.



„Lazy or crazy”, czyli egzorcyzmy w branży transportowej

Ostatnie trzy lata w transporcie były poniekąd szalone. Po pierwsze ograniczenie stawek, które powodowało, że rynek mocno przetrzebiono (zniknęło około 12% firm posiadających licencję na przewóz rzeczy), mocne problemy finansowe przewoźników, którzy po prawie trzech latach stosunkowo dobrego czasu musieli zderzyć się z problemem znikających spedycji i uciekających kierowców, wyczerpane zapasy, kończące się najmy terminowe czy pojazdy ciężarowe, których cena wzrosła nagle z około 90 do ponad 120 tysięcy.



Beniamin Matecki

Niezależny konsultant w branży TSL, menedżer z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem

I już był w ogródku, już witał się z gąską... Bo ten rok rozpoczął się co prawda słabo, ale wiosna, lato i początek jesieni wyglądał obiecująco, gdy nagle koniec października znów zaczął być problematyczny. Po pierwsze dlatego, że po ciężkich latach również kierowcy zauważyli, że coś tam w transporcie drgnęło, po drugie dlatego, że przewoźnicy zamiast chodzić jak struci, znów zaczęli z nadzieją patrzeć w przyszłość. I z takim umiarkowanym optymizmem czekali na „dobry sezon żniw bożonarodzeniowych”. Tymczasem życie i ekonomia nie znosi próżni, więc do branży wróciły demony.

| Demon pierwszy – presja płacowa

Kierowcy (niezależnie od kraju pochodzenia) trzymają rękę na pulsie. Dobrze wiedzą, gdzie i kiedy zwalniali, sami nie czekają na wypłatę w ratach tylko aktywnie poszukują nowych przedsiębiorców – i do tego dosyć ciekawym kluczem. Jakim? Jak najmniej się napracować za jak największą pensję.

O ile oczywiście każdy z nich będzie mówił, że pracuje normalnie – to w praktyce system dniówkowy jest mniej efektywny niż wcześniej stosowane systemy motywacyjne, gdy kierowca był premiovany od np. kilometrów przejechanych, gdzie obu stronom zależało, by tych kilometrów było jak najwięcej. Z każdym kilometrem powinny bowiem rosnać przychody, co służyło i jemu, i jego pracodawcy. Ale to już historia.

Teraz powoli dochodzimy do granicy, gdzie kierowca jasno i wyraźnie daje do zrozumienia, że płaca jest dla niego wystarczająca (dochód spodziewany z jego kwalifikacjami), jednak nie bardzo chce pracować więcej i nie chce się dać przymusić. Ten właśnie sposób myślenia powoduje, że poszukują oni nowego pracodawcy, który zagwarantuje im nader godziwą pensję, przy okazji nie oczekując od nich zbyt wiele. I pojawiają się na rynku kierowcy (tu prym wiodą Polacy oraz przybysze z sąsiednich krajów, którzy mają pełną możliwość szybkiego podjęcia pracy), którzy w sposób błyskawiczny potrafią pożegnać się z obecnym pracodawcą w imię promesy następnego, że „będziesz pracował mniej” za tyle samo albo nawet więcej pieniędzy. To właśnie ten demon powoduje, że pracodawca w panice obiecuje coraz to więcej (szczególnie, jeśli jego koszty stałe są nad wymiar wysokie, np. leasingi, rozrośnięta centrala, koszty własnego warsztatu). Finalnie otrzymuje jednak mniej pracy i mniej przejechanych kilometrów. Tak właśnie wygląda ten diabeł.

Dobry dyspozytor powinien sprawnie rozdzielać ładunki, wymagać, ale i budować relacje z kierowcami.

| Demon drugi – system pracy kierowców

Kiedy w latach 2020-2022, po przejściu pierwszego etapu pandemii, okazało się, że epidemia nie zaszkoziła, a wręcz pomogła transportowi (w przeciwieństwie np. do usług beauty) kierowcy oczekiwali wprowadzenia systemu z tzw. tygodniowym odpoczynkiem. Pojawiły się więc system 1/1 2/1 czy z rzadka 3/1, gdzie kierowca chciał mieć stałą pensję przy okazji pracując co drugi tydzień (1/1), czy pozostałe, gdzie mógłby co trzeci bądź czwarty tydzień odpoczywać (2/1 i 3/1). I oczywiście chciałby mimo to, aby jego pojazd czekał na niego – najlepiej ze spakowanymi własnymi rzeczami, bo kto lubi się przepakowywać czy ciągle przeprowadzać?

Trzeba sobie jasno powiedzieć, taka sytuacja nie wytrzyma próby ekonomicznej. W praktyce pojazd, który nie jeździ – nie zarabia, a jeśli jeździ tylko 2 czy 3 tygodnie w miesiącu to może zarobi na koszty, ale nie zarobi na pozytywny wynik – ten, który jest nagrodą za ryzyko przedsiębiorcy. Dlaczego? Otóż konkurencja na rynku jest tak duża, że nie da się podnieść cen za usługę, można natomiast niedoszacowywać kosztów, a wtedy negatywny wynik jest murowany.

Dlatego już z końcem 2022 i początkiem 2023 roku część przedsiębiorców pozbywała się takich rozwiązań zastępując je systemowym przekazywaniem pojazdów od jednego do drugiego kierowcy. Niektórzy wybierali do tego przypadkowych kierowców, inni natomiast tworzyli specjalne harmonogramy, które pozwalały nie tylko zaplanować pracę dla kierowców systemowych, ale też pełne wykorzystanie pojazdów (jazdy przez cały miesiąc). Oczywiście, część kierowców była tym faktem obruszona i starała się zmienić pracodawcę, acz w tamtym okresie mało było chętnych na takich kierowców. Finalnie taka zmiana bardzo pomogła wykorzystać potencjał floty, powodując, że na jakiś czas sytuacja się unormowała.

| Demon trzeci – „Czy się stoi, czy się leży...”

Powiedzmy sobie jasno – nie wszyscy zrozumieli, że świat się zmienił. Po pierwsze dlatego, że kierowcy, którzy mieli dawne – „archaiczne i niedzisiejsze” systemy – sami mobilizowali siebie i „biuro” do dalszej pracy. Po przejściu jednak na systemy „dietowe” i „dzienne” nagle tracili zapał do dalszej jazdy. Z mojego doświadczenia w kilkunastu już firmach okazuje się, że tacy kierowcy potrafili jeździć mniej o 1500 kilometrów niż w czasach, gdy byli na systemach dziś już nie obowiązujących. A dlaczego? Bo wzorem starego powiedzenia rodem jeszcze z PRL – teraz to „czy się stoi, czy się leży – dniówka przecież się należy”. Po drugie dlatego, że dyspozytorzy i spedytorzy, którzy na bieżąco pracują z ładunkami i kierowcami – niezbyt chętnie wywierali na nich presję, by starali się

bardziej i wykorzystywali czas jazdy maksymalnie powiększając tym samym liczbę kilometrów i przychody firmy.

A niestety czas to jedyna waluta, której nie da się odtworzyć i odwrócić. Tego, który przeminął nie jesteśmy w stanie odwrócić. Nie da się odzyskać czasu już straconego, niewywiechanego oraz niewykorzystanego. Jeśli każdego dnia kierowca wyjedzie tylko 7 godzin, to po zwyczajowych dwóch tygodniach jego strata to 20 godzin (w stosunku do 90, które może w tym okresie wyjechać) a więc ponad dwa dni jazdy. Dwa dni! W ciągu miesiąca będzie to 40 godzin, a to cały tydzień. Tak, jeden tydzień!

I to jest demon, z którym powinien poradzić sobie dyspozytor. To on jest od tego, aby wiedzieć, jak i gdzie przekierować kierowcę, dokąd on może dojechać, dokąd zdąży dojechać dzisiaj, gdzie ma stanąć na postój. I to mimo tego, że kierowca może powiedzieć – ja wiem, gdzie mam dojechać, zdążyć, bo przecież rozładunek na dziesiątą, to sobie rano dojadę, a tu mam parking, łazienkę, etc. Dyspozytor powinien wiedzieć, jak zaplanowany jest kierowca nie na dzisiaj, ale na dłuższy okres i dać do zrozumienia, że ten poranny rozładunek i niedojechanie spowoduje, że wysypie się dalszy plan. I powinien to komunikować, by kierowca nie mógł się wykręcić. Głośno i wyraźnie!

Demon czwarty – komunikacja z kierowcą

Ostatnio usłyszałem, że w Ambasadzie Polskiej w Zimbabwie oczekuje na rozpatrzenie wniosku wizowego około 8000 potencjalnych kierowców. Co wiemy o takich kierowcach w firmach? Jakie mają zwyczaje, jak się zachowują? Czy mogą nimi zarządzać kobiety czy też nie, czy mają rzeczywiście doświadczenie na skomplikowanej sieci dróg w Unii? Czy znają się na tym, czym jest czas pracy, czas jazdy, główne i poboczne szlaki w Europie, i gdzie kierowca może odpocząć, a gdzie miejsca nie znajdzie? Jeśli tego nie wiedzą to albo ktoś będzie musiał im to powiedzieć, albo też będą musieli się przysposobić do pracy w Europie sami, popełnić po drodze mnóstwo błędów i stracić przy okazji wiele czasu. Kto będzie odpowiedzialny za komunikację, za rozwiązywanie problemów, pomoc przy kontroli drogowej czy w przypadku reklamacji? Praca kierowcy



zagranicznego to wyzwanie nie tylko dla dyspozytora, ale także kulturowe! Pamiętajmy, że niektórzy z nich mają swoje wierzenia, swoje obyczaje, kulturę podejścia do drugiego człowieka, które bardzo często jest inne niż nasze. I powinniśmy je również honorować, to znaczy o ile nie stoją one w sprzeczności z naszą pracą – szanować ich odmienność, a po ludzku – pomóc, bo oni mniej wiedzą o naszym świecie, podobnie jak my mało wiemy o miejscu, gdzie do tej pory żyli. To element szacunku do zawodu kierowcy, skądkolwiek on by nie pochodził, by był dla nas członkiem zespołu, a nie tylko „przedłużeniem kierownicy”, które jest wymagane, bo nie mamy jeszcze samochodów autonomicznych. A o ile nastanie czas takich pojazdów (zapewne potrwa to z dwie dekady), to do tej chwili to my musimy radzić sobie z zasobami ludzkimi i szanować tych, z którymi pracujemy oraz wymagać od nich zachowania profesjonalnego kierowcy zawodowego.

Egzorcyzmy transportowe

Demony można przepędzić – niestety nie służą temu żadne egzorcyzmy, a raczej procedury w firmie i dobre ustawienie procesów. Nie chodzi o wielkie księgi rozpisane co kto i kiedy ma zrobić, a raczej zasady co wolno, czego nie, jak masz się zachować w tej czy tamtej sytuacji i czego my jako pracodawcy od ciebie oczekujemy. Jasne, w dużych firmach można zbudować podręcznik, dać informacje co i kiedy mają zrobić, jak się zachować, do kogo zadzwonić. W mniejszych możesz określić, co kierowcy wolno, a o co musi zapytać.

I nie zapomnij o szkoleniach. To pomaga wszystkim zrozumieć jak ma wyglądać firma. Nie jestem zwolennikiem szkoleń zewnętrznych, robionych przez ludzi, którzy nie czują transportu. Trudno przekazać wiedzę, jeśli nie rozumie się danego biznesu. Ale można „uszyć” takie, które będzie odpowiadało organizacji. Tylko po co? Najważniejszym i najlepszym sposobem jest ustalenie, jak i co ma działać. I nie przeszkadzać. Łacińska zasada medyków „primum non nocere” (po pierwsze nie szkodzić) bardzo dobrze nadaje się do firmy transportowej. Bo spoglądając na nasze demony wszystko można dobrze ułożyć.

Pensja? Klarownie określone warunki i pewność wypłaty. Tyle i tyle masz dniówki, taki masz dodatek za to, a taki za to. Nie-skomplikowany system, który można wytłumaczyć każdemu kierowcy, nawet temu, który niezbyt dobrze rozumie tego, co do niego mówimy – matematykę zrozumie. Ilość dni razy dniówka równa się zarobek. I obserwować rynek – jeśli nagle okaże się, że pensje „za miedzą” wzrastają – pewnie trzeba znów to przeliczyć, aby nie uciekli nam kierowcy do sąsiada. I jak trzeba dodać dziennie ileś EUR dla „starych pracowników”, bo pracodawca musi trzymać rękę na pulsie.

Ważny jest harmonogram

Harmonogram! Tu też jesteście w stanie połączyć w prosty sposób paru kierowców. System na trzech kierowców i dwa samochody? Proszę bardzo. Trzy pojazdy? Czterech kierowców. Wszystko graficznie da się opracować i dać do za-

**XIII Międzynarodowe Targi
Transportu i Logistyki**

**3 - 5 listopada 2026
EXPO XXI WARSZAWA**

translogistica.pl

4

**HALE
TARGOWE**



ZAPYTAJ O STOISKO

450
wystawców

13 800
uczestników

45%
firm z zagranicy

**Dołącz do wiodących targów TSL
w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej!**



akceptowania kierowcom. Prosto, ustalić dodatkowo można kto i kiedy ma urlop i wpisać do harmonogramu – dzięki temu każdy z nich może mieć urlop, dodatkowo samochód nie będzie stał, a kierowcy zastąpią się w okresie urlopów wzajemnie. To kluczowe, aby system był klarowny i by nie psuć go dziwnymi i reaktywnymi zmianami.

Do harmonogramu możemy dobrać kierowców o podobnym zachowaniu, dbałości o pojazd, przekazujących go sobie sami nawzajem, co przyczyni się do lepszej opieki nad pojazdem i pozwoli na jego lepsze i sprawniejsze działanie. Oni będą tym tak samo zainteresowani, bo każdy z nich chce mieć dobry i sprawny pojazd. Przykładowo, nie dobieramy pojazdu kierowcom, gdzie kilku jest palących a jeden niepalący, bo akurat jemu to może mocno przeszkadzać. Albo dla tych, co niezbyt dbają o porządek z pedancikami, bo będzie to ich wzajemnie denerwowało. Im większa firma, tym lepsza możliwość dobrania stałych zespołów dbających o flotę wzajemnie.

I Dyspozytor jako rozgrywający

Dyspozytorzy! To ta grupa powinna wziąć na siebie presję wykorzystania czasu pracy kierowców. Oni muszą być decydentami – to szczególnie kluczowe przy zatrudnianiu kierowców z innych regionów. Oni po prostu muszą być prowadzeni i pilnowani. I co ważne, dobrze, aby się na tym znali. Kandydatów trzeba szukać choćby wśród byłych kierowców, którzy wiedzą co jest możliwe, a co nie. I należy tych dyspozytorów wynagradzać od wyników. Np. od łącznego wykorzystania czasu pracy przez kierowców, brak spóźnień czy zgodnie z przyjętym odpowiednim KPI transportowym.

To oni powinni dawać sygnał, gdzie należy zaparkować, gdzie zatankować, ile jechać, a kiedy stanąć, aby pogodzić wykorzystanie czasu pracy kierowcy oraz wymagania klientów i harmonogramu. Wiedzieć co się dzieje u kierowcy, ale też go zrozumieć. Czas zmienić optykę z kierowcy na dyspozytora, jako tego, który jest rozgrywającym w firmie. Co jest kluczowe: podobnie jak stało się to z logistyką w przeciągu ostatnich 20 lat, gdzie z „niechcianego dziecka przedsiębiorcy” stała się ona elementem przewagi konkurencyjnej.

Komunikacja i relacja dyspozytor-kierowca? Nowe pokolenia są wychowane w kulturze „krótkich informacji tekstowych”.

Niestety. Nie do końca też wiedzą, jak rozmawiać z kierowcami. Nie rozumieją, że ten, który siedzi za kółkiem ma mniej okazji do porozmawiania z kimś na żywo, dlatego też nie wczuwają się w jego położenie. A jak kierowca na to reaguje? Albo daje na komunikatorze zwykłe „OK”, żeby tylko nic nikt od niego nie chciał, albo też (tych jest mniej), rozgaduje się, bo w końcu dorwał rozmówcę.

I Dyspozytor motywuje i wspiera

Ale bardzo często prowadzący kierowców nie wiedzą nic o swoich kierowcach i nie budują z nimi więzi, uważając to za zbylek. Swego czasu nakazywałem zapisywać dyspozytorom daty urodzin kierowców oraz imiona dzieci czy żon. Po to, aby ułatwić budowanie relacji, nauczyć się rozmawiać, czy też wymagać od kierowcy czegoś więcej. To na spedycji i dyspozycji ciężko zmotywować kierowcy, aby w pełni wykorzystał czas pracy. Aby dojechał do zadanego celu, aby nie skracał czasu jazdy, ani nie zatrzymywał się na pauzę wcześniej, czy też jej nie przedłużał, bo inaczej nie dojedzie zgodnie z oczekiwaniami.

To oni mogą pokazać, że kontrolują sytuację, znajdą dla niego właściwy parking, gdzie będzie i toaleta i miejsce zakupów. Jeśli dyspozytor tego nie zrobi, kierowca będzie uprawiał samowolkę, a do tego nie powinniśmy dopuszczać. Bo każdy, kto nie jest w jakiś sposób kontrolowany i prowadzony będzie miał pokusę, by zwolnić, nie dojechać, wybrać opcję dobrą dla siebie. Bo człowiek wybiera dla siebie to, co jest najistotniejsze i najwygodniejsze. I nie ważne jest to, czy kierowca pochodzi z dalekiej Azji, Polski czy Afryki. Każdy z nich potrafi dobrze współpracować, ale musi mieć świadomość, że tam gdzieś, po drugiej stronie komunikatora czuwa nad jego losem ktoś, kto może mu pomóc w trudnym momencie, ale też wymagać, gdy jest tego potrzeba.

Jeden z dyspozytorów w firmie, z którą współpracuję powiedział mi (a był obcokrajowcem zatrudnionym wcześniej w firmie i do tego kierowcą, który nieźle sobie radził), że oni jako kierowcy sami mówią, że jesteś albo „Lazy or crazy”, co oznacza, że niepilnowani są z zasady oszczędni w obowiązkach, bo nikt, sam z siebie nie będzie „zasuwał” bez zbędnej potrzeby. Więc pilnujmy tego, aby byli mniej „lazy”, a dobrze wykonana robota nie oznaczała, że są „crazy”. ■

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

Katowice 21/04/2026

ZUS - nowe wytyczne dotyczące kontroli firm transportowych w 2026 r.

Damian Bartnikowski, PROSTO Z TRASY

Jawność wynagrodzeń – czyli jak liczyć, żeby się nie przeliczyć po 7 czerwca?

Konrad Urban, Kancelaria TRANSCARE

Bezpieczny transport w niebezpiecznych czasach: oszustwa, restrukturyzacja i ochrona płatności w TSL.

Karol Wojtowski, PACTUS

Kondycja finansowa branży TSL – dane z najnowszego raportu KR D BIG S.A.

Tomasz Gadziński, KR D BIG S.A.

PANEL DYSKUSYJNY: KLAUZULE PALIWOWE i nie tylko – jak zabezpieczyć interes przewoźnika w umowach długoterminowych ze zleceniodawcami?

MODERATOR: Mariusz Derdziak, Andamur Polska.

Ekwiwalenty w pensji kierowców – korzyść czy niebezpieczeństwo?

Konrad Urban, Kancelaria TRANSCARE

SENT w przewozach odzieży i obuwia – kilka słów o zmianach, które sprawiły, że dużo więcej przewoźników trafiło do systemu.

Paweł Judek, JUDEK. GÓRSKA. Radcy prawni. Doradcy podatkowi.

CIT ESTOŃSKI w firmach transportowych – ile możesz zyskać i na co trzeba uważać?

Maciej Broński, Kancelaria Transportowa LEGALTRANS

Nierówna walka z Border Force – jak zminimalizować ryzyko kar przy transporcie do UK?

Grzegorz Dziuba, Kancelaria Transportowa LEGALTRANS

Jak KSeF wpłynie na terminy zapłaty za usługi transportowe?

Paweł Judek, JUDEK. GÓRSKA. Radcy prawni. Doradcy podatkowi.

Marketing w TSL w 2026 – co dziś naprawdę działa, a co jest jak jedzenie zupy widelcem podczas trzęsienia ziemi – dużo machania, a w brzuchu i tak pusto.

Piotr Kowalski, PressToRead

Paperless w firmie transportowej – protokoły on-line i kontrola stanu floty 24/7.

Paweł Konował, INSPECTO

Nisko wiszące owoce – sięgaj po nie w pierwszej kolejności – oszczędność w podatkach może być prosta.

Diana Lewandowska, SAGG

Wideorejestratory – jak zwiększyć bezpieczeństwo pojazdu, kierowcy i ładunku jednocześnie obniżając koszty utrzymania floty?

Gawel Bogus, Webfleet

W bezładzie ZIELONEGO ŁADU – nowy projekt KE uderzy nie tylko w dużych przewoźników!

Artur Kalisiak, Transport i Logistyka Polska

Inter Cars Program Flotowy - odpowiedzi na potrzeby firm transportowych

Jan Waśkiewicz, Inter Cars Fleet Services

Mądry Polak po szkodzi - najdroższe oszczędności we flotach.

Michał Parol, Grupa MAK

Od 2G do 4G – co zmieni się w opłatach drogowych w Europie w 2026 roku?

Tomasz Biadała, DKV Mobility Polska

FLOTA PRZYSZŁOŚCI – kiedy i czy warto inwestować w ciężarowe pojazdy elektryczne?

Adam Burczyk, Grupa DBK

PANEL DYSKUSYJNY: BUS albo PRZEWÓZ – jakie zmiany czekają sektor TSL po wprowadzeniu tachografów od 2,5 t?

MODERATOR: Marcin Bobik, Express Botam Transport

PRELEGENCI

BEZPŁATNA KONFERENCJA DLA PRZEWOŹNIKÓW DROGOWYCH I MENEDŻERÓW SEKTORA TSL

PATRONI



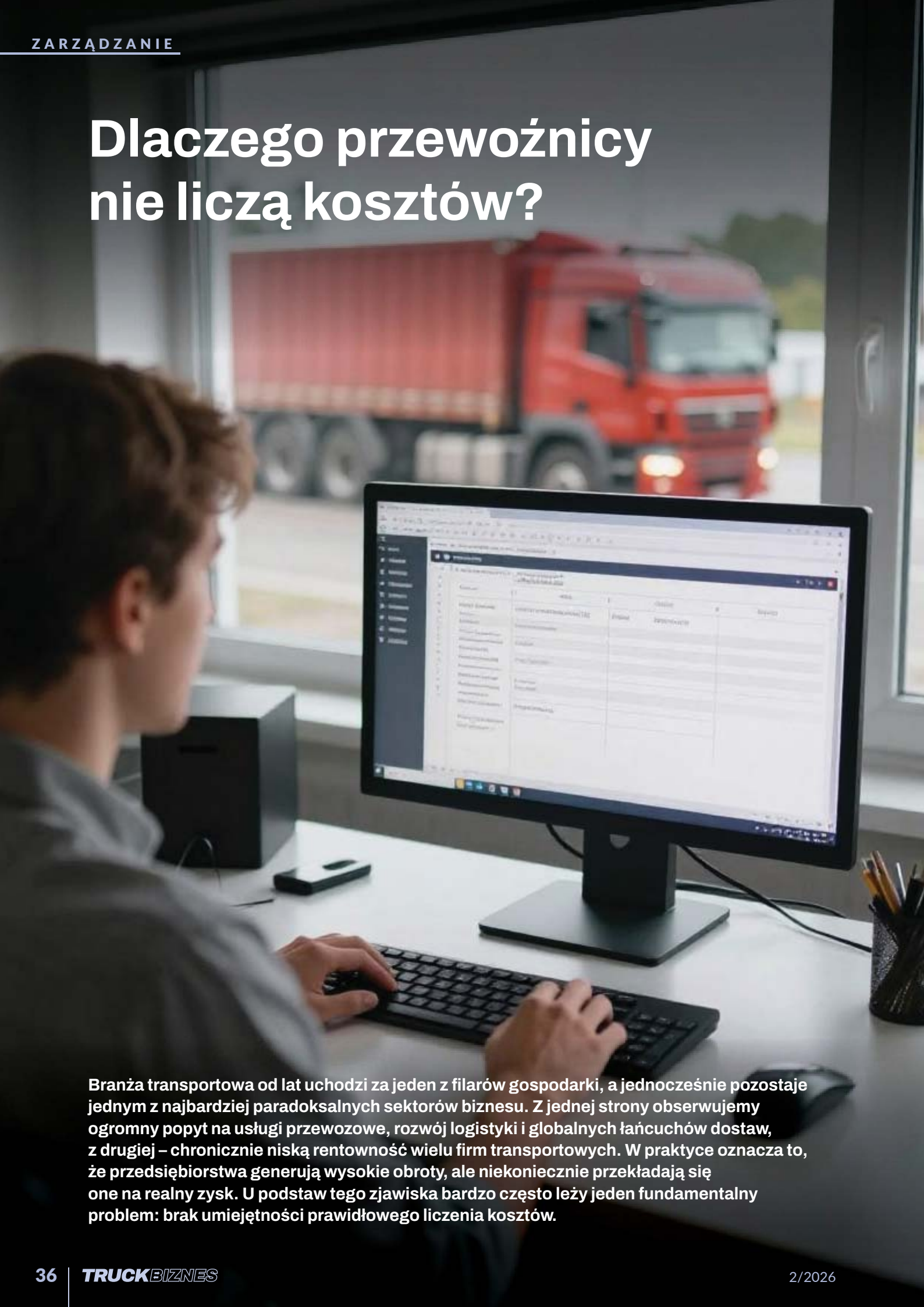
PARTNERZY



PATRONI MEDIALNI



Dlaczego przewoźnicy nie liczą kosztów?



Branża transportowa od lat uchodzi za jeden z filarów gospodarki, a jednocześnie pozostaje jednym z najbardziej paradoksalnych sektorów biznesu. Z jednej strony obserwujemy ogromny popyt na usługi przewozowe, rozwój logistyki i globalnych łańcuchów dostaw, z drugiej – chronicznie niską rentowność wielu firm transportowych. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa generują wysokie obroty, ale niekoniecznie przekładają się one na realny zysk. U podstaw tego zjawiska bardzo często leży jeden fundamentalny problem: brak umiejętności prawidłowego liczenia kosztów.



Marek Chudy
Menedżer operacyjny, TSL Antkowiak Katarzyna

Nie chodzi tu wyłącznie o brak wiedzy matematycznej. Problem jest znacznie głębszy i bardziej złożony. Obejmuje sposób myślenia przedsiębiorców, presję rynkową, strukturę branży oraz brak narzędzi i systemów analitycznych. W efekcie wielu przewoźników funkcjonuje w rzeczywistości finansowej, która tylko pozornie wydaje się stabilna.

Na pierwszy rzut oka działalność transportowa wydaje się stosunkowo prosta. Schemat działania jest intuicyjny: zakup pojazdu, zdobycie zleceń, realizacja przewozów i wystawienie faktury. Ta pozorna prostota prowadzi jednak do bardzo niebezpiecznego uproszczenia – przekonania, że skoro model biznesowy jest nieskomplikowany, to zarządzanie kosztami również takie jest. W rzeczywistości transport drogowy to jedna z najbardziej złożonych kosztowo działalności operacyjnych. Każdy kilometr generuje szereg wydatków, z których tylko część jest widoczna na pierwszy rzut oka.

Koszty ukryte i błędne założenia finansowe

Największym błędem, jaki popełniają przewoźnicy, jest skupianie się wyłącznie na kosztach bezpośrednich, takich jak paliwo czy opłaty drogowe. To one są najbardziej namacalne i łatwe do zauważenia. Tymczasem prawdziwe wyzwanie leży w kosztach pośrednich i ukrytych. Amortyzacja pojazdu, jego utrata wartości, przestoje, puste przebiegi, a także koszt kapitału – wszystkie te elementy mają realny wpływ na wynik finansowy, choć nie zawsze są bezpośrednio odczuwalne.

Wielu właścicieli firm transportowych wywodzi się z praktyki operacyjnej. To często byli kierowcy lub osoby, które zdobywały doświadczenie „w trasie”, a następnie zdecydowały się na własny biznes. Taka ścieżka kariery ma ogromną wartość praktyczną, ale jednocześnie bardzo często wiąże się z brakiem przygotowania w zakresie finansów i rachunkowości zarządczej. W efekcie przedsiębiorcy doskonale znają realia pracy kierowcy czy specyfikę tras, ale nie posiadają narzędzi do analizy rentowności swojej działalności.

Jednym z najczęstszych błędów jest mylenie przychodu z zyskiem. Fakt, że firma generuje duże obroty, nie ozna-

cza automatycznie, że zarabia. W praktyce można mieć pełne obłożenie pojazdów, a jednocześnie systematycznie tracić pieniądze. Szczególnie niebezpieczne jest poleganie wyłącznie na stanie konta bankowego jako wskaźniku kondycji firmy. Jeśli na rachunku znajdują się środki, przedsiębiorca ma poczucie bezpieczeństwa. Tymczasem dodatni przepływ pieniężny może być złudny – wynikać z opóźnień w płatnościach zobowiązań, nieuwzględnionych kosztów amortyzacji lub chwilowego zwiększenia liczby zleceń.

Płynność finansowa i presja rynku

W tym kontekście szczególnie istotna jest kwestia długich terminów płatności, która w praktyce bywa całkowicie pomijana w kalkulacjach. Przewoźnicy bardzo często nie liczą kosztu pieniądza, który ponoszą, czekając nawet kilka miesięcy na zapłatę za wykonaną usługę. Oznacza to, że faktycznie kredytują swoich kontrahentów, ponosząc jednocześnie bieżące koszty działalności – paliwa, wynagrodzeń, leasingów czy opłat drogowych. Co więcej, otrzymanie płatności po kilku tygodniach, przy braku narzędzi controllingu, bardzo często zacięra rzeczywisty obraz kosztów. Przychód pojawia się w innym okresie niż koszt, przez co przedsiębiorca traci realny obraz rentowności konkretnego zlecenia.

Co istotne, długie terminy płatności nie zawsze wynikają z konieczności rynkowej. W wielu przypadkach są one efektem przyzwyczajenia lub braku negocjacji. Niejednokrotnie mogłyby być znacznie krótsze, gdyby przewoźnicy po prostu o nie pytali. Problem polega na tym, że bardzo często godzą się oni na narzucone warunki bez refleksji nad ich konsekwencjami finansowymi.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest presja rynku. Branża transportowa jest niezwykle konkurencyjna, a przewoźnicy często funkcjonują w warunkach permanentnej wojny cenowej. W walce o zlecenie wielu z nich decyduje się na obniżanie stawek, nie mając pełnej świadomości własnych kosztów. Mechanizm ten prowadzi do sytuacji, w której przedsiębiorcy podejmują się realizacji usług poniżej progu opłacalności, licząc na to, że „jakoś się to zbilansuje”.

Przedsiębiorcy przyzwyczajają się do pracy na granicy opłacalności, zamiast dążyć do optymalizacji wyników.

W rzeczywistości jest to strategia prowadząca do stopniowej utraty rentowności.

| Brak danych i błędy operacyjne

Dodatkowym problemem jest brak systematycznej obserwacji i analizy rynku. Przewoźnicy, którzy nie monitorują zmian cen paliwa, kosztów pracy czy stawek rynkowych, bardzo często reagują na wzrosty kosztów z dużym opóźnieniem – dopiero w momencie, gdy straty w działalności stają się już wyraźnie widoczne. Taka reaktywna postawa sprawia, że firma nie zarządza rzeczywistością, lecz jedynie próbuje nadążyć za jej skutkami.

Istotnym problemem jest również brak danych i narzędzi analitycznych. W wielu firmach transportowych informacje o kosztach są rozproszone, niepełne lub w ogóle nie są systematycznie analizowane. Przedsiębiorcy nie wiedzą dokładnie, ile kosztuje ich przejechanie jednego kilometra, jaki jest rzeczywisty koszt utrzymania pojazdu ani które zlecenia przynoszą zysk, a które generują straty. W takiej sytuacji podejmowanie racjonalnych decyzji biznesowych staje się praktycznie niemożliwe.

Na poziomie operacyjnym kluczowym wskaźnikiem jest koszt kilometra. To on powinien stanowić punkt odniesienia dla każdej decyzji dotyczącej przyjęcia zlecenia. Jednak w praktyce wielu przewoźników nie jest w stanie go precyzyjnie określić. Wynika to z pomijania istotnych elementów,

takich jak amortyzacja, koszty przestojów czy puste przebiegi. Te ostatnie stanowią szczególnie poważny problem. Każdy kilometr przejechany bez ładunku generuje koszt, ale nie przynosi przychodu. Jeśli ich udział jest znaczący, realny koszt operacyjny gwałtownie rośnie.

| Psychologia decyzji i konsekwencje

Częstym i bardzo niebezpiecznym błędem jest również impulsywne reagowanie na chwilowe wzrosty zapotrzebowania na transport. W okresach dobrej koniunktury wielu przewoźników decyduje się na zakup dodatkowych pojazdów, często finansowanych kredytem lub leasingiem na wiele lat. Decyzje te podejmowane są bez głębokiej analizy ryzyka i bez zabezpieczenia na wypadek zmiany sytuacji rynkowej. W momencie gwałtownego spadku zapotrzebowania na usługi transportowe przedsiębiorcy zostają z dnia na dzień bez pracy, ale z wieloletnimi zobowiązaniami finansowymi. Co gorsza, bardzo często nie podejmują działań naprawczych, licząc, że sytuacja „sama się poprawi”, co dodatkowo pogłębia problemy.

Nie można również pominąć czynnika psychologicznego. W branży transportowej często dominuje podejście intuicyjne, oparte na doświadczeniu i przekonaniu, że „jakoś to będzie”. Jednym z przejawów takiego myślenia jest założenie, że skoro inni jeżdżą, to znaczy, że biznes musi się opłacać. Innym przykładem jest traktowanie stawek dostępnych na giełdach transportowych jako



wyznacznika minimalnej opłacalności. Tymczasem fakt, że ktoś realizuje dane zlecenie, nie oznacza, że robi to z zyskiem. W wielu przypadkach jest wręcz przeciwnie. Tego rodzaju myślenie może sprawdzać się w krótkim okresie, ale w dłuższej perspektywie prowadzi do utraty kontroli nad finansami. Przedsiębiorcy przyzwyczajają się do funkcjonowania na granicy opłacalności i traktują to jako normę, zamiast dążyć do optymalizacji i poprawy wyników.

| Niedoścadowanie kosztów pracy

Ważnym, a często pomijanym aspektem, są również koszty pracy. Wynagrodzenie kierowcy to nie tylko pensja podstawowa, ale także szereg dodatkowych obciążeń, takich jak składki, diety, koszty rekrutacji czy rotacja pracowników. Niedoścadowanie tych elementów prowadzi do zaniżenia rzeczywistego kosztu działalności. Podobnie wygląda kwestia amortyzacji pojazdów. Samochód ciężarowy to aktywo o wysokiej wartości, które z każdym kilometrem traci na wartości. Jeśli przedsiębiorstwo nie uwzględni tego procesu w swoich kalkulacjach, w rzeczywistości konsumuje własny majątek.

Konsekwencje braku kontroli kosztów są poważne i często pojawiają się z opóźnieniem. Początkowo firma może funkcjonować poprawnie, realizować zlecenia i utrzymywać płynność finansową. Jednak z czasem narastające błędy w kalkulacjach prowadzą do spadku rentowności, problemów z regulowaniem zobowiązań i w konsekwencji do zadłużenia. W wielu przypadkach przedsiębiorcy orientują się w skali problemu dopiero wtedy, gdy jest już za późno na łatwe działania naprawcze.

Różnica między firmami rentownymi, a tymi, które mają problemy finansowe często sprowadza się do sposobu zarządzania kosztami.

| Rozwiązania i zmiana podejścia

Rozwiązanie tego problemu nie jest jednak niemożliwe. Wymaga przede wszystkim zmiany podejścia do zarządzania firmą transportową. Kluczowe jest wdrożenie podstawowych zasad controllingu, czyli systematycznej analizy kosztów, przychodów i rentowności. Niezbędne jest również korzystanie z dostępnych narzędzi – od prostych arkuszy kalkulacyjnych po zaawansowane systemy zarządzania transportem. Dzięki nim możliwe jest gromadzenie danych i ich analiza, co stanowi fundament świadomego podejmowania decyzji.

Równie istotna jest edukacja finansowa. Przedsiębiorcy powinni rozumieć podstawowe pojęcia ekonomiczne i po-



trafić interpretować dane finansowe swojej firmy. Bez tego nawet najlepsze narzędzia nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Zmiana podejścia powinna obejmować także politykę cenową. Nie każde zlecenie musi zostać przyjęte. W wielu przypadkach lepszą decyzją jest rezygnacja z nierentownej usługi niż jej realizacja kosztem własnych środków.

W praktyce różnica między firmami odnoszącymi sukces a tymi, które mają problemy finansowe, bardzo często sprowadza się właśnie do sposobu zarządzania kosztami. Przedsiębiorstwa, które świadomie analizują swoje dane, potrafią selekcjonować zlecenia i optymalizować działalność, są w stanie osiągać stabilne wyniki nawet w trudnych warunkach rynkowych. Z kolei te, które opierają się wyłącznie na intuicji, pozostają podatne na wahania rynku i stopniowo tracą konkurencyjność.

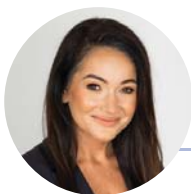
| Brak dobrych nawyków

Ostatecznie należy jasno stwierdzić, że problem braku umiejętności liczenia kosztów nie wynika z braku możliwości, lecz z braku świadomości i odpowiednich nawyków zarządczych. W dzisiejszych realiach rynkowych nie jest to już kwestia wyboru, lecz konieczność. Firmy, które nie nauczą się precyzyjnie analizować swojej działalności, będą stopniowo wypierane przez bardziej świadomych konkurentów.

Transport nie jest biznesem dla optymistów, lecz dla tych, którzy potrafią liczyć. To działalność wymagająca nie tylko sprawności operacyjnej, ale przede wszystkim dyscypliny finansowej. Dopiero połączenie tych dwóch elementów daje realną szansę na trwały sukces. ■

Koniec taniego transportu. Jak firmy TSL odnajdują się w nowej rzeczywistości kosztowej?

Jeszcze kilka lat temu transport drogowy w Europie funkcjonował w stosunkowo przewidywalnych warunkach. Stawki, choć podlegały presji, dawały się kalkulować, ceny paliw, choć zmienne, nie destabilizowały rynku, a niedobór kierowców, choć był wyzwaniem operacyjnym, nie ograniczał jeszcze realnie zdolności rynku do realizacji zleceń. Dziś ta rzeczywistość należy już do przeszłości. Według danych branżowych w Europie brakuje już ponad 400 tys. kierowców ciężarówek, a luka ta systematycznie rośnie.



Agnieszka Zając

Dyrektor ds. Spedycji i Transportu w Ambro Group

Branża TSL znalazła się w punkcie, w którym wiele dotychczasowych, oczywistych założeń przestało działać. Koszty rosną szybciej niż przychody, regulacje zmieniają sposób operowania firm, a presja związana z transformacją energetyczną i ESG redefiniuje kierunek rozwoju całego sektora. Dodatkowo rosnąca niestabilność geopolityczna – od wojny na Ukrainie, przez konflikt na Bliskim Wschodzie, po zakłócenia globalnych łańcuchów dostaw – sprawia, że transport funkcjonuje dziś w warunkach permanentnej niepewności.

Niestety, to nie jest chwilowe zachwianie. To trwała zmiana reguł gry.

Regulacje jako punkt zwrotny

Z perspektywy firm transportowych momentem przełomowym nie był nagły wzrost cen paliw, lecz zmiany regulacyjne – przede wszystkim wejście w życie Pakietu Mobilności oraz wdrożenie tachografów II generacji. To właśnie wtedy zmieniła się nie tylko struktura kosztów, ale sama logika prowadzenia firm transportowych w Europie.

Pakiet Mobilności, wdrażany etapami od 2020 roku, miał uporządkować rynek i ograniczyć nieuczciwą konkurencję. W praktyce oznaczał głęboką ingerencję w codzienne procesy operacyjne firm. Obowiązek powrotu pojazdu do kraju rejestracji co 8 tygodni, ograniczenia kabotażu czy objęcie kierowców zasadami delegowania sprawiły, że planowanie tras przestało być wyłącznie kwestią optymalizacji, a stało się balansowaniem między efektywnością a zgodnością z przepisami.

Z naszych obserwacji wynika, że wpływ tych regulacji na koszty operacyjne jest istotny i trwały. Przełożyło się to na wzrost kosztów na poziomie kilku, a nawet kilkunastu procent, głównie ze względu na spadek efektywności wykorzystania floty oraz wzrost kosztów pracy. Efektem wprowadzonych zmian jest więcej pustych przebiegów, większa złożoność planowania i konieczność budowania większych buforów operacyjnych.

Jednocześnie wdrożenie inteligentnych tachografów znacząco ograniczyło przestrzeń do interpretacji przepisów.

Automatyczna rejestracja przekroczeń granic, operacji załadunku i rozładunku czy czasu pracy kierowców oznacza, że rynek stał się znacznie bardziej transparentny i mniej elastyczny. To, co kiedyś było elementem przewagi operacyjnej, dziś często jest po prostu niedopuszczalne. Regulacje zmieniły przede wszystkim to, w jaki sposób firmy konkurują na rynku. Przewaga kosztowa, która przez lata była najistotniejszym elementem przetargów, stopniowo ustępuje miejsca przewadze operacyjnej i organizacyjnej. Dziś wygrywają nie tylko ci, którzy są tańsi, ale ci, którzy potrafią lepiej zarządzać złożonością i ryzykiem.

Presja kosztowa i świat w permanentnej niepewności

Jeśli regulacje zmieniły zasady gry, to sytuacja makroekonomiczna i geopolityczna sprawiła, że sama gra stała się znacznie mniej przewidywalna. Firmy transportowe funkcjonują dziś w otoczeniu, w którym zmienność przestała być wyjątkiem, a stała się elementem codzienności.

Najbardziej widocznym przejawem tej zmienności pozostają ceny paliw.

W latach 2021–2022 ceny oleju napędowego w Europie wzrosły chwilowo o 60–70%. Choć później częściowo się ustabilizowały, zmienność cen pozostała wysoka i to właśnie ta zmienność, a nie sam poziom cen, stała się dziś największym wyzwaniem dla firm transportowych.

Paliwo stanowi obecnie 25–35% całkowitych kosztów operacyjnych, co oznacza, że nawet niewielkie wahania cen mają bezpośredni wpływ na rentowność pojedynczych zleceń. W codziennej pracy przekłada się to na konieczność znacznie częstszej aktualizacji stawek oraz większą ostrożność w zawieraniu długoterminowych umów.

Warto zaznaczyć, że presja kosztowa nie ogranicza się wyłącznie do paliwa. W ostatnich latach obserwujemy wzrost wynagrodzeń kierowców o 20–40%, istotny wzrost kosztów części, serwisu i leasingu oraz wyraźnie wyższe koszty finansowania wynikające z rosnących stóp procentowych. W efekcie funkcjonujemy dziś w środowisku, w którym niemal każdy element kosztowy podlega presji. Najważniejszą zmianą jest to, że rynek z relatywnie stabilnego stał się

Najważniejszą zmianą jest to, że rynek z relatywnie stabilnego stał się trwale nieprzewidywalny.

trwale nieprzewidywalny. Źródłem tej niepewności nie są już pojedyncze zdarzenia, ale nakładające się czynniki.

| Reakcja w krótkich cyklach

W logistyce mówimy często, że gdy coś dzieje się na drugim końcu świata, to prędzej czy później odczujemy to na europejskiej drodze. Tak stało się w przypadku konfliktu na Bliskim Wschodzie, który – choć odległy – bardzo szybko pokazał swoje skutki w Europie. Nie mam tu na myśli samych cen paliw. W przypadku naszych transportów zaobserwowaliśmy o wiele większe wahania podczas odbiorów towarów z portów, ponieważ przestoje i opóźnione ładunki zdarzają się coraz częściej.

Takie zmiany pokazują, że transport przestaje być biznesem, w którym planowanie opiera się na stabilnych założeniach rocznych. Coraz częściej wymaga on reagowania w krótkich cyklach tygodniowych, a czasem nawet dziennych. Firmy sektora TSL adaptują się do tej rzeczywistości na kilka sposobów. Codziennie obecnie staje się stosowanie mechanizmów indeksacji stawek (np. dodatków paliwowych), które pozwalają przenosić część ryzyka kosztowego na klientów. Rośnie też znaczenie elastycznych modeli współpracy i krótszych kontraktów, które umożliwiają szybsze dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych.

Myślę, że na rynku wygrywają firmy, które potrafią nie tylko kontrolować koszty, ale przede wszystkim zarządzać zmiennością i budować modele operacyjne odporne na nagłe zmiany otoczenia. Warto jednak podkreślić, że odpowiedzialność za dostosowanie się do tej rzeczywistości nie leży wyłącznie po stronie firm transportowych. Ważne jest podejście klientów, którzy w swoich planach i modelach współpracy powinni uwzględniać zmienność kosztów operacyjnych. Po stronie zlecających oznacza to konieczność większej elastyczności w zakresie stawek oraz zrozumienia, że zmiany nie są wyłącznie decyzją przewoźników, lecz konsekwencją uwarunkowań rynkowych, na które branża transportowa ma ograniczony wpływ.

| Transformacja energetyczna i presja ESG

Oprócz presji kosztowej branża transportowa stoi dziś przed wyzwaniem o znacznie bardziej długofalowym charakterze – transformacją energetyczną. O ile wcześniejsze zmiany dotyczyły sposobu operowania i struktury kosztów, o tyle obecnie mówimy o konieczności stopniowej zmiany całego modelu technologicznego sektora.

Transport drogowy odpowiada za około 25% emisji CO₂ w sektorze transportu w Unii Europejskiej, co czyni go jed-



nym z głównych obszarów objętych polityką klimatyczną. W ramach pakietu „Fit for 55” Unia Europejska zakłada redukcję emisji z nowych pojazdów ciężarowych o 45% do 2030 roku oraz aż 90% do 2040 roku. To cele, które przekładają się na konieczność przejścia na napędy zero- lub niskoemisyjne. Z perspektywy firm transportowych nie jest to jednak wyłącznie kwestia kierunku zmian, ale przede wszystkim ich tempa i kosztu.

Dziś elektryczna ciężarówka pozostaje inwestycją nawet 2–3 razy droższą niż pojazd z silnikiem diesla, a infrastruktura ładowania, szczególnie dla transportu ciężkiego, wciąż jest niewystarczająco rozwinięta. Dodatkowo całkowity koszt posiadania takich pojazdów pozostaje trudny do jednoznacznego oszacowania, m.in. ze względu na niepewność dotyczącą cen energii, wartości rezydualnej czy dostępności serwisu. Można powiedzieć, że firmy funkcjonują dziś w pewnym „okresie przejściowym”. Wiedzą, w jakim kierunku zmierza rynek, ale nie mają jeszcze stabilnych warunków, aby podejmować decyzje inwestycyjne na dużą skalę.

Presja nie wynika wyłącznie z regulacji. Coraz częściej impulsem do zmian są sami klienci – szczególnie duże organizacje z sektora FMCG, retail czy produkcji, które wdrażają własne strategie ESG i oczekują od partnerów logistycznych konkretnych działań. Coraz częściej spotykamy się z sytuacją, w której udział w przetargu transportowym wymaga nie tylko konkurencyjnej stawki, ale również przedstawienia danych dotyczących emisji CO₂ dla danego kontraktu, a w niektórych przypadkach także planu ich redukcji w kolejnych latach. Zdarza się, że kryteria środowiskowe mają istotny wpływ na wybór dostawcy, obok ceny i jakości operacyjnej.

| Nie tylko nowoczesny tabor

W efekcie ESG przestaje być elementem wizerunkowym, a staje się częścią oferty handlowej i warunkiem udziału

w rynku. Firmy transportowe podchodzą dziś do tych zmian przede wszystkim bardzo praktycznie. Zamiast kosztownych, jednorazowych inwestycji, coraz częściej skupiają się na stopniowym poprawianiu efektywności tam, gdzie daje to najszybszy i najbardziej przewidywalny efekt.

Na co dzień analizujemy zużycie paliwa, monitorujemy trasy i dokładnie sprawdzamy, gdzie pojawiają się odchylenia. Oczywiście, inwestycje w nowocześniejszy tabor pozostają istotne, ponieważ technologia bezpośrednio wspiera efektywność. Z naszego doświadczenia wynika jednak, że równie duży, a często szybszy efekt przynoszą działania bliżej codziennych operacji. Praca z kierowcami, szkolenia z ecodrivingu, monitoring stylu jazdy czy regularny feedback potrafią znacząco ograniczyć zużycie paliwa i poprawić wyniki całej floty.

W wielu przypadkach takie działania dają większy efekt niż pojedyncze inwestycje w alternatywny tabor realizowane głównie wizerunkowo. Dlatego transformację w transporcie postrzegamy przede wszystkim jako proces systematycznego zwiększania efektywności, a nie jednorazowe, spektakularne projekty.

Nowe reguły gry: kto wygra w erze drogiego transportu

W ostatnich latach branża transportowa przeszła przez bardzo wymagający test. Szybko okazało się, że to, co wcześniej było przewagą (skala, niskie koszty lub kontrakty długoterminowe na stałych stawkach), nie wystarcza w warunkach rosnącej zmienności i złożoności rynku.

Dziś o pozycji firm decyduje nie to, kto jest najtańszy, ale kto potrafi funkcjonować w warunkach ciągłej zmienności. Najistotniejsza staje się zdolność do utrzymania rentowności, reagowania na zmiany w krótkim czasie i podejmowania decyzji w oparciu o raporty operacyjne oraz informacje płynące ze świata.


Widać to również na poziomie rynku. W ostatnich latach wyraźnie wzrosła liczba upadłości w transporcie drogowym w Europie, szczególnie wśród małych firm rodzinnych. Jednocześnie przyspieszył proces konsolidacji, a większe podmioty stopniowo przejmują mniejszych graczy, budując większą odporność operacyjną. Jednocześnie obserwujemy, że część firm nie tylko przetrwała ten okres, ale wręcz wzmocniła swoją pozycję rynkową. Ich podejście ma wspólny mianownik: przejście od reaktywnego zarządzania do świadomej, długoterminowej strategii.

ESG przestaje być elementem wizerunkowym, a staje się częścią oferty handlowej i warunkiem udziału w rynku.

Myślę, że bardzo istotnego znaczenia nabiera współpraca i komunikacja z klientami, o której przypominam w większości moich wypowiedzi. W warunkach tak dużej zmienności rynku nie da się budować stabilnego biznesu po jednej stronie. Transparentność kosztów i elastyczne podejście do stawek są kluczowe dla obu stron. Firmy, które potrafią budować takie partnerskie relacje, są w stanie lepiej reagować na zmiany i unikać sytuacji, w których ryzyko jest przerzucane wyłącznie na jedną stronę. W efekcie zyskują nie tylko większą stabilność, ale też długofalową przewagę. Nowa rzeczywistość transportu nie polega więc tylko na wyższych kosztach. To przede wszystkim zmiana sposobu działania całego rynku – od relacji czysto transakcyjnych w stronę bardziej świadomej i partnerskiej współpracy. ■



Szkody ukryte w transporcie drogowym – prawo kontra praktyka



Spory o uszkodzenie ładunku należą do najbardziej typowych konfliktów w transporcie drogowym. W praktyce bardzo często o wyniku sprawy nie decyduje sam fakt powstania szkody, ale to, czy strony prawidłowo zachowały się w chwili wydania przesyłki (rozładunku) i bezpośrednio po jej rozpakowaniu. To szczególnie widoczne przy tzw. szkodach ukrytych, czyli takich, które nie są dostrzegalne przy zwykłej kontroli rozładunkowej, lecz ujawniają się dopiero później – po otwarciu opakowań, rozładunku całości, uruchomieniu przewożonych urządzeń albo po analizie warunków przewozu.



Dominika Dutkiewicz
Prawniczka, eksperta rynku TSL

W praktyce właśnie ta kategoria szkód generuje jedne z najtrudniejszych sporów: z jednej strony odbiorca twierdzi, że towar został uszkodzony w transporcie, z drugiej przewoźnik podnosi, że zewnętrznie przesyłka wyglądała prawidłowo, dokumenty zostały podpisane bez uwag, a uszkodzenie mogło powstać już po dostawie.

Rozróżnienie między szkodą widoczną a ukrytą

Warto więc zacząć od podstawowego rozróżnienia. Szkoła widoczna to taka, którą można było stwierdzić podczas rozładunku przy zachowaniu zwykłej staranności, podczas standardowych oględzin. Będzie nią na przykład brak części ładunku, przemieszczenie palet, rozdarte opakowania, wyraźne ślady zalania, zgniecenia kartonów czy uszkodzenia zabezpieczeń. Taka szkoda powinna zostać zgłoszona od razu przy odbiorze, a zastrzeżenia wpisane odpowiednio do listu przewozowego. Z kolei szkoda ukryta to uszkodzenie, którego nie da się rozpoznać w chwili wydania mimo zwykłych oględzin, ponieważ ujawnia się dopiero później.

Procedury i terminy zgłaszania zastrzeżeń

Jeżeli uszkodzenie nie było widoczne, odbiorca powinien – w przewozach międzynarodowych – zgłosić pisemnie zastrzeżenia do przewoźnika w terminie 7 dni od dnia wydania przesyłki, z wyłączeniem niedziel i dni świątecznych; dnia wydania lub sprawdzenia przesyłki się nie wlicza. W przewozach krajowych podobną funkcję pełni art. 76 ust. 3 Prawa przewozowego, który pozwala zgłosić zastrzeżenia dotyczące szkody niewidocznej w ciągu 7 dni od odbioru przesyłki (bez wyłączenia niedziel i świąt). To rozróżnienie nie ma wyłącznie charakteru teoretycznego. Ma ono bezpośredni wpływ na sytuację dowodową stron. Konwencja CMR przewiduje bowiem mechanizm domniemania, że jeżeli przy wydaniu nie zgłoszono skutecznych zastrzeżeń, to towar został wydany w stanie zgodnym z listem przewozowym.

Przy szkodzie ukrytej to domniemanie może jeszcze zostać przełamane, ale tylko wtedy, gdy odbiorca zareaguje szybko, pisemnie i w sposób dostatecznie konkretny. Samo lakoniczne stwierdzenie, że „towar okazał się uszkodzony”, zwy-

kle nie wystarcza. Liczy się opis rodzaju uszkodzenia, daty, okoliczności ujawnienia szkody, wskazanie partii towaru i dołączenie dokumentacji. Im później pojawia się reklamacja i im mniej szczegółowo została udokumentowana, tym łatwiej przewoźnikowi bronić się argumentem, że szkoda mogła powstać poza okresem jego odpowiedzialności.

Odpowiedzialność przewoźnika i mechanizmy dowodowe

Okres, w jakim to przewoźnik odpowiada za powierzony mu towar w prawie międzynarodowym, wyznacza art. 17 Konwencji CMR. Zgodnie z jego treścią przewoźnik odpowiada za całkowite lub częściowe zaginięcie towaru oraz za jego uszkodzenie, jeżeli zdarzenie powodujące szkodę nastąpiło pomiędzy przyjęciem przesyłki do przewozu a jej wydaniem. Nie trzeba zatem wykazywać klasycznej winy przewoźnika w rozumieniu potocznym. Konstrukcja CMR jest dla uprawnionego korzystnika: wystarczy wykazać, że towar został wydany przewoźnikowi w określonym stanie, a następnie ujawniono jego uszkodzenie albo brak.

To przewoźnik, chcąc się zwolnić, powinien wykazać, że szkoda wynikała z jednej z przesłanek egzoneracyjnych (przesłanki egzoneracyjne to okoliczności prawne i faktyczne, które – jeśli zostaną udowodnione – pozwalają przewoźnikowi uwolnić się od odpowiedzialności za daną szkodę), takich jak wada własna towaru, wadliwe opakowanie zapewnione przez nadawcę, szczególne ryzyko związane z załadunkiem lub rozładunkiem wykonywanym przez nadawcę czy odbiorcę albo okoliczności, których nie mógł uniknąć i których następstwom nie mógł zapobiec. Sama deklaracja, że „transport przebiegł prawidłowo”, z reguły nie wystarczy.

Znaczenie dokumentacji i monitoringu transportu

W praktyce szkody ukryte są dla przewoźnika najtrudniejsze właśnie dlatego, że niemal zawsze zamieniają się w spór o przyczynę i moment powstania uszkodzenia. Jeżeli opakowanie było nienaruszone, plomba nie została zerwana, a dokumenty zostały podpisane bez uwag, przewoźnik naturalnie twierdzi, że uszkodzenie mogło powstać w magazynie odbiorcy albo podczas dalszych czynności manipulacyjnych.

Szkoda ukryta to jeden z najbardziej wymagających obszarów odpowiedzialności przewoźnika.



Odbiorca z kolei będzie próbował wykazać, że charakter uszkodzenia odpowiada typowym skutkom wstrząsów, nacisku, nieprawidłowego zabezpieczenia ładunku, wadliwej temperatury lub przesunięcia towaru w czasie jazdy. Z tego powodu w sprawach o szkody ukryte ogromne znaczenie ma chronologia zdarzeń. Sąd lub ubezpieczyciel analizuje, kiedy przesyłka została odebrana, kiedy ją rozpakowano, kto miał do niej dostęp, czy opakowanie zewnętrzne nosiło jakiegokolwiek ślady ingerencji, czy wykonano zdjęcia już przy otwieraniu i czy charakter uszkodzeń koresponduje raczej z przewozem, czy z późniejszą obsługą magazynową.

To właśnie dlatego z perspektywy przewoźnika kluczowe znaczenie ma dokumentowanie stanu ładunku jeszcze przed rozpoczęciem przewozu. Jeżeli towar jest ładowany przez nadawcę, ma niestandardowe opakowanie, jest podatny na przemieszczenia, a sposób jego zabezpieczenia budzi zastrzeżenia, trzeba to odnotować od razu.

W wielu sporach o szkody ukryte największym problemem przewoźnika nie jest sam stan faktyczny, lecz brak śladu po tym, że kierowca widział ryzyko już przy załadunku. Zastrzeżenie wpisane do listu przewozowego, fotografia ułożenia towaru, zdjęcia uszkodzonego opakowania albo wiadomość wysłana do spedytora przed wyjazdem potrafią całkowicie zmienić pozycję procesową przewoźnika. Bez takiej dokumentacji późniejsze powoływanie się na wadliwe opakowanie lub niewłaściwy załadunek zwykle brzmi jak obrona przygotowana dopiero po zgłoszeniu reklamacji.

| Ładunki wrażliwe

Szczególne uwagę trzeba poświęcić ładunkom wrażliwym. Dotyczy to zwłaszcza elektroniki, szkła, elementów precyzyjnych, maszyn, towarów delikatnych oraz ładunków wymagających kontrolowanej temperatury. W takich przypadkach standard staranności po stronie przewoźnika jest oceniany znacznie ostrzej. Jeżeli przewoźnik podejmuje się przewozu towaru, który z natury wymaga określonego sposobu ułożenia, mocowania albo utrzymania temperatury, powinien umieć wykazać, że dysponował odpowiednim środkiem transportu, właściwie zabezpieczył ładunek i monitorował przebieg przewozu.

W przewozach chłodniczych lub izotermicznych szczególne znaczenie mają rejestry temperatury. Ich brak bardzo często działa na niekorzyść przewoźnika, bo utrudnia wykazanie, że łańcuch chłodniczy nie został przerwany. W transporcie współczesnym równie ważne stają się dane telematyczne: zapis trasy, postoje, otwarcia drzwi, alarmy, gwałtowne hamowania czy komunikaty o awariach urządzeń. Dla jednych są to dane operacyjne, dla prawnika są to po prostu dowody.

| Limity odszkodowań i terminy przedawnienia

Warto też pamiętać, że nawet gdy odpowiedzialność przewoźnika zostanie wykazana, zakres odszkodowania w CMR

nie jest nieograniczony. Co do zasady odszkodowanie za utratę lub uszkodzenie towaru podlega limitowi przewidzianemu w art. 23 ust. 3 Konwencji CMR, tj. 8,33 SDR za każdy kilogram brakującej (utraconej lub uszkodzonej) masy brutto (o ile zastosowanie ma protokół SDR). W praktyce oznacza to, że przy ładunkach lekkich i wysokowartościowych rzeczywista szkoda handlowa może wielokrotnie przekraczać odpowiedzialność przewoźnika.

Możliwość odejścia od tego limitu istnieje, ale wymaga szczególnych podstaw, takich jak deklaracja wyższej wartości towaru, deklaracja szczególnego interesu w dostawie albo wykazanie umyślnego działania przewoźnika lub zachowania zrównanego z winą umyślną według prawa sądu rozpoznającego sprawę. Z punktu widzenia przedsiębiorcy oznacza to, że szkoda transportowa nie zawsze będzie w pełni pokryta z odpowiedzialności przewoźnika, dlatego przy towarach wysokowartościowych nie należy traktować CMR jako substytutu ubezpieczenia cargo.

Dodatkowo roszczenia z przewozu podlegają co do zasady rocznemu terminowi przedawnienia, a w przypadkach kwalifikowanych – trzyletniemu. Do tych przypadków zalicza się w szczególności sytuacje, w których szkoda została spowodowana przez przewoźnika umyślnie lub wskutek takiego niedbalstwa, które według prawa sądu rozpoznającego sprawę jest zrównane z winą umyślną, a także sprawy, w których zgłaszane są roszczenia regresowe między kilkoma przewoźnikami uczestniczącymi w tym samym przewozie. Termin przedawnienia ma istotne znaczenie praktyczne, ponieważ po jego upływie nawet dobrze udokumentowane i w pełni zasadne roszczenie nie może być skutecznie dochodzone przed sądem – przewoźnik może skutecznie uchylić się od zapłaty, podnosząc zarzut przedawnienia.

| Strategia obsługi reklamacji w praktyce

Z perspektywy przewoźnika najważniejsze jest jednak nie to, jak brzmi abstrakcyjna norma Konwencji, ale jak zorganizować proces obsługi reklamacji. Jeżeli po dostawie pojawia się zgłoszenie szkody ukrytej, reakcja nie powinna być ani automatycznie odmowna, ani bierna. Profesjonalny przewoźnik powinien niezwłocznie zażądać pełnej dokumentacji, zweryfikować terminy, ustalić, kiedy szkoda została ujawniona, sprawdzić, czy odbiorca nie przetwarzał już towaru, oraz – jeżeli to możliwe – uczestniczyć w oględzinach lub przynajmniej żądać ich udokumentowania. Brak aktywności w pierwszej fazie często powoduje, że po kilku tygodniach przewoźnik dostaje jedynie zestaw zdjęć i wycenę szkody, nie mając już realnej możliwości zbadania, czy uszkodzenie rzeczywiście

powstało w czasie przewozu. Tymczasem wiele spraw można rozstrzygnąć już na etapie reklamacyjnym właśnie przez szybkie zabezpieczenie materiału dowodowego.

W praktyce branży transportowej największy błąd polega na tym, że szkody ukryte traktuje się jako problem wyłącznie prawny. Tymczasem jest to przede wszystkim problem organizacyjny i dowodowy. Dobrze przygotowany przewoźnik powinien mieć prostą procedurę dla kierowców i działu operacyjnego: kiedy wpisać zastrzeżenie do CMR, kiedy zrobić zdjęcia, komu zgłosić wątpliwości przy załadunku, jak reagować po zgłoszeniu reklamacji, jak archiwizować telematykę i dokumenty. To nie jest nadmierny formalizm. To element realnej ochrony przed roszczeniami, które po kilku tygodniach bywają bardzo trudne do zweryfikowania. Powrót do tych ustaleń po wielu miesiącach, a nawet latach – w przypadku długich procesów sądowych – bywa niemożliwe. Często wówczas zmieniają się już pracownicy, którzy obsługiwali dane zgłoszenie lub zwyczajnie nie pamiętają okoliczności, które miały miejsce dawno temu.

W praktyce branży transportowej największy błąd polega na tym, że szkody ukryte traktuje się jako problem wyłącznie prawny.

Dobra dokumentacja to podstawa

Szkoda ukryta jest więc jednym z najbardziej wymagających obszarów odpowiedzialności przewoźnika. Nie dlatego, że przepisy są szczególnie rozbudowane, lecz dlatego, że decydują tu detale: termin, forma zastrzeżeń, jakość dokumentacji i umiejętność odtworzenia przebiegu przewozu. W sporach o uszkodzenie towaru przewoźnik nie wygrywa dziś samym twierdzeniem, że „szkoda nie powstała u niego”. Wygrywa wtedy, gdy potrafi to wykazać. A to oznacza jedno: w sprawach o szkody ukryte najlepszą obroną nie jest gotowa formuła odmowy, tylko dobrze udokumentowany transport. ■



Finansowy labirynt polskiego przewoźnika. Jak przetrwać w trudnych czasach

Polska branża transportowa, będąca od lat niekwestionowanym liderem europejskich dróg, znalazła się w 2026 roku w kleszczach paradoksu: mimo utrzymującego się popytu na usługi przewozowe, rentowność wielu przedsiębiorstw balansuje na granicy błędu statystycznego. Utrzymująca się presja kosztowa, napędzana nowymi regulacjami środowiskowymi oraz skokowym wzrostem opłat drogowych w krajach tranzytowych, w połączeniu z systematycznie wydłużającymi się terminami płatności, wymusiła na sektorze TSL całkowitą redefinicję podejścia do zarządzania kapitałem obrotowym.



Marek Szymański
Redaktor naczelny Truck Biznes/TSL Biznes

Dzisiejszy transport to już nie tylko walka o fracht i kierowcę, ale przede wszystkim bezwzględna walka o płynność finansową, w której tradycyjne instrumenty bankowe coraz częściej ustępują miejsca elastycznym, choć kosztownym rozwiązaniom typu fintech oraz zaawansowanym hybrydom factoringowo-windykacyjnym.

| Ewolucja ryzyka

W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy profil ryzyka firm transportowych uległ drastycznemu pogorszeniu w oczach tradycyjnych instytucji finansowych, co zaowocowało wyraźnym usztywnieniem polityki kredytowej liderów rynku, takich jak PKO Leasing, Santander Consumer Multirent czy Grupa Pekao. Banki przestały postrzegać sektor TSL jako monolityczny organizm, dokonując głębokiej segmentacji opartej już nie na wielkości floty, ale na jakości portfela zleciodawców i poziomie cyfryzacji procesów finansowych.

Obecnie o dostępności finansowania decyduje nie tylko twardy scoring wynikający z bilansu, ale przede wszystkim stabilność operacyjna – instytucje finansowe bacznie przyglądają się, czy przewoźnik dywersyfikuje kierunki i czy nie jest nadmiernie wyeksponowany na rynku o podwyższonym ryzyku upadłości, jak ma to miejsce w przypadku niektórych gałęzi niemieckiego przemysłu. Efektem tej zmiany jest rosnąca luka finansowa dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie posiadając odpowiedniej „poduszki” kapitałowej, są odsyłane z kwitkiem przez departamenty ryzyka dużych banków, co z kolei otwiera szerokie pole do działania dla wyspecjalizowanych faktorów i funduszy pożyczkowych.

| Strukturalny głód gotówki

To, co jeszcze kilka lat temu uznawano za cykliczne wahania zapotrzebowania na kapitał obrotowy, wynikające z sezonowości w handlu czy produkcji, dziś stało się stałym, strukturalnym elementem krajobrazu finansowego TSL. Przewoźnicy przestali traktować faktoring jedynie jako „koło ratunkowe” używane w sytuacjach podbramkowych, a częściej zaczęli postrzegać go jako integralny koszt prowadzenia operacji, podobny do kosztu paliwa czy wynagrodzeń.

Firmy takie jak Bibby Financial Services czy BNP Paribas Factoring raportują stały wzrost liczby aktywnych klientów z sektora transportowego, którzy finansują u nich niemal

sto procent wystawianych faktur. Ta zmiana paradygmatu wynika z brutalnej matematyki: przy obecnych marżach, sięgających często zaledwie kilku procent, nawet kilkudniowe opóźnienie w płatności od kluczowego spedytora może doprowadzić do paraliżu operacyjnego firmy posiadającej kilkanaście zestawów. Popyt na płynność jest zatem generowany nie przez chęć rozwoju, ale przez konieczność bieżącego serwisowania zobowiązań wobec dostawców paliw i operatorów systemów opłat drogowych, którzy nie akceptują terminów płatności dłuższych niż kilkanaście dni.

| Architektura oferty faktoringowej

Wydłużające się terminy płatności, które w relacjach z zachodnioeuropejskimi załadowcami standardowo przekraczają już sześćdziesiąt, a nierzadko dobijają do dziewięćdziesięciu dni, zmusiły dostawców usług finansowych do całkowitej przebudowy swoich ofert. Instytucje takie jak ING Commercial Finance czy mBank Faktoring musiały uelastyczyć parametry dotyczące maksymalnego okresu finansowania oraz tzw. okresu regresu, czyli czasu, po którym faktor zwraca się do przewoźnika o zwrot zaliczki w przypadku braku wpłaty od dłużnika.

Obecnie standardem rynkowym staje się oferowanie finansowania z wydłużonym okresem karencji, który chroni przewoźnika przed nagłą utratą płynności w sytuacji, gdy dłużnik spóźnia się z zapłatą o kilkanaście dni ponad kontraktowy termin. Co więcej, faktorzy coraz częściej przejmują na siebie rolę weryfikatora wiarygodności płatniczej kontrahentów jeszcze przed podjęciem zlecenia przez przewoźnika, co staje się bezcenną usługą doradczą w świecie, gdzie liczba niewypłacalności w europejskim transporcie rośnie w tempie dwucyfrowym.

| Bezpieczeństwo bez regresu

W obliczu rosnącej fali upadłości kontrahentów, szczególnie widocznej na rynkach zachodnich, kluczowym trendem stał się odwrót od faktoringu niepełnego na rzecz faktoringu pełnego (bez regresu). W tym modelu faktor, często we współpracy z ubezpieczycielami należności takimi jak Allianz Trade (dawniej Euler Hermes) czy Coface, bierze na siebie pełne ryzyko niewypłacalności dłużnika. Choć usługa ta jest droższa o marżę ubezpieczeniową, przewoźnicy coraz chętniej po nią sięgają, traktując dodatkowy koszt jako polisę na życie dla swojego przedsiębiorstwa.

Przykładowo, oferta PKO Faktoring czy Santander Factoring w wariantach bez regresu pozwala firmie transportowej wyłączyć należności z bilansu, co poprawia jej wskaźniki finansowe i ułatwia rozmowy z bankami o leasingu na nową flotę. Jest to szczególnie istotne w 2026 roku, gdy zdolność kredytowa jest towarem deficytowym, a czysty bilans staje się przepustką do dalszej egzystencji na rynku.

Hybrydy finansowo-windykacyjne

Najciekawszym kierunkiem rozwoju oferty dla sektora TSL jest obecnie głęboka integracja finansowania z procesami windykacyjnymi, co doskonale widać na przykładzie platform takich jak Transcash, 4Trans (część grupy Eurowag) czy fintechów typu PragmaGO i Monevia. Te podmioty nie ograniczają się jedynie do wypłaty gotówki, ale oferują całe ekosystemy bezpieczeństwa, gdzie proces monitoringu płatności zaczyna się w momencie wystawienia faktury, a miękka windykacja jest uruchamiana automatycznie dzień po terminie wymagalności.

Taka automatyzacja zdejmie z barków właściciela małej firmy transportowej ciężar uciążliwych rozmów z dłużnikami i pozwala na zachowanie profesjonalnych relacji biznesowych, gdyż to zewnętrzny podmiot występuje w roli „surowego kontrolera”. Mimo tej ewolucji, kluczową barierą dla sektora MŚP pozostaje wciąż wykluczenie technologiczne oraz wysoki koszt pieniądza dla podmiotów o niskim ratingu. Firmy operujące na starych modelach zarządzania, niekorzystające z systemów TMS zintegrowanych z platformami finansowymi, płacą dziś najwyższą cenę za kapitał, co systema-

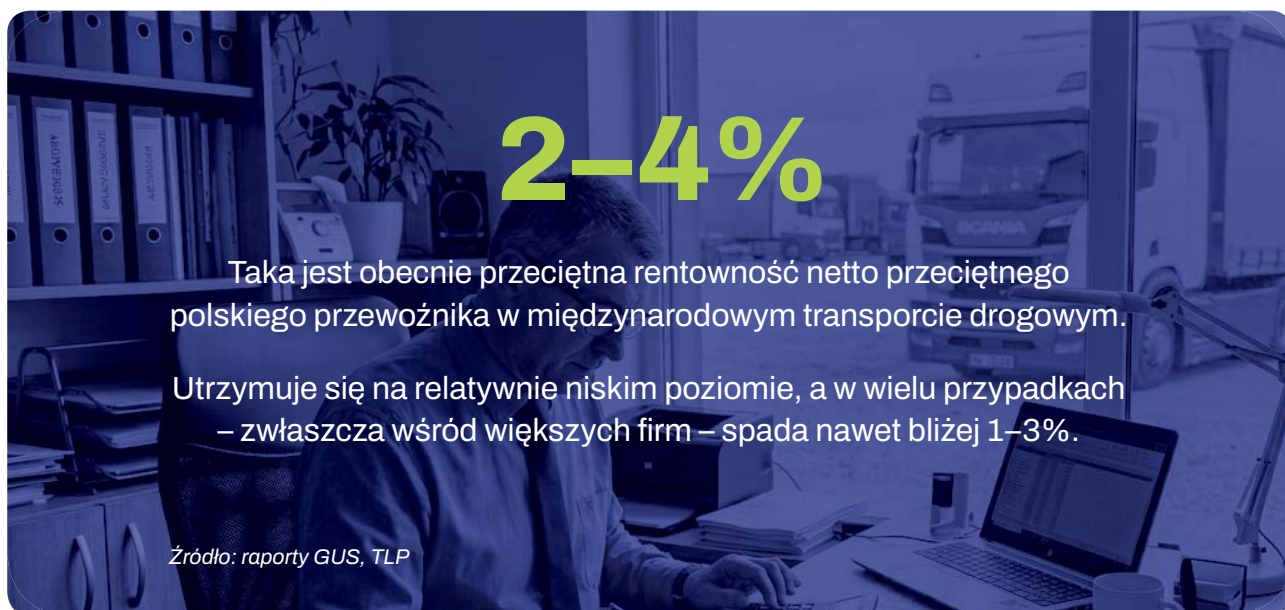
tycznie wypycha je z rynku na rzecz bardziej nowoczesnej i płynnej konkurencji.

Konsolidacja rynku

Obserwując dynamikę zmian na rynku finansowania TSL w 2026 roku, trudno oprzeć się wrażeniu, że branża dołała do punktu, w którym zarządzanie finansami stało się równie ważne, co sprawność techniczna pojazdów. Rentowność netto przeciętnego polskiego przewoźnika, którą możemy zdefiniować jako relację zysku operacyjnego pomniejszonego o koszty finansowe do całkowitego przychodu z frachtów, oscyluje dziś w granicach 2–4%, ale coraz częściej balansuje na granicy opłacalności. Przy tak wąskim marginesie błędu, każda złotówka wydana na faktoring musi przynosić wymierną korzyść w postaci bezpieczeństwa.

Zdaniem ekspertów, w nadchodzących kwartałach będziemy świadkami konsolidacji rynku usług finansowych – wygrać będą ci dostawcy, którzy potrafią zaoferować nie tylko pieniądze, ale przede wszystkim dane. Wiedza o tym, który spedytor traci płynność, zanim jeszcze dowie się o tym rynek, jest dziś cenniejsza niż najniższa marża. Przewoźnicy muszą zrozumieć, że tanie finansowanie to przeszłość; przyszłość to finansowanie inteligentne, które chroni przed zatorami płatniczymi i pozwala spać spokojnie, gdy terminy płatności na fakturach niebezpiecznie zbliżają się do setnego dnia. Cyfrowa higiena finansowa przestała być wyborem, a stała się bezwzględny wymogiem przetrwania w najbardziej konkurencyjnym sektorze europejskiej gospodarki. ■

Faktorzy coraz częściej przejmują na siebie rolę weryfikatora wiarygodności płatniczej kontrahentów.



2-4%

Taka jest obecnie przeciętna rentowność netto przeciętnego polskiego przewoźnika w międzynarodowym transporcie drogowym. Utrzymuje się na relatywnie niskim poziomie, a w wielu przypadkach – zwłaszcza wśród większych firm – spada nawet bliżej 1–3%.

Źródło: raporty GUS, TLP

Marcin Wawrzkiwicz

Country Manager Malcom Finance w Polsce

**Zatory płatnicze przestały być sytuacją nadzwyczajną**

Ryzyko w transporcie zmieniło dziś swój punkt ciężkości: z operacyjnego na płynnościowy.

Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Malcom Finance, firmy coraz rzadziej mierzą się z problemem braku zleceń, a coraz częściej z napięciem między tym, co zostało zrealizowane, a tym, kiedy realnie pojawią się środki na koncie. Z naszych danych wynika, że ponad połowa przedsiębiorstw funkcjonuje obecnie w sytuacji, w której terminowo splywa co najwyżej połowa należności, a dla istotnej części firm płatności na czas stają się raczej wyjątkiem niż regułą.

To między innymi ta luka, rozciągnięta między wykonaniem usługi a faktycznym wpływem środków, definiuje obecnie ryzyko w sektorze TSL.

W tym kontekście zapotrzebowanie na rozwiązania poprawiające płynność nie ma już charakteru incydentalnego. Zatory płatnicze przestały być sytuacją nadzwyczajną, a stały się codziennym doświadczeniem firm branży transportowej. Dane Malcom Finance wyraźnie wskazują, że ta sytuacja ma bezpośredni wpływ na sposób korzystania z finansowania zewnętrznego, które coraz częściej nie służy rozwojowi, lecz utrzymaniu bieżącej działalności i stabilności operacyjnej.

W tej rzeczywistości faktoring przestaje być alternatywnym źródłem finansowania, a staje się podstawowym narzędziem zarządzania płynnością. Coraz częściej pełni on nie tylko funkcję finansowania faktur, ale również wsparcia w kontroli ryzyka i jakości portfela kontrahentów.

Dla wielu firm transportowych jest dziś elementem codziennego zarządzania operacyjnego, a nie rozwiązaniem stosowanym w sytuacjach nadzwyczajnych. Coraz większe znaczenie ma finansowanie nie tylko samej faktury, ale także umiejętność oceny jakości portfela kontrahentów i bieżącego reagowania na zmiany w ich zachowaniu płatniczym. W praktyce oznacza to większą rolę danych, monitoringu i elastyczności, bo każda faktura niesie dziś ze sobą nie tylko wartość, ale i ryzyko. Możliwość weryfikacji wiarygodności firm z Polski i ze wszystkich pozostałych europejskich krajów to znacząca przewaga.

Znaczna część opóźnień wynika z problemów płynnościowych, a także z celowego wydłużania płatności przez odbiorców. Dostęp do informacji i aktywne zarządzanie należnościami stają się równie ważne jak samo finansowanie. Największe bariery w dostępie do finansowania pozostają przy tym zaskakująco stałe. Jak wynika z raportu Malcom Finance, ponad połowa firm ocenia dostęp do finansowania jako trudny, mimo że jednocześnie aż 70 proc. przedsiębiorstw korzystało z zewnętrznych źródeł kapitału. To pokazuje, że problemem nie jest brak produktów na rynku, lecz raczej ich złożoność, wymagania formalne oraz ograniczona transparentność danych finansowych po stronie firm.

Dostęp do informacji i aktywne zarządzanie należnościami stają się równie ważne jak samo finansowanie.

W praktyce wiele przedsiębiorstw wciąż zarządza finansami w sposób reaktywny, ponad połowa opiera się głównie na arkuszach kalkulacyjnych i podstawowych systemach księgowych, a niemal 40 proc. monitoruje swoją sytuację finansową codziennie lub co tydzień, co jest raczej odpowiedzią na niestabilność niż przejawem dojrzałości finansowej. Taki model działania utrudnia nie tylko prognozowanie przepływów, ale także budowanie wiarygodności finansowej i dostęp do bardziej zaawansowanych form finansowania.

Sektor TSL pokazuje dziś w bardzo wyraźny sposób, jak zmienia się cała gospodarka.

Rynek traci „środek ciężkości”, a różnice między firmami pogłębiają się. W takich warunkach przewagę zyskują nie te przedsiębiorstwa, które rosną najszybciej, ale te, które potrafią utrzymać kontrolę nad płynnością, ryzykiem i przepływami finansowymi. To właśnie ta zdolność staje się dziś kluczowym zasobem konkurencyjności, a faktoring działający w ciągu 24 godzin to odpowiedź na wyzwania firm TSL.

Maciej Broński

Prawnik, członek zarządu Kancelarii Transportowej Legaltrans

**Factoring tak, ale nie w każdej sytuacji**

W branży transportowej windykacja należności zaczyna się dużo wcześniej niż w momencie, gdy faktura pozostaje niezapłacona. Jako kancelaria mamy spore doświadczenie w odzyskiwaniu należności. Z naszego doświadczenia wynika, że absolutną podstawą jest rzetelna weryfikacja kontrahenta jeszcze przed przyjęciem zlecenia.

W praktyce oznacza to nie tylko sprawdzenie danych w KRS czy weryfikację licencji, ale także analizę sprawozdań finansowych oraz opinii w środowisku – na giełdach transportowych czy w internecie.

Warto też zwrócić uwagę na osoby zarządzające firmą. Jeżeli ktoś ma historię upadłości lub jest znany z problemów płatniczych, to powinna zapalić się czerwona lampka. Często powtarzam klientom, że w transporcie lepiej czasem wrócić „na pusto”, niż realizować zlecenie dla podmiotu, który od początku budzi wątpliwości. Koszt pustego przebiegu jest przewidywalny – problem z odzyskaniem należności już nie. Niestety, nadal zdarzają się sytuacje, w których nieuczciwe spedycje świadomie zlecają przewozy, a po kilku miesiącach znikają z rynku, pozostawiając przewoźników bez zapłaty.

Wielu przedsiębiorców traktuje faktoring jako rozwiązanie problemów z płynnością finansową. I rzeczywiście – może

on pomóc, ale tylko pod pewnymi warunkami. Trzeba jasno powiedzieć, że w większości przypadków faktor zabezpiecza przede wszystkim siebie. Jeśli kontrahent nie zapłaci, bardzo często to przewoźnik musi oddać otrzymane środki. W praktyce oznacza to, że ryzyko niewypłacalności dłużnika wcale nie znika, tylko jest odsunięte w czasie. Dodatkowo faktorzy selekcionują kontrahentów i nie finansują wszystkich faktur, co bywa dużym ograniczeniem. Dlatego przed podpisaniem umowy faktoringowej rekomenduję bardzo dokładną analizę zapisów – zwłaszcza tych dotyczących regresu i odpowiedzialności. W niektórych przypadkach lepszym rozwiązaniem może być confirming, gdzie to dłużnik bierze na siebie ciężar finansowania.

Jeżeli mimo wszystko dochodzi do braku płatności, kluczowa jest szybka i zdecydowana reakcja. Pierwszym krokiem powinno być wezwanie do zapłaty – to nie tylko element formalny, ale też sygnał dla dłużnika, że wierzyciel działa. Następnie nie należy zwlekać z wejściem na drogę sądową. W sprawach transportowych najczęściej korzystamy z postępowania nakazowego, które pozwala stosunkowo szybko uzyskać tytuł wykonawczy i rozpocząć egzekucję. Z mojego doświadczenia wynika, że tzw. miękka windykacja – czyli wielokrotne telefony czy przypomnienia – w przypadku dłużników mających problemy finansowe jest mało skuteczna. W tym czasie inni wierzyciele również podejmują działania, a majątek dłużnika jest ograniczony. Może dojść do zbiegu egzekucji albo nawet do upadłości, co znacząco utrudnia odzyskanie pieniędzy. Dlatego w takich sytuacjach liczy się przede wszystkim czas.

Skuteczna windykacja w branży TSL to przede wszystkim prewencja, szybkie decyzje i znajomość realiów rynku.

Warto też pamiętać, że dłużnicy często próbują bronić się przed zapłatą, powołując się na kary umowne czy noty obciążeniowe. W wielu przypadkach są one naliczane nieprawidłowo lub bez podstawy prawnej, ale wymagają odpowiedniej reakcji i argumentacji. Tu rola prawnika polega na szybkim wykazaniu bezzasadności takich działań i zabezpieczeniu interesu przewoźnika.

Podsumowując, skuteczna windykacja w branży TSL to przede wszystkim prewencja, szybkie decyzje i znajomość realiów rynku. Największym błędem, jaki obserwuję, jest zwlekanie z działaniami – a w tej branży czas bardzo często decyduje o tym, czy pieniądze uda się odzyskać. Jeśli chcesz, mogę przygotować jeszcze bardziej „magazynową” wersję (np. krótsze akapity, śródtytuły) albo dodać konkretne przykłady z praktyki.

Emanuel Nowak
ekspert firmy faktoringowej NFG



Przewoźnik potrzebuje pieniądze szybko



W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy nastąpiło wyraźne pogorszenie płynności finansowej oraz terminowości regulowania zobowiązań przez mikroprzedsiębiorców z sektora TSL. W rezultacie notujemy kilkuprocentowy wzrost liczby klientów, którym nie możemy zaoferować finansowania, z uwagi na zaległości płatnicze czy negatywne wpisy w rejestrach dłużników – zarówno ich własne, jak i ich kontrahentów. Jednocześnie łączna wartość przyznanego przez nas finansowania rośnie. Oznacza to, że przedsiębiorstwa, które mają dobrą kondycję, potrzebują obecnie większych zastrzyków gotówki, by utrzymać bieżącą działalność operacyjną.

Liczba przewoźników wnioskujących o finansowanie systematycznie rośnie. Widzimy jednak zmianę struktury tego popytu. Oprócz klasycznego faktoringu, branża zwraca się w stronę eGotówki (pożyczki biznesowej). Wynika to z faktu, że transport potrzebuje pieniędzy na paliwo czy serwis często, zanim jeszcze wystawi fakturę, lub w sytuacjach, gdy proces faktoringowy jest utrudniony przez formalności (zakaz cesji w umowie z kontrahentem). Średni termin na fakturze w transporcie to 45 dni (akceptujemy

faktury z maksymalnie 90-dniowym terminem płatności). Co ciekawe, średni okres finansowania wynosi u nas 33 dni i pozostaje niezmienny od dwóch lat.

To znak, że mikroprzedsiębiorcy nie czekają do ostatniej chwili – nauczyli się zarządzać portfelem tak, by skrócić cykl rotacji gotówki o te kluczowe dwa tygodnie. To pozwala im zachować ciągłość operacyjną przy średniej wartości faktury na poziomie 9,5 tys. zł brutto. W segmencie mikrofirm, w którym się specjalizujemy, faktoring pełny jest niemal niedostępny ze względu na ekstremalnie wysokie ryzyko kredytowe. W NFG świadomie nie oferujemy faktoringu bez regresu. Skupiamy się na dostarczaniu płynności tam, gdzie jest ona realnie potrzebna, edukując jednocześnie mikrofirmy, że kluczem do bezpieczeństwa nie jest „pozbycie się” ryzyka za wszelką cenę, ale monitoring i dyscyplinowanie dłużników.

Nasze procesy są w pełni zautomatyzowane. Windykacja jest integralną częścią procesu finansowania w cesji jawnej. System automatycznie uruchamia odpowiednie fazy: od miękkiego monitoringu i motywowania kontrahenta do zapłaty, po twarde działania odzyskiwania należności, gdy termin wymagalności zostanie przekroczony. Dzięki temu przewoźnik nie musi osobiście upominać się o pieniądze, co często jest dla małych firm barierą relacyjną w kontaktach z dużymi spedytorami.

Największą przeszkodą w pozyskiwaniu finansowania przez małe i średnie firmy transportowe jest zakaz cesji w umowach z dużymi firmami logistycznymi, który uniemożliwia korzystanie z faktoringu. Dlatego właśnie eGotówka cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. Kolejną barierą jest wzrost zadłużenia, który prowadzi do powstawania zatorów płatniczych, przez co przedsiębiorstwa tracą dostęp do standardowych instrumentów finansowych. Dodatkowo zmienne koszty, takie jak ceny paliw czy wpływ czynników geopolitycznych, utrudniają uzyskanie kredytów bankowych.

Oprócz klasycznego faktoringu, branża zwraca się w stronę eGotówki, czyli pożyczki biznesowej.

Obecnie transport walczy na dwóch frontach: z kosztami operacyjnymi i zatorami płatniczymi. W NFG widzimy, że dla mikroprzewoźnika liczy się przede wszystkim dyskretność i szybkość. Wybór eGotówki zamiast eFaktoringu często podyktowany jest chęcią uniknięcia informowania kontrahenta o korzystaniu z finansowania zewnętrznego. To pokazuje, że w branży TSL pieniądze są potrzebne natychmiast, bez zbędnych pytań, by móc zatankować auto i ruszyć w kolejną trasę.

Adam Łacki

Prezes Zarządu Krajowego Rejestru Długów BIG

**Trzeba oceniać wiarygodność kontrahentów**

W ostatnich 12 miesiącach profil ryzyka firm transportowych pogorszył się przede wszystkim jakościowo, a nie ilościowo. Z analizy danych KR D za kwiecień 2026 wynika, że liczba dłużników w sektorze TSL praktycznie się nie zmieniła rok do roku – wzrosła z 31 758 do 31 789 podmiotów – ale już łączna wartość ich zadłużenia zwiększyła się z 1,59 mld zł do 1,66 mld zł, czyli o 66 mln zł, a średnie zadłużenie przypadające na firmę wzrosło z 50,3 tys. zł do 52,3 tys. zł. Niepokój budzi więc nie tyle liczba podmiotów z trudnościami, ile skala obciążenia przypadająca na pojedynczą firmę.

Największe ryzyko pozostaje skoncentrowane w transporcie drogowym towarów, który odpowiada za ok. 79 proc. całego zadłużenia branży TSL. Z perspektywy finansowania oznacza to, że kapitał dla branży nie znika, ale staje się wyraźnie bardziej selektywny. Instytucje finansujące dużo uważniej patrzą dziś nie tylko na sam fakt opóźnień, lecz także na strukturę portfela kontrahentów, koncentrację przychodów, historię płatniczą i jakość dokumentacji przewozowej. W praktyce rośnie znaczenie bieżącej oceny wiarygodności kontrahentów, bo przy niskich marżach nawet pojedyncze zabu-

wienie płatności bardzo szybko przekłada się na pogorszenie zdolności finansowej przewoźnika.

Obserwujemy strukturalny wzrost zapotrzebowania na usługi poprawiające płynność, choć z wyraźnymi cyklicznymi spiętrzeniami. W TSL problem płynności nie jest zjawiskiem sezonowym samym w sobie, lecz elementem modelu działalności. Przewoźnik ponosi koszty paliwa, wynagrodzeń, leasingu, ubezpieczeń i opłat drogowych natychmiast, a na zapłatę za usługę często czeka kilkadziesiąt dni. To powoduje, że zapotrzebowanie na finansowanie obrotowe, faktoring czy rozwiązania przyspieszające odzyskiwanie należności nie jest już reakcją na wyjątkowo trudny moment, tylko stałą potrzebą operacyjną.

Cykliczność oczywiście ten problem wzmacnia. Wysoki sezon, końcówka roku, skoki kosztowe czy przejściowe osłabienie popytu potrafią gwałtownie zwiększyć presję na cash flow. Ale rdzeń zjawiska pozostaje strukturalny: branża pracuje na niskiej marży, przy wydłużonych terminach płatności i wysokiej wrażliwości na zatory. Dlatego usługi poprawiające płynność coraz częściej przestają być traktowane jako „koło ratunkowe”, a stają się elementem codziennej infrastruktury finansowej przedsiębiorstwa. Dostęp do finansowania blokuje tutaj kilka czynników naraz: wydłużone terminy płatności, koncentracja na niewielkiej liczbie kontrahentów, słabsza jakość dokumentacji, opóźnienia wobec ZUS i fiskusa, brak uporządkowanych procesów obiegu dokumentów czy klauzule ograniczające cesję wierzytelności. Część przedsiębiorców wciąż zbyt późno weryfikuje kontrahentów i zbyt długo toleruje opóźnienia płatnicze.

**O przewadze
rynkowej coraz
częściej decyduje
jakość zarządzania
należnościami.**

Dziś w TSL o przewadze rynkowej coraz częściej nie decyduje wyłącznie cena, flota czy dostępność kierowców, ale jakość zarządzania należnościami. Z danych KR D wynika, że firmy z sektora TSL mają wobec wierzycieli 1,66 mld zł zaległości, podczas gdy wartość zobowiązań widocznych po stronie ich własnych dłużników to jedynie 215,3 mln zł. Ta asymetria mówi bardzo dużo: branża nadal znacznie lepiej „nosi” koszty cudzego opóźnienia, niż aktywnie zarządza odzyskiwaniem własnych należności.

W mojej ocenie najbliższe kwartały będą należały do tych przewoźników, którzy połączą cztery elementy: weryfikację kontrahenta przed przyjęciem zlecenia, bieżący monitoring płatności, elastyczne finansowanie oraz szybką reakcją na pierwsze sygnały opóźnień.

Dorota Mazur

Dyrektor Działu Rozwoju Sieci Partnerskiej, PragmaGO



Dostęp do faktoringu pełnego jest ograniczona



Obserwujemy jednocześnie dwa zjawiska: z jednej strony długo-terminowy, strukturalny wzrost znaczenia rozwiązań poprawiających płynność w sektorze MŚP, z drugiej – wyraźne, cykliczne

nasilenie popytu w momentach pogorszenia warunków makroekonomicznych. W krótkim i średnim terminie to właśnie ten drugi czynnik jest dziś szczególnie widoczny. W okresach spowolnienia firmy silniej koncentrują się na utrzymaniu gotówki, częściej mierzą się z opóźnieniami płatniczymi i większą niepewnością po stronie kontrahentów, dlatego rośnie zainteresowanie narzędziami takimi jak faktoring czy pojedynczy wykup faktur.

W branży TSL dodatkową presję tworzą wydłużające się terminy płatności, które w praktyce wpływają nie tylko na cenę usługi, ale również na samą konstrukcję oferty. Dla wielu przewoźników kluczowa staje się dziś szybkość uruchomienia finansowania – często większe znaczenie ma możliwość natychmiastowego uzyskania środków za konkretną fakturę niż minimalizacja kosztu.

Dla wielu przewoźników najważniejsza jest szybkość uruchomienia finansowania.

Jednocześnie rosnące ryzyko niewypłacalności kontrahentów zwiększa zainteresowanie faktoringiem pełnym, ale jego dostępność pozostaje ograniczona. Wynika to głównie z ostrożniejszego podejścia ubezpieczycieli, którzy bardziej restrykcyjnie przyznają limity dla płatników z branży TSL. W efekcie rynek wyraźnie

przesuwa się w stronę rozwiązań elastycznych, szybkich i dobrze dopasowanych do bieżącego ryzyka operacyjnego klientów.

REKLAMA

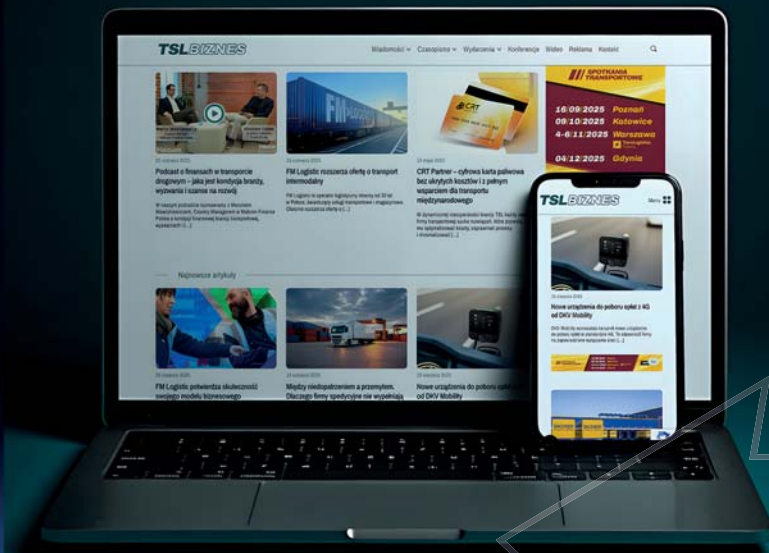
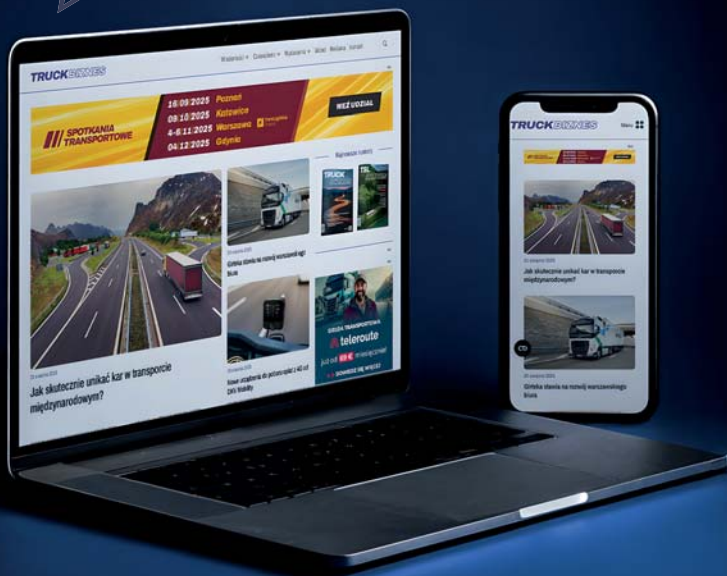
TRUCKBIZNES

TSLBIZNES

NOWY PORTAL

Więcej możliwości | Szybszy dostęp

Czasopisma, newsy, konferencje – wszystko w jednym miejscu.



Jakub Kostecki

Wiceprezes zarządu Kaczmarek Inkasso



Finansowanie i windykacja to jedna usługa



Połączenie finansowania z procesami windykacyjnymi polega na tym, że zarządzanie należnościami zaczyna się dużo wcześniej niż wtedy, gdy faktura jest już mocno przeterminowana. Dla przewoźników najważniejsza jest kompilacja trzech elementów: szybkiego dostępu do zarobionych pieniędzy, sprawdzenia wiarygodności nowego kontrahenta oraz stałego monitoringu należności. Taki model pomaga ograniczać ryzyko utraty płynności, które w branży transportowej jest jednym z największych zagrożeń.

To ważne także dlatego, że samo sprawdzenie partnera przed rozpoczęciem współpracy nie daje pełnego bezpieczeństwa.

W praktyce finansowanie powinno być połączone z bieżącą kontrolą tego, co dzieje się z fakturami po ich wystawieniu.

Z badania „Typowy dłużnik”, przeprowadzonego w 2025 r. na zlecenie Kaczmarek Inkasso, wynika, że 78 proc. przedsiębiorców uważa, iż niesolidnego płatnika można rozpoznać jeszcze przed rozpoczęciem współpracy, ale tylko 18 proc. jest tego całkowicie pewnych. Firmy najczęściej sprawdzają nowych klientów w rejestrach dłużników i oficjalnych bazach danych, a część kieruje się także intuicją. Mimo to ryzyko nadal jest wysokie, bo 268 tys. przedsiębiorstw figurujących w Krajowym Rejestrze Długów ma łącznie 11,2 mld zł zaległości wobec partnerów biznesowych. To pokazuje, że problem nieopłaconych faktur jest powszechny i wcześniej czy później dotyka wielu firm.

W praktyce finansowanie powinno być połączone z bieżącą kontrolą tego, co dzieje się z fakturami po ich wystawieniu. Usługa monitoringu należności, prowadzona przez firmę windykacyjną, daje szybki sygnał, że kontrahent zaczyna płacić z opóźnieniem, unika kontaktu albo reguluje tylko część zobowiązań. Przewoźnik zyskuje wiedzę, które płatności są bezpieczne, a które wymagają pilnej reakcji. To pozwala przypomnieć o płatności, wyjaśnić przyczynę opóźnienia albo uruchomić działania windykacyjne na wczesnym etapie przeterminowania. Dzięki temu można wcześniej wychwycić ryzyko i ograniczyć skalę problemu, zanim zacznie on wpływać na bieżące rozliczenia z kontrahentami, wypłaty dla pracowników czy realizację kolejnych zleceń.

W branży TSL finansowanie i windykacja nie powinny być traktowane jako dwie osobne usługi. To element jednego procesu zarządzania należnościami. Im szybciej firma transportowa dostaje informację, że kontrahent może mieć problem z płatnością, tym większa szansa, że uniknie zatoru płatniczego albo przynajmniej zmniejszy jego skutki. Połączenie finansowania z monitoringiem i szybką reakcją windykacyjną pozwala więc nie tylko odzyskiwać pieniądze, ale przede wszystkim wcześniej zauważać zagrożenia i lepiej chronić płynność przewoźników.



Piotr Taras

Dyrektor ds. finansowania biznesu, Bibby Financial Services Polska

**Firmy tracą dostęp do własnej gotówki**

Branża transportu drogowego już od dawna działa w fazie podwyższonego, strukturalnego ryzyka, które nie wynika wyłącznie z cyklu gospodarczego, ale z trwałej zmiany warunków prowadzenia biznesu. Pandemia, wojna w Ukrainie, a teraz w Zatoce Perskiej prowadziły do wzrostu kosztów operacyjnych – przede wszystkim paliwa, które w ostatnich tygodniach zdrożało nawet o ponad 40%. Rosnąca nieprzewidywalność rynku związana z napięciami geopolitycznymi i zaburzeniami łańcuchów dostaw powoduje, że profil ryzyka firm transportowych wyraźnie się pogorszył. Wpływa to na ostrożniejsze podejście instytucji finansowych, a w efekcie powoduje wzrost znaczenia narzędzi opartych na bieżących przepływach pieniężnych, a nie zdolności kredytowej liczonej historycznie.

Widzimy, że zapotrzebowanie na rozwiązania poprawiające płynność ma dziś charakter zdecydowanie strukturalny, a nie cykliczny. Transport od lat funkcjonuje na niskich marżach, ale dziś dochodzi do tego kumulacja czynników: droższe finansowanie, presja kosztowa oraz – co kluczowe – wydłużające się terminy płatności. W praktyce oznacza to, że firmy nie tyle

tracą rentowność operacyjną, co tracą dostęp do własnej gotówki. Z badań, które przeprowadziliśmy jako Bibby Financial Services w branży transportowej, wynika, że aż 9 na 10 firm transportowych otrzymuje płatności po terminie, a przeciętna wartość środków „zamrożonych” w nieopłaconych fakturach sięga 75,5 tys. zł, co ogranicza zdolność do bieżącego finansowania działalności.

Wydłużone terminy płatności mają bezpośredni wpływ na konstrukcję ofert faktoringowych. Rośnie zapotrzebowanie na dłuższe okresy finansowania i to w warunkach podwyższonego ryzyka kontrahenta. Zmienia się także rola faktoringu pełnego. W warunkach rosnącej liczby restrukturyzacji i upadłości w sektorze transportowym przedsiębiorcy coraz częściej poszukują rozwiązań, które nie tylko poprawiają płynność, ale realnie przenoszą ryzyko niewypłacalności kontrahenta. Nie oznacza to jednak, że faktoring bez regresu jest dostępny w każdej sytuacji – jego zastosowanie zależy dziś w dużej mierze od jakości portfela odbiorców i branży, w której działają.

Kluczowym trendem jest natomiast coraz silniejsza integracja finansowania z procesami windykacyjnymi. Firmy transportowe oczekują dziś nie tylko szybkiego dostępu do gotówki, ale również wsparcia w odzyskiwaniu należności i ograniczaniu ryzyka zatorów płatniczych. Dlatego nowoczesne rozwiązania faktoringowe łączą finansowanie z monitoringiem płatności, działaniami przypominającymi, a w razie potrzeby także z miękką windykacją. To szczególnie istotne w branży, w której jeden nierzetelny kontrahent może zachwiać płynnością całego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy poszukują rozwiązań, które nie tylko poprawiają płynność, ale przenoszą ryzyko niewypłacalności kontrahenta.

Największą barierą w dostępie do finansowania pozostaje dziś rosnące ryzyko działalności oraz ograniczona zdolność firm do jego absorpcji. Małe i średnie przedsiębiorstwa transportowe często operują na niskim kapitale własnym i wysokiej rotacji, co przy wydłużonych terminach płatności i rosnących kosztach powoduje napięcia płynnościowe. Dodatkowo problemem są ograniczone zabezpieczenia oraz brak dywersyfikacji portfela klientów.

W efekcie obserwujemy wyraźną zmianę podejścia przedsiębiorców: od finansowania „na rozwój” do finansowania „na przetrwanie i stabilność”. Faktoring przestaje być rozwiązaniem uzupełniającym, a staje się jednym z podstawowych narzędzi zarządzania płynnością, szczególnie w branży transportowej, gdzie czas dostępu do gotówki coraz częściej decyduje nie o tempie wzrostu, lecz o możliwości dalszego funkcjonowania.



Damian Sapielak
dyrektor operacyjny, COO NovaLend



Kredyt jako narzędzie pomostowe



Mimo że transport stanowi jeden z najistotniejszych sektorów gospodarki, od lat mierzy się z tymi samymi problemami. Z jednej strony, jako istotny element ceny produktów w handlu, poddawany jest stałej presji kosztowej, z drugiej natomiast boryka się ze specyficznymi dla tej branży praktykami rynkowymi. Wszystko to skutkuje powtarzającym się problemem z zachowaniem płynności finansowej, mimo nawet dużych obrotów firmy. W takich warunkach kredyty i zewnętrzne finansowanie stają się po prostu jednym z elementów strategii biznesowej przedsiębiorstw transportowych.

Trend ten wyraźnie widać w statystykach NovaLend. Firmy z branży transportu i gospodarki magazynowej odpowiadają za około 20% wszystkich wniosków kredytowych składanych online przez naszą platformę. To jeden z większych segmentów w całym napływie. Co więcej, transport jest nie tylko widoczny na etapie zainteresowania, ale również realnie konwertuje na finansowanie.

Celem finansowania udzielanego branży TSL są przede wszystkim działania operacyjne. Najczęściej zgłaszane są potrzeby związane z zakupem paliwa, naprawami auta, opłatami

i bieżącymi zobowiązaniami firmy, a także codziennymi wydatkami niezbędnymi do utrzymania działalności. Druga grupa celów dotyczy rozwoju zaplecza transportowego, czyli m.in. powiększenia taboru, wyposażenia firmy oraz zakupu środków trwałych.

Niezależnie jednak od przeznaczenia, kredyt jako element codziennej praktyki finansowej dotyczy zarówno jednoosobowych działalności, np. kurierów, jak i firm realizujących duże transporty na terenie Polski i Europy. Od małych podmiotów, aż po te zatrudniające kilkadziesiąt osób. Od młodych, po przedsiębiorstwa z kilkunastoletnim doświadczeniem. Wśród klientów mamy zarówno firmę zajmującą się transportem międzynarodowym działającą od 2018 roku, zatrudniającą 4 osoby i generującą około 2–3 mln zł obrotu rocznie, jak i przedsiębiorstwo, które jest na rynku od 2013 roku, zatrudnia 39 osób i osiąga około 10–11 mln zł obrotu rocznie. Obie firmy wniosowały o środki na bieżące wydatki i spłatę faktur. Warto dodać, że w tym segmencie obserwujemy także dużą powtarzalność. Mamy klientów z branży transportowej, którzy regularnie wnoszą i uzyskują kredyty. Taka sytuacja to efekt utrzymującego się od lat niewydolnego obiegu należności i notorycznych zatorów płatniczych w branży TSL.

Warto też podkreślić, że sięganie po kredyty w branży transportowej bardzo rzadko związane jest z brakiem zleceń czy niedostatkami pieniędzy na rynku. Problemem nie jest brak pracy, lecz czas oczekiwania na zapłatę. Firmy transportowe ponoszą koszty operacyjne natychmiast, ale na środki z wystawionych faktur czekają często 30, 60, a nawet 90 dni.

To właśnie nadmiernie wydłużone terminy płatności i zatory płatnicze sprawiają, że nawet firmy osiągające wysokie obroty posiłkują się zewnętrznym finansowaniem. Jednocześnie, mimo stabilnego portfela zleceń, wiele przedsiębiorstw notuje przejściowe zaległości wobec ZUS czy urzędu skarbowego, co dodatkowo utrudnia im dostęp do tradycyjnego finansowania bankowego.

My rozumiemy jednak, że w branży TSL zaległości nie muszą oznaczać problemów z rentownością, lecz najczęściej są efektem specyfiki cyklu płatności. Potwierdza to również tempo spłaty takich zobowiązań: wiele przedsiębiorstw reguluje kredyty już w ciągu 3–6 miesięcy, co pokazuje, że środki realnie znajdują się w obiegu, lecz są czasowo zamrożone w należnościach. Kredyt staje się więc dla branży narzędziem pomostowym „codziennego użytku”, które pozwala przetrwać okres między wykonaniem usługi a faktycznym wpływem pieniędzy na konto.

Sięganie po kredyt w branży TSL rzadko związane jest z brakiem zleceń czy niedostatkami pieniędzy na rynku.

NA FALI LOGISTYKI

Konferencja branży TSL na promie

Gdańsk - Sztokholm

27-29 kwietnia

- ✓ **Eksperti i networking**
- ✓ **Debaty i warsztaty**
- ✓ **Rejs pełen wrażeń**



**Kup bilet na stronie:
www.nafalilogistyki.com**

YOU DRIVE, WE CARE.



DKV BOX EUROPE

dostępne już w Czechach!

Cała Europa z jednym urządzeniem do pobierania opłat drogowych.

- › Łatwa instalacja
- › Wszystko na jednej fakturze
- › Elastyczny wybór krajów w zależności od potrzeb
- › Prosty zwrot podatku VAT z zagranicy

