

TRUCK

4/2026

BIZNES

**PIOTR
CZARNECKI**
Flotman

WYWIAD
Moduł
Logistyczny

- ➔ **Czy urzędnicy niszczą branżę transportową?**
- ➔ **Koniec epoki papieru, czyli eFTI**
- ➔ **Nowe wyzwania dla spedycji**



Zamów bezpłatną
e-prenumeratę

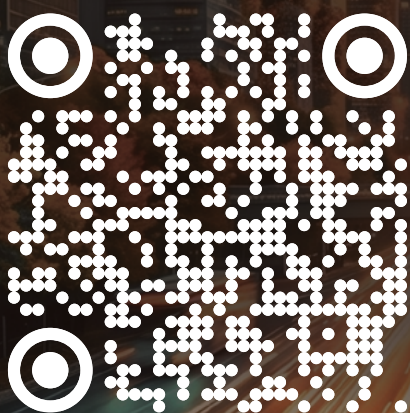
Cena 20,99 zł (8% VAT)



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

SPOTKANIA TRANSPORTOWE 2026 EDYCJA JESIENNA

Zeskanuj QR - miej pod ręką, kiedy potrzebujesz.



22.09 Warszawa

13.10 Katowice

3-5.11 Warszawa



3.12 Rzeszów

ZOSTAŃ PARTNEREM | KONTAKT:



Agata Tomczak
COO

agata@tslmedia.pl
+48 793 720 872



Krystian Mielniczuk
CEO

krystian@tslmedia.pl
+48 730 555 552

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

KATOWICE 13/10/2026

PROGRAM KONFERENCJI



NOVOTEL KATOWICE CENTRUM
al. Walentego Roździeńskiego 16, 40-202 Katowice

- 1** **Bezprawne zatrzymanie towaru przez przewoźnika – jak spedytor może się przed nim skutecznie bronić?**
Ewa Sławińska-Ziaja | Kancelaria Trans Lawyers
- 2** **Jak nie wpuścić konia trojańskiego do swojego tańca dostaw?**
Joanna Arendarska, Svetlana Strachowicz | TSL TOOLS
- 3** **Nowe wytyczne w kwestii przeciwdziałania nielegalnej imigracji w transporcie do UK.**
Grzegorz Dziuba | Kancelaria Transportowa Legaltrans
- 4** **Elastyczność, oszczędności, bezpieczeństwo – siła Wolnego Obszaru Celnego.**
Joanna Matusiak | Śląskie Centrum Logistyki
- 5** **Prawne aspekty wykorzystywania AI w firmie transportowej.**
Paweł Judek | JUDEK. GÓRSKA. Radcy prawni. Doradcy podatkowi
- 6** **Ile kosztuje Cię brak danych? Zdalna diagnostyka i TPMS jako sprawdzony sposób na obniżenie kosztów eksploatacji floty.**
Wojciech Jantos | EKOTRUCK Diagnosis
- 7** **Pancerny sprzęt HAMMER i zablokowane aplikacje prywatne. Zestaw idealny dla nowoczesnej firmy transportowej.**
Damian Dąbrowski | mPTech
- 8** **Poznaj prawdę o wynagrodzeniach kierowców.**
Sergiusz Prachowski, Anna Guzik | SRW
- 9** **Czym jest eFTI i jaki problem rozwiązuje w codziennej pracy firm transportowych?**
Roland Prusinowski | LogMap
- 10** **Wyzwania transportu w 2026 roku - wnioski z raportu DKV Mobility.**
Mateusz Szarecki | DKV Mobility
- 11** **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
- 12** **PANEL: Trzy kryzysy, jedna ciężarówka: paliwo, kredyt i geopolityka.**
Mariusz Derdziak | ANDAMUR POLSKA Svetlana Strachowicz | TSL TOOLS
Leszek Luda | Polska Unia Transportu
- 13** **PANEL: Od zdarzenia do wypłaty odszkodowania – jak dobrze przejść przez szkodę?**
Michał Parol | Grupa MAK Tomasz Białek | Cichon Transport Sp. z o.o.
Aleksander Gniska | HUGO-TRANS Sp. z o.o. Ewelina Brzykca | Grupa MAK
- 14** **Widerejestratory – jak zwiększyć bezpieczeństwo pojazdu, kierowcy i ładunku jednocześnie obniżając koszty utrzymania floty?**
Gawel Bogus | Webfleet
- 15** **Gdy PIP zapuka do Twoich drzwi - nowe praktyki kontrolne Państwowej Inspekcji Pracy.**
Damian Bartnikowski | PROSTO Z TRASY
- 16** **SPEDYTOR ŁOWCA czy OWCA - system pracy handlowej tworzący MENNICE**
Robert Noworolski | Fundacja Rozwoju Interim Managementu
- 17** **Oszczędzaj na podatku od środków transportowych kilka tysięcy złotych. Bez przerejestrowania aut, bez zmian w licencji, bez problemów.**
Diana Lewandowska | SAGG
- 18** **Paperless w firmie transportowej – protokoły on-line i kontrola stanu floty 24/7.**
Paweł Konowół | INSPECTO

BEZPŁATNA KONFERENCJA DLA PRZEWÓŹNIKÓW DROGOWYCH I MENEDŻERÓW SEKTORA TSL

PATRONI

Translogistica
Polska

Pracodawcy RP

NN

PARTNERZY

ECOTRUCK

webfleet

Pactus.eu

MAK

in

SPEDYTOR
TRANSPORTU
HANDLOWEGO

DKV

PATRONI MEDIALNI

POLSKA UNIA
TRANSPORTOWA

Transportowy.pl

POLSKO-UKRAJSKA
IZBA GOSPODARCZA

GSI

exporisy

Śląskie
Centrum
Logistyki S.A.

LogMap

ANDAMUR

IT Tech

e-CMRE

SAGG

PROSTO
Z TRASY

TRANSCAR

TSLBIZNES

TRUCKBIZNES

Europejski Instytut
Transportu Drogowego

LODZistics

TLP

IZBA
GOSPODARCZA
POLSKI

10

LEGALTRANS

PRESS TO READ

Trans Lawyers

Inspecto

JUDEK GÓRSKA

SRW
GRUPA

tsl
LAWYERS

tsl
TOOLS

etransport.pl



Gdzie tracisz pieniądze?

Transport drogowy nie ma dziś komfortu spokojnego planowania. Koszty rosną, przepisy zmieniają się szybko, klienci oczekują coraz większej przewidywalności, a przewoźnicy muszą jednocześnie pilnować rentowności każdego zlecenia. W takich warunkach nawet dobra koniunktura nie gwarantuje bezpieczeństwa biznesu. Największym wyzwaniem nie jest już pojedynczy koszt, lecz ich kumulacja. Paliwo, opłaty drogowe, finansowanie, serwis, wynagrodzenia i wymagania administracyjne tworzą coraz większą presję na marżę. Do tego dochodzą inwestycje w nowe pojazdy, telematykę, cyfryzację dokumentów i rozwiązania związane z ograniczaniem emisji. Każda z tych decyzji ma sens tylko wtedy, gdy realnie poprawia efektywność.

Dlatego przewoźnicy coraz uważniej analizują nie tylko to, ile zarabiają na trasie, ale też gdzie tracą pieniądze. Puste przebiegi, długie postoje, źle zaplanowane okna załadunkowe czy niewłaściwe wykorzystanie floty potrafią dziś zniwelować zysk z dobrze wynegocjowanego kontraktu. W „Truck Biznes” chcemy patrzeć właśnie na te miejsca, w których transport można usprawnić. Interesują nas rozwiązania praktyczne: technologie, pojazdy, przepisy i modele działania, które pomagają ograniczać koszty i lepiej wykorzystywać flotę. Bo w obecnych realiach przewagę zyskuje nie ten, kto jeździ najwięcej, lecz ten, kto potrafi robić to najefektywniej.

Zapraszamy do lektury.

Marek Szymański
Editor-in-chief

hymeniski

TSL MEDIA GROUP

WYDAWCA:

TSL Media Group sp. z o.o.
ul. Chemiczna 138
33-101 Tarnów
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

Krystian 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 skracania tekstów.

SPIIS TREŚCI

MobiScale Demo Day po raz drugi **8**

Bus z tachografem. Pierwsze miesiące nowego obowiązku **10**

Kod 95 w Polsce. Czy urzędnicy niszczą branżę transportową? **14**

Nowe wyzwania dla spedycji **18**

Moduł Logistyczny, czyli kontrola procesów transportowych **22**

Koniec epoki papieru i CB-radia. Dlaczego eFTI to być albo nie być dla polskiego transportu? **24**

ETS2 przesunięty do 2028 roku. Dlaczego koszt emisji zacznie wpływać na transport już w 2027 roku **28**

Polski rynek części ma wszystko, aby rosnąć. Teraz czas na cyfryzację **33**

Transport drogowy potrzebuje nie tylko wysokich stawek **36**

Etykieta logistyczna GS1 – od codziennej praktyki do kodów 2D **40**

Jak sprzedawać w transporcie i spedycji **43**

Własna flota to nie zawsze większe możliwości **46**

Budżet w 2 minuty, czyli jak zaplanować swoje oczekiwania na najbliższy miesiąc **50**

Bezprawne zatrzymanie towaru przez przewoźnika. Jak spedytor może się przed nim bronić? **54**

AKTUALNOŚCI

PULS RYNKU

TECHNOLOGIA

TRENDY

ZARZĄDZANIE

FINANSE

PRAWO

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



Czytaj on-line

Śląskie Centrum Logistyki wzmacnia flotę

Śląskie Centrum Logistyki S.A. w Gliwicach konsekwentnie rozwija własne zaplecze transportowe. Spółka nabyła pięć nowych ciągników siodłowych Mercedes-Benz, które zostaną połączone z nowymi naczepami typu coilmulda. Oznacza to 5 kompletnych zestawów, które zasilą flotę ŚCL. Nowe Mercedesy zostały wybrane z myślą o realizacji transportu dalekobieżnego, zapewniając kierowcom wysoki poziom komfortu i bezpieczeństwa oraz rozwiązania wspierające efektywną eksploatację. Pojazdy wyposażono w systemy wspomagające kierowcę, takie jak aktywny asystent martwego pola i system automatycznego hamowania awaryjnego, a także tempomat z regulacją odstępu i asystenta utrzymania pasa ruchu.

Na początku 2027 roku Śląskie Centrum Logistyki planuje zakup kolejnych 5 zestawów. W efekcie flota powiększy się o 10 nowych samochodów, zwiększając możliwości realizacji przewozów i elastyczność obsługi klientów. Rozwój transportu jest częścią większej infrastruktury logistycznej ŚCL. Spółka zarządza kompleksem o powierzchni ponad 53 ha i oferuje kompleksową obsługę łańcucha dostaw, od transportu i spedycji, przez magazynowanie i przeładunki, po obsługę celną. Istotnym elementem zaplecza jest magazyn General Cargo o powierzchni 11 500 m² i pojemności około 24 tys. miejsc paletowych, wyposażony w 16 doków oraz dostęp do infrastruktury kolejowej. Ważnym atutem ŚCL jest również Wolny Obszar Celny o powierzchni 10,76 ha, w ramach którego funkcjonują m.in. magazyny General Cargo, ADR i Eco.Log.Stal.



Apel do NFOŚiGW o odblokowanie wsparcia

Związek pracodawców „Transport i Logistyka Polska” (TLP), wspólnie z przedstawicielami MAN Truck & Bus Polska, IVECO Poland, LONTEX (SUPERPANTHER), Ford Trucks Polska, Renault Trucks Polska, Volvo Trucks Poland oraz Daimler Truck Polska (Mercedes-Benz Trucks), wystosował pilny apel do Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska

i Gospodarki Wodnej o przyspieszenie obsługi wniosków w programie wsparcia dla zeroemisyjnych pojazdów kategorii N2 i N3.

– Zagraniczni konkurenci od lat korzystają ze skutecznego wsparcia swoich rządów w transformacji klimatycznej. Takiego wsparcia pozbawieni są natomiast ci polscy przewoźnicy, którzy zdecydowali się odważnie postawić na pojazdy zeroemisyjne, przez co z każdym miesiącem zwłoki tracą swoją rynkową konkurencyjność. – komentuje Maciej Wroński, prezes TLP.

Jak podkreślają sygnatariusze apelu, rządowy program dopłat to jeden z kluczowych instrumentów służących uruchomieniu rynku zeroemisyjnego transportu ciężkiego w Polsce. Niestety, mimo uruchomienia naboru 30 maja 2025 r., proces ten jest obecnie zablokowany. Przedsiębiorcy, którzy otrzymali pozytywną ocenę swoich wniosków, od wielu miesięcy tkwią w stanie niepewności, czekając na zawarcie ostatecznych umów.

W apelu sygnatariusze domagają się niezwłocznego zakończenia procesu kontraktacji oraz dostarczenia każdemu wnioskodawcy konkretnego i realnego harmonogramu dalszego procedowania. Branża oczekuje również pilnego spotkania roboczego z NFOŚiGW w celu wypracowania planu naprawczego. Wdrożenie realnej różnorodności technologicznej we flotach wymaga stabilnego otoczenia. Sukcesu programu ekologicznego nie mierzy się bowiem wysokością dostępnej alokacji, lecz liczbą pojazdów, które faktycznie wyjadą na drogi i zaczną realizować bezemisyjne przewozy.

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

WARSZAWA 22/09/2026

Jesienna edycja Spotkań Transportowych w Warszawie skupiła się na najważniejszych problemach, z którymi mierzą się dziś przewoźnicy, spedytorzy i firmy zarządzające flotami. W programie znalazły się zagadnienia prawne, finansowe, technologiczne i operacyjne. Eksperti omawiali m.in. zmiany legislacyjne planowane na lata 2026-2028, nowe praktyki kontrolne Państwowej Inspekcji Pracy, wpływ KSeF na terminy płatności w transporcie oraz prawne aspekty wykorzystania sztucznej inteligencji. Ważnym tematem było także bezpieczeństwo – zarówno

pojazdów i ładunków, jak i rozliczeń między uczestnikami rynku.

W programie znalazły się również kwestie kosztów eksploatacji flot, opłat drogowych, ubezpieczeń, cyfryzacji dokumentów oraz wykorzystania technologii do poprawy rentowności przewozów. Osobne miejsce zajęły wyzwania związane z paliwem, finansowaniem działalności i sytuacją geopolityczną. Spotkania Transportowe są także okazją do bezpośredniej wymiany doświadczeń, rozmów z ekspertami i nawiązywania kontaktów biznesowych w branży TSL. ■



PATRONI

Translogistics

Pracodawcy RP

MAK

PARTNERZY

ecotruck

webfleet

Pactus.eu

MAK

SAG

PROSTO Z TRASY

PATRONI MEDIALNI

POLSKA LINIA TRANSPORTU

Transportowy PL

POLSKO-KRAJOWA IZBA GOSPODARCA

GS1

KRAJOWY

ANDAMUR

IT Tech

DKV

SAGG

PROSTO Z TRASY

TRANSCAR

Europejski Instytut Transportu Dróg

LODistics

TLP

10

LEGALTRANS

PRESS TO READ

Trans Libary

Inspecto

JUDEK GÓRSKA

GRUPAYAK

TSLBIZNES

TRUCKBIZNES

etransport.pl



MobiScale Demo Day po raz drugi

Prawie 150 uczestników, 10 projektów oraz przedstawiciele firm takich jak ROHLIG SUUS Logistics, No Limit, Grupa DBK, LPP Logistics i Meest. Druga edycja MobiScale zakończyła się Demo Day, podczas którego nowe rozwiązania dla TSL spotkały się z perspektywą firm, które później mogą je wdrażać.

29 września w warszawskim Instytucie Wzornictwa odbył się finał drugiej edycji MobiScale, programu inkubacyjnego dla osób i zespołów rozwijających technologie dla transportu, logistyki i mobility. Przez wydarzenie przewinęło się prawie 150 osób. Wśród uczestników byli przedstawiciele dużych firm TSL, inwestorzy, eksperci technologiczni, founderzy oraz uczestnicy programu. Rozmowy pomiędzy nimi zaczęły się jeszcze przed zaplanowaną w agendzie przerwą networkingową i trwały również po zakończeniu prezentacji zespołów.

| Dwa razy więcej zgłoszeń

Do pierwszej edycji MobiScale wpłynęły 23 zgłoszenia. W drugiej było ich już 47. Nie jest to próba reprezentatywna dla całego rynku, ale zestaw problemów zgłaszanych do programu dobrze pokazuje, z jakich miejsc mogą dziś wyrastać nowe rozwiązania dla TSL. Uczestnicy pracowali nad tematami związanymi między innymi z reklamacjami w spedycji, planowaniem transportu, serwisem pojazdów, cłami, e-commerce, wykorzystaniem danych z floty czy wdrażaniem AI w organizacjach. Część wyzwań pochodziła bezpośrednio od partnerów programu. ROHLIG SUUS Logistics wskazywał między innymi obszary związane z planowaniem transportu i last mile, a Grupa DBK zwracała uwagę na procesy serwisowe oraz możliwość wcześniejszego przewidywania awarii. W MobiScale punktem wyjścia ma być problem, a nie konkretna technologia. Dobrze pokazuje to historia Dawida Kukułki,

twórcy TSL Pilot. Kilka miesięcy wcześniej zaczynał od problemu, który znał z własnego doświadczenia i który chciał rozwiązać. Na Demo Day prezentował już działające MVP. Właśnie na tym etapie pojawia się trudniejsza część budowania technologii dla TSL. Działający produkt trzeba jeszcze przekonać do siebie rynek.

| Duże firmy nie muszą budować wszystkiego

Merytoryczną część Demo Day otworzył Piotr Iwo Chmielewski z ROHLIG SUUS Logistics, prezentując AI Lab rozwijany wewnątrz organizacji. Był to praktyczny przykład dużej firmy logistycznej, która sama buduje i testuje rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję.

Po wystąpieniu Piotra, wysłuchaliśmy pierwszego z dwóch paneli. Dotyczył on szerszego pytania o to, które trendy Mobility-Tech mają dziś rzeczywiste znaczenie dla dużych organizacji TSL. W rozmowie uczestniczyli Tomasz Zarzycki z No Limit, Agnieszka Głowicka z Grupy DBK, Daniel Potoczniak z LPP Logistics, Tomasz Podgórski z ROHLIG SUUS Logistics oraz Mateusz Kałuża z EIT Urban Mobility Impact Ventures.

Jednym z konkretnych tematów były dane generowane przez pojazdy. Agnieszka Głowicka wskazywała, że samo ich gromadzenie nie wystarcza. Wartość pojawia się wtedy, gdy informacje pozwalają przewidywać awarie, ograniczać nieplanowane postoje i lepiej zarządzać dostępnością floty. W wywiadzie

nagrany po wydarzeniu podsumowała to krótko: „Zdecydowanie niedoceniane są interpretacje danych, które możemy czerpać z pojazdu, a tym samym ograniczyć nieplanowane przestoje”.

Gdzie przebiega granica między build a buy?

Drugi panel dotyczył decyzji jeszcze bliższej codziennej praktyce firm: kiedy rozwiązanie budować samodzielnie, kiedy kupić gotowy produkt, a kiedy pracować z zewnętrznym partnerem. W rozmowie uczestniczyli Michał Kociszewski z ROHLIG SUUS Logistics, Bartosz Sawicki z Meest Transfer, Sebastian Wróbel z FreightTech.org oraz Katarzyna Marczuk z Atleet. Panel prowadził Patryk Bednarz. Jedną z wyraźnych różnic dotyczyła charakteru problemu. Bartosz Sawicki wskazywał, że własny rozwój technologii ma szczególne uzasadnienie tam, gdzie rozwiązanie buduje przewagę konkurencyjną firmy. W obszarach uzupełniających podstawową działalność wyspecjalizowany dostawca może okazać się szybszy i bardziej efektywny. Michał Kociszewski zwracał uwagę na dojrzałość dostępnego rozwiązania. Jeżeli produkt został już sprawdzony w innych organizacjach i rozwiązuje podobny problem, ponowne budowanie go od podstaw nie zawsze ma uzasadnienie.

Pilot musi prowadzić dalej

Podczas tego samego panelu sporo miejsca poświęcono drodze od pierwszego testu do rzeczywistego wdrożenia. W wywiadach po wydarzeniu Sebastian Wróbel podkreślał, że pilot powinien dostarczać klientowi wartość, a nie jedynie potwierdzać techniczną możliwość działania rozwiązania. Michał Kociszewski zwracał uwagę na zakres produktu: „Jeżeli nie będzie rozwiązania problemu end-to-end, wtedy rozmowa może się skończyć bardzo szybko”.

Bartosz Sawicki dokładał do tego jeszcze jeden element: zaufanie do zespołu stojącego za technologią. Duża firma

ocenia nie tylko produkt w momencie zakupu. Bierze pod uwagę również to, kto będzie go później utrzymywał, rozwijał i wspierał jego wykorzystanie w organizacji. Właśnie dlatego podczas inkubacji uczestnicy MobiScale pracują również nad modelem biznesowym, walidacją z użytkownikami i przygotowaniem do rozmów z większymi organizacjami. Technologia jest jednym z elementów decyzji. Pozostałe dotyczą procesu, danych, wdrożenia i odpowiedzialności po uruchomieniu produktu.

Dziesięć projektów na finałowej scenie

Po dwóch panelach swoje rozwiązania zaprezentowało 10 zespołów drugiej edycji MobiScale. Projekty dotyczyły między innymi serwisu pojazdów, reklamacji w spedycji, transportów ponadgabarytowych, efektywności energetycznej flot, cel, e-commerce i systemu kaucyjnego. Najwyżej oceniono EDRS.io rozwijane przez Macieja Machłajewskiego i Damiana Tomilo. Zespół pracuje nad technologiczną infrastrukturą dla systemu kaucyjnego, która ma łączyć urządzenia, dane, logistykę oraz rozliczenia finansowe. Projekt otrzymał nagrodę główną w wysokości 40 tys. zł.

Zwycięstwo EDRS.io nie było jedynym rezultatem wieczoru. Kilka innych zespołów rozpoczęło rozmowy z inwestorami obecnymi na wydarzeniu, a uczestnicy kontynuują również kontakty z partnerami branżowymi. Część projektów zgłosiła się do kolejnego etapu, MobiScale Accelerate.

Co pokazała druga edycja?

Przed Demo Day pytaliśmy na łamach TSL Biznes, kto zbuduje technologie, na których będzie pracować logistyka. Druga edycja MobiScale pozwala doprecyzować to pytanie.

Sama znajomość technologii nie wystarcza. Przewagą może być dobre rozumienie konkretnego procesu, dostęp do danych, doświadczenie z podobnymi wdrożeniami albo zdolność szybkiego rozwiązania problemu, którego duża firma nie chce budować od zera. Równocześnie produkt musi przejść test organizacji, która ma z niego korzystać. Musi działać w konkretnym procesie, dostarczać mierzalną wartość i mieć zespół zdolny do dalszego utrzymania rozwiązania. MobiScale próbuje połączyć te dwa etapy. Program zaczyna od problemów znanych z operacji, prowadzi zespoły przez budowę i walidację rozwiązania, a Demo Day konfrontuje efekty tej pracy z rynkiem.

Druga edycja pokazała też coś jeszcze: wokół programu powstaje coraz większa grupa ludzi z branży, którzy chcą uczestniczyć w tej rozmowie. Prawie 150 osób obecnych na Demo Day było tego najbardziej widocznym sygnałem. ■

W MobiScale punktem wyjścia ma być problem, a nie konkretna technologia.



Bus z tachografem. Pierwsze miesiące nowego obowiązku



Na autostradzie A7 pod Kirchheim niemiecka policja, urzędnicy BALM i zarządca dróg Hessen Mobil przeprowadzili wspólną akcję kontrolną wymierzoną między innymi w lekkie pojazdy dostawcze. Trzy busy nie miały wymaganego tachografu. Kierowcy dostali mandaty i zakaz dalszej jazdy do czasu zamontowania urządzenia, a towar pozostał na miejscu kontroli.

**Cezary Rejczyk**

Członek zarządu w Capsilon Brothers

Tak w skrócie wygląda rzeczywistość po 1 lipca 2026 roku – i to, czego wciąż nie przyjęła do wiadomości część rynku. Rozporządzenie (UE) 2020/1054, czyli kolejny etap Pakietu Mobilności, rozszerzyło zakres rozporządzenia 561/2006 na pojazdy i zespoły pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej (DMC) przekraczającej 2,5 tony, wykonujące międzynarodowy zarobkowy przewóz rzeczy oraz kabotaż. Równoległe rozporządzenie 165/2014 wymaga w nich inteligentnego tachografu drugiej generacji (G2V2). Okresu przejściowego nie ma. Szacunki mówiły o blisko 40 tysiącach polskich pojazdów, które wchodziły w ten nowy reżim. Dla firm z segmentu ciężarowego to rutyna. Dla sektora busowego – pierwsze zetknięcie z systemem budowanym przez dwadzieścia lat wokół zupełnie innej kultury pracy. W tej różnicy kryje się większość problemów, jakie ujawniły się w lipcu.

Granica przebiega gdzie indziej, niż się wydaje

Pierwszy i najczęstszy błąd wcale nie dotyczy samego tachografu, lecz błędnej kwalifikacji przewozu. Nowy obowiązek nie obejmuje wszystkich busów. Kluczowym kryterium jest charakter działalności: międzynarodowy zarobkowy przewóz rzeczy albo kabotaż na terenie innego państwa. Transport wyłącznie krajowy pozostaje poza zakresem zmian. Wyłączony jest również przewóz na potrzeby własne, ale tylko wtedy, gdy spełnia ściśle określone kryteria ustawowe: stanowi działalność pomocniczą wobec głównej działalności przedsiębiorstwa, przewożony towar jest jego własnością lub został przez nie sprzedany, kupiony lub wytworzony, a samo prowadzenie pojazdu nie jest głównym zajęciem kierowcy.

W praktyce te warunki są znacznie ostrzejsze, niż podpowiada potoczna intuicja. Firma budowlana wożąca własne materiały na budowę pod Hanowerem często mieści się w wyłączeniu. Jednak ta sama firma, która przy okazji zabierze sprzęt dla zaprzyjaźnionego podwykonawcy, natychmiast wchodzi w zakres regulacji. Jeżeli podczas kontroli okaże się, że rzekomy przewóz na potrzeby własne miał charakter zarobkowy, konsekwencje kumulują się błyskawicznie: kara grozi nie tylko za brak tachografu, ale również za brak licencji wspólnotowej.

Przyczepa i sporadyczny wyjazd

Druga pułapka to zespół pojazdów. Liczy się łączna dopuszczalna masa całkowita. Bus o DMC 2,2 tony z lekką przyczepą, jeżeli DMC zestawu przekracza próg 2,5 tony, podlega obowiązki – mimo że sam pojazd pozostaje poniżej limitu.

Trzecia pułapka to sporadyczność. Wyjazdu nie da się uznać za „krajowy” tylko dlatego, że odbywa się raz na kwartał albo że większość trasy przebiega po Polsce. Jeden kurs przez granicę kwalifikuje pojazd tak samo jak sto. Podobnie jest z kabotażem oraz przewozami typu cross-trade (przewozami między krajami trzecimi) – dostarczenie towaru wewnątrz obcego państwa wymaga pełną zgodność z nowym reżimem prawnym.

Ucieczka pod 2,5 tony

Skoro próg wyznaczono na podstawie dopuszczalnej masy całkowitej, rynek natychmiast zaczął szukać sposobów, by się pod nim zmieścić. Jeszcze przed 1 lipca pojawiały się doniesienia o przystosowywaniu do tras dalekobieżnych aut wyrażnie mniejszych, z miejskim Piaggio Porterem NP6 na czele. Później doszła druga metoda: formalne obniżanie DMC w pełnowymiarowych busach. Podwrocławska firma ITS System zapowiedziała na przykład ofertę Forda Transita z dachową kabiną sypialną, skróconą zabudową plandekową na sześć europalet i DMC obniżonym do 2,49 tony.

Z punktu widzenia litery prawa konstrukcja jest szczelna. Rozporządzenie (WE) nr 561/2006 odwołuje się ściśle do masy dopuszczalnej, a nie rzeczywistej. Pojazd zarejestrowany z DMC 2,49 tony pozostaje więc poza obowiązkiem montażu tachografu – niezależnie od tego, jak wygląda i na jakich trasach jeździ.

Ilość przejechanych kilometrów, koszty i zrealizowany przychód pozwalają szybko oszacować wynik miesiąca.

Problem zaczyna się jednak poziom niżej. Pełnowymiarowy bus z zabudową plandekową i kabiną sypialną waży w stanie gotowym do jazdy grubo ponad dwie tony. Po odjęciu masy kierowcy oraz paliwa na legalny ładunek zostaje zaledwie kilkaset kilogramów. Sześć europalet zmieści się co prawda na skrzyni fizycznie, ale przy większości typowych towarów szybko przekroczy tak wyśrubowany limit. Pojazd wyjeżdża więc w trasę przeładowną, a przekroczenie masy rzeczywistej to odrębne, łatwe do wykrycia naruszenie za pomocą wagi przenośnej. Dochodzi do tego realne ryzyko odmowy wypłaty odszkodowania przez ubezpieczyciela w razie kolizji.

Obniżanie DMC poniżej progu jest przy tym dokładnie tym zjawiskiem, któremu miała przeciwdziałać nowelizacja. Trudno zakładać, że masowe schodzenie do 2,49 tony pozostanie przez unijnego prawodawcę i zagraniczne służby kontrolne na dłuższą metę zignorowane.

Kierowca, który nigdy nie widział selektora

Kierowcy ciężarówek uczyli się obsługi tachografu latami – poprzez praktykę, kontrole i błędy popełniane wtedy, gdy stawki kar były jeszcze znacznie niższe. Kierowca busa dostał urządzenie w czerwcu, by już w lipcu wyjechać z nim w pełnoprawną trasę.

Naruszenia, które ujawniają się w pierwszych tygodniach, mają charakter systemowy, a nie przypadkowy. Najczęstsze z nich to jazda bez włożonej karty na początku dnia. Kierowca rusza z bazy, po przejechaniu kilkunastu kilometrów przypomina sobie o obowiązku i wsuwa kartę do czytnika w trakcie jazdy. Z punktu widzenia kontrolera to poważne, odrębne naruszenie, niezależne od tego, co wydarzy się później.

Drugi błąd to nieprzełączanie selektora aktywności. Załadunek, rozładunek, oczekiwanie pod rampą czy formalności u spedytora to inna praca lub czas dyspozycyjności – a nie odpoczynek. Kierowca busa, przyzwyczajony do tego, że po zaparkowaniu po prostu wyłącza silnik i wychodzi z kabiny, zostawia urządzenie w trybie odpoczynku. Na wydruku tworzy to absurdalny zapis: czterdzieści minut „odpoczynku” w trakcie ładowania palet, po czym następuje natychmiastowy powrót do jazdy. Inspektor widzi ciąg danych, który przeczy logice, i rozpoczyna szczegółową weryfikację.

Przerwy i odpoczynek

Trzeci problem stanowi obowiązkowa przerwa. Zasada: maksymalnie 4,5 godziny jazdy i minimum 45 minut przerwy to w segmencie busowym całkowita nowość. Dotychczasowy model pracy opierał się na czymś wręcz przeciwnym: dojechać jak najszybciej, zatankować i zjeść przy okazji, a najlepiej wrócić jeszcze tego samego dnia.

Czwarty, a zarazem najbardziej kosztowny błąd, dotyczy odpoczynku dziennego. Standardowe 11 godzin nieprzerwanego pauzowania (lub 9 godzin w wariantcie skróconym, dopuszczalnym maksymalnie trzy razy między odpoczynkami



tygodniowymi) wywraca dotychczasowe rozkłady jazdy do góry nogami. Trasa z Polski do Holandii w jeden dzień – dotąd branżowy standard w busach – przy obsadzie jednoosobowej przestaje być fizycznie wykonalna. I nie jest to problem samego kierowcy, lecz dyspozytora, który przyjął zlecenie i zadeklarował nierealny termin dostawy.

Wydruk, długopis i artykuł 12

Osobna kategoria problemów dotyczy sytuacji, w których zapis automatyczny nie wystarcza i kierowca musi uzupełnić dane ręcznie. Podstawowy przypadek to wjazd i wyjazd z zakresu obowiązywania przepisów oraz okresy, w których kierowca przebywał poza pojazdem. Jeżeli przyjechał do bazy własnym samochodem, przez dwie godziny ładował towar, a dopiero potem ruszył w trasę, tachograf sam z siebie o tym nie wie. Wymaga to wykonania tzw. wpisu manualnego przy wkładaniu karty do czytnika lub – gdy urządzenie zarejestrowało już niewłaściwy tryb – zrobienia wydruku i sporządzenia odrębnego opisu wraz z podpisem.

Najczęściej nadużywanym narzędziem w codziennej praktyce jest artykuł 12 rozporządzenia 561/2006. Przepis ten pozwala kierowcy odstąpić od norm czasu jazdy i odpoczynku w zakresie niezbędnym do dojechania do bezpiecznego miejsca postoju, jeżeli wymaga tego bezpieczeństwo osób, pojazdu lub ładunku – i pod warunkiem, że nie zagraża to bezpieczeństwu ruchu. Powód takiego odstępstwa kierowca musi opisać odręcznie na wydruku z tachografu najpóźniej po dotarciu na parking.

Dwa wyjątki, trzy typowe błędy

Pakiet Mobilności dołożył do tego drugą, osobną możliwość: przekroczenie dziennego i tygodniowego czasu jazdy o jedną godzinę, aby dotrzeć do bazy przewoźnika lub miejsca zamieszkania na odpoczynek tygodniowy, albo o dwie godziny, jeśli chodzi o odpoczynek regularny. W tym drugim przypadku warunkiem jest wcześniejsza nieprzerwana, 30-minutowa przerwa, a cały wydłużony czas jazdy musi zostać skompensowany równoważnym okresem odpoczynku do końca trzeciego tygodnia.

Praktyka ujawnia trzy typowe błędy. Pierwszy to powoływanie się na art. 12 przy zwykłym korku, opóźnieniu na rampie czy chęci dojechania do „lepszego” parkingu. Przeciążenie infrastruktury oraz błędy w planowaniu trasy nie są nieprzewidywanymi zdarzeniami losowymi. Drugi to zbyt ogólna adnotacja. Hasło „korek” nie wystarczy – potrzebna jest data, dokładne miejsce, godzina, konkretna, nadzwyczajna przyczyna, zakres przekroczenia oraz podpis kierowcy. Trzeci błąd to mylenie obu wyżej wymienionych podstaw prawnych.

Błędnie sporządzona adnotacja bywa gorsza niż jej brak. Kierowca sam dokumentuje w ten sposób przekroczenie normy, nie wykazując jednocześnie żadnej przesłanki, która prawnie by go z tego zwalniała.

Obowiązki, o których nikt nie powiedział właścicielowi

Montaż tachografu i wyrobienie kart to koszt jednorazowy, widoczny w budżecie. Mniej widoczne są obowiązki, które zaczynają biec dopiero po pierwszym wyjeździe. Dane z karty kierowcy trzeba pobierać co najmniej raz na 28 dni, a z pamięci tachografu raz na 90 dni. Pliki należy archiwizować przez co najmniej 12 miesięcy, w sposób umożliwiający okazanie ich podczas kontroli. Do tego dochodzi analiza naruszeń i działania korygujące, przeszkolenie kierowców oraz procedury na wypadek awarii urządzenia, utraty karty i zmiany kierowcy.

Firmy, które weszły w nowy reżim 1 lipca, pierwszy termin odczytu karty miały pod koniec lipca. Wiele z nich nie miało wtedy ani karty przedsiębiorstwa, ani czytnika, ani nikogo, do kogo obowiązek byłby przypisany. To zadanie bez naturalnego właściciela: kierowca uważa, że to sprawa biura, biuro – że dyspozytora. Brak danych za dany dzień jest naruszeniem samodzielnym, niezależnym od tego, czy kierowca cokolwiek wtedy naruszył. Przy kilku pojazdach i kilkumiesięcznej zwłoce liczba takich pozycji szybko przekracza wartość samego sprzętu.

Gdzie naprawdę są pieniądze

Kontrola drogowa jest szybka i skupia się głównie na bieżącej jeździe: obecności i sprawności urządzenia, ważności karty kierowcy, zapisach z ostatnich dni oraz aktualnej kalibracji. Za brak wymaganego tachografu polska ustawa o transporcie drogowym przewiduje karę 10 tysięcy złotych dla przedsiębiorcy oraz dodatkowe 2 tysiące złotych dla osoby zarządzającej transportem. Najpoważniejsze konsekwencje – z zatrzymaniem prawa jazdy włącznie – grożą za jakiegokolwiek manipulację przy urządzeniu. Jednak równie dotkliwy bywa natychmiastowy skutek operacyjny: przymusowy postój pojazdu na parkingach inspekcyjnych do czasu usunięcia nieprawidłowości, zerwane terminy dostaw i roszczenia finansowe ze strony kontrahentów.

Prawdziwa ekspozycja finansowa leży jednak gdzie indziej. Kontrola w siedzibie firmy obejmuje pełny okres ostatnich dwunastu miesięcy, wszystkie pojazdy we flocie i wszystkich zatrudnionych kierowców. Tam kary się kumulują, bo taryfikator nalicza je od każdej pojedynczej pozycji w zestawieniu, a nie od ogólnego faktu zatrzymania na drodze. To podczas weryfikacji archiwów wychodzą na jaw luki w danych, nieodczytane na czas karty i brak analizy naruszeń.

Konsekwencje szybko wykraczają zresztą poza same finanse: pojawia się ryzyko utraty dobrej reputacji przewoźnika,



wpis do rejestru KREPT, częstsze kontrole, a w skrajnych przypadkach zawieszenie licencji i postępowanie o odebranie certyfikatu kompetencji zawodowych osobie zarządzającej transportem.

Dla małej firmy z kilkoma busami różnica między kontrolą drogową a kontrolą w siedzibie to często różnica między nieprzyjemnym miesiącem a definitywnym końcem działalności.

Co da się jeszcze zrobić

Sierpień jest ostatnim rozsądnym momentem, żeby uporządkować pierwszy okres, dopóki obejmuje on kilka tygodni, a nie kilka kwartałów. Punkt wyjścia to rzetelna klasyfikacja floty: które pojazdy i zestawy faktycznie wykonują przewóz międzynarodowy lub kabotaż oraz – przy przewozach na potrzeby własne – czy ustawowe przesłanki są spełnione i udokumentowane. Następnie przypisanie odpowiedzialności za odczyty do konkretnej osoby, z terminami 28 i 90 dni w kalendarzu, a nie w pamięci. Dalej – przegląd zapisów z lipca pod kątem błędów powtarzalnych, bo te da się usunąć jednym szkoleniem. Wreszcie – jednostronicowa instrukcja dla kierowcy: kiedy wolno powołać się na artykuł 12, jak wygląda poprawna adnotacja, co robić przy awarii urządzenia lub utracie karty.

Osobno warto zweryfikować, czy zlecenia przyjmowane na koljen miesiące mieszczą się w normach czasu jazdy. To element najczęściej pomijany, a jedyny, który działa zapobiegawczo. Reszta jest już dokumentowaniem tego, co się wydarzyło. Kontrole w kolejnych miesiącach będą częstsze, nie rzadsze. Niemieckie służby pokazały w lipcu, że wobec nowej kategorii pojazdów nie stosują taryfy ulgowej. Nie ma powodu zakładać, że gdzie indziej będzie inaczej. ■

Zanim zaczniemy prognozować przychody, musimy uświadomić sobie, ile w rzeczywistości marzy chcemy uzyskać.

Autor jest współtwórcą aplikacji TachoAngel, asystenta czasu pracy kierowcy.

Kod 95 w Polsce. Czy urzędnicy niszczą branżę transportową?

Ograniczona liczba numerków, limity wniosków, nieuznawane kwalifikacje, skargi bez odpowiedzi – historia ośrodka szkolenia, który próbuje pomóc kierowcom z Ukrainy i innych państw spoza UE, i urzędników, którzy tworzą własne prawo. Kierowca z Ukrainy przyjeżdża do Polski, chce pracować legalnie. Ma doświadczenie, prawo jazdy, często także kwalifikacje zdobyte w innym kraju UE. Potrzebuje jednego: karty kwalifikacji kierowcy. Wydaje się proste. Złóż wniosek, poczekaj, odbierz dokument. W praktyce zaczyna się koszmar, który trwa miesiącami.

**Nadiia Tkachuk**

Dyrektorka OSK Centrum Szkolenia w Warszawie, ekspertka w zakresie kształcenia kierowców zawodowych

Prowadzę ośrodek szkolenia kierowców OSK Centrum Szkolenia w Warszawie. Od miesiący pomagamy kierowcom – cudzoziemcom w załatwianiu formalności związanych z kodem 95. (Kod 95 to urzędowy wpis w prawie jazdy lub Karcie Kwalifikacji Kierowcy, który potwierdza posiadanie uprawnień do wykonywania zawodu kierowcy w transporcie drogowym – przyp. red.). Robimy to jako pełnomocnicy, bo większość naszych kursantów nie mówi po polsku i nie jest w stanie samodzielnie załatwić spraw w urzędzie. To, z czym się spotkaliśmy, to nie biurokracja. To systemowa dyskryminacja.

I „Nie przyjmujemy od firm”

Pierwszy problem pojawił się, gdy zaczęliśmy składać wnioski w imieniu kierowców. Kodeks postępowania administracyjnego (art. 32-33 KPA) jednoznacznie mówi: strona może działać przez pełnomocnika. Pełnomocnikiem może być każda osoba fizyczna. Nasz pracownik, osoba fizyczna, przychodził z pełnomocnictwem podpisanym przez kierowcę.

Odpowiedź urzędu? „Firma nie może być pełnomocnikiem”. Ale pełnomocnikiem nie była firma – był pracownik, osoba fizyczna. Urzędnik albo nie rozumiał różnicy, albo świadomie ją ignorował. Efekt: kierowca, który nie mówi po polsku, musiał sam stawać przed okienkiem i próbować wyjaśnić, czego potrzebuje. Urzędnik go nie rozumiał i... odmawiał przyjęcia wniosku. Właśnie dlatego wzięliśmy tę biurokratyczną stronę na siebie. Nie z kaprysu – z konieczności.

Dwa wnioski dziennie. Potem dwa tygodniowo. Bez sensu.

Kiedy urząd w końcu zgodził się przyjmować wnioski od naszego pełnomocnika, postawił warunek: maksymalnie dwa wnioski dziennie. Żaden przepis prawa nie przewiduje takiego limitu. Art. 63 § 4 KPA mówi wprost: organ nie ma prawa odmówić przyjęcia podania. Ale nie mieliśmy wyjścia, zgodziliśmy się. A potem naczelnik urzędu zmienił zdanie: „Będziemy przyjmować od was tylko dwa wnioski tygodniowo”. Bez żadnej podstawy prawnej. Bez pisemnej decyzji. Tylko ustne polecenie.

Te limity nie mają żadnego logicznego uzasadnienia. Jeśli urząd twierdzi, że ma dużo pracy – to jak może mieć dużo pracy, skoro

przyjmuje od nas maksymalnie dwa wnioski tygodniowo? Co więcej, limit dotyczył wszelkich czynności, nie tylko składania wniosków. Chcesz złożyć wniosek – to jedna sprawa. Chcesz zapytać, czy karta jest gotowa – to druga sprawa. Trzeciego numerka już nie dostaniesz. Nawet jeśli pytasz o sprawę, którą już się toczy w urzędzie. Kiedy próbowaliśmy rozmawiać z urzędnikami o absurdalności tych ograniczeń, usłyszeliśmy odpowiedź, która mówi sama za siebie: „Jestem u siebie w kraju i co chcę, to robię”. To słowa urzędnika państwowego – osoby, która z definicji powinna działać na podstawie prawa, a nie własnych przekonań.

Dwie kolejki: jedna dla Polaków, druga dla reszty

To nie metafora. W urzędach Warszawy istnieją dosłownie różne limity numerków dla obywateli polskich i cudzoziemców. Dla Polaków – bez ograniczeń. Dla cudzoziemców – od 10 do 25 numerków dziennie, w zależności od urzędu. W praktyce oznacza to, że kierowca z Ukrainy musi przyjść pod urząd przed godzinami otwarcia i stać w kolejce, żeby w ogóle zostać obsłużonym, albo po prostu uzyskać informacji o swojej sprawie. Polak przychodzi o dowolnej godzinie i jest obsługiwany bez problemu.

Art. 32 Konstytucji RP mówi: „Wszyscy są wobec prawa równi. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny”. Ograniczanie dostępu do usług publicznych wyłącznie na podstawie obywatelstwa to dyskryminacja w czystej postaci

To, z czym się spotykamy, to nie biurokracja. To systemowa dyskryminacja.

I „To przez Ukraińców są kolejki”

Jest jeszcze jeden aspekt, który wykracza poza biurokrację i wchodzi na teren bezpośredniego podsycania niechęci na tle narodowościowym. Wielokrotnie byliśmy świadkami sytuacji, w których urzędnik mówił innym klientom – obywatelom polskim, że kolejki i długi czas oczekiwania to wina cudzoziemców, a konkretnie Ukraińców. Urzędnik państwowy, reprezentujący organ administracji publicznej, aktywnie wskazywał na grupę narodowościową jako źródło problemu. W ten sposób nie tylko naruszał zasadę bezstronności (art. 8 KPA), ale także – świadomie lub nie – podburzał

polskich obywateli przeciwko cudzoziemcowi. Tworzył atmosferę, w której to nie urząd jest winny opóźnień, lecz „ci Ukraińcy”.

Takie zachowanie może stanowić naruszenie art. 256 § 1 Kodeksu karnego – publiczne nawoływanie do nienawiści na tle różnic narodowościowych, a także art. 257 KK – publiczne znieważanie grupy ludności z powodu przynależności narodowej. Urzędnik, który publicznie wskazuje na cudzoziemców jako przyczynę problemów, nie tylko łamie prawo administracyjne, wchodzi na teren prawa karnego.

PKZ tego samego dnia, ale nie dla ciebie

Obserwując pracę urzędu zauważyliśmy coś, co trudno wyjaśnić inaczej niż dyskryminacją. Obywatele polscy składający wniosek o Profil Kierowcy Zawodowego (PKZ) często otrzymują go tego samego dnia. Cudzoziemcy czekają dniami, czasem tygodniami. Ustawa daje urzędowi 2 dni robocze (art. 35 § 3 KPA). Ale nawet tego terminu urząd nie dotrzymywał. Kiedy zwracaliśmy na to uwagę, słyszeliśmy: „Dużo pracy”. Ale jak może być dużo pracy, skoro urząd przyjmuje od nas maksymalnie dwa wnioski tygodniowo?

„Turystyka kwalifikacyjna”, czyli prawo UE według urzędnika

Dyrektywa 2003/59/WE Parlamentu Europejskiego jasno stanowi: kwalifikacja kierowcy zawodowego uzyskana w jednym państwie członkowskim UE jest uznawana we wszystkich pozostałych. To fundament wspólnego rynku, swoboda przepływu pracowników (art. 45 TFUE). Kierowca ma kod 95 wydany w Litwie. Chce pracować w Polsce na polską firmę transportową. Są dwie ścieżki: potwierdzić istniejącą kwalifikację (około 20 dni roboczych, w praktyce 45 dni) albo szkolić się od nowa (40-50 dni). Wybraliśmy potwierdzenie, bo tańsze. Odpowiedź urzędu: „To turystyka kwalifikacyjna. Nie uznajemy”.

Urzędnik użył terminu, który nie istnieje w żadnym akcie prawnym. Kierowca nie jest turystą, chce legalnie pracować w Polsce. Ma kwalifikacje potwierdzone przez państwo członkowskie UE. Polska jest zobowiązana je uznać. Odmowa stanowi naruszenie prawa unijnego i może być podstawą skargi do Komisji Europej-



skiej. Skontaktowaliśmy się bezpośrednio z ośrodkiem szkolenia w Litwie, który wydał kod. Potwierdzili kwalifikację natychmiast. Ale urząd twierdził, że „nie dostał potwierdzenia”. Miesiącami.

Błędne koło: bez kodu nie dostaniesz pracy, bez pracy nie dostaniesz kodu

Urzędy stosują wobec cudzoziemców szereg dodatkowych wymagań, które nie wynikają z przepisów prawa i tworzą logiczny paradoks.

✓ Roczny meldunek jako warunek wymiany prawa jazdy. Urzędy wymagają od kierowcy posiadania zameldowania przez okres co najmniej roku. Jest to całkowicie bezzasadne. Kierowcy zawodowi, ze względu na charakter pracy, przebywają w Polsce w cyklach kilkumiesięcznych: 3 miesiące w trasie, potem powrót do rodziny. Nie mają stałego zameldowania. Właściciele mieszkań często odmawiają podpisania umowy najmu. Przepisy ustawy o transporcie drogowym nie wymagają meldunku jako warunku uzyskania kodu 95, a tym bardziej nie stanowią go jako warunek wymiany prawa jazdy.

✓ Umowa o pracę jako warunek wstępny. Wymaganie od kierowcy okazania umowy o pracę z polską firmą transportową stanowi logiczny paradoks. Kierowca ubiega się o kod 95, a to oznacza również wymianę prawa jazdy, aby móc podjąć pracę w transporcie. Bez kodu 95 nie może legalnie pracować jako kierowca zawodowy. A bez umowy o pracę, zdaniem urzędu, nie może uzyskać wymiany prawa jazdy. Tworzy to zamknięte koło (circulus vitiosus), które w praktyce uniemożliwia cudzoziemcowi legalne podjęcie pracy.

✓ Wymiana prawa jazdy na polskie – bez wyjścia. W przypadku kierowców posiadających kartę pobytu urzędy wymagają wymiany zagranicznego prawa jazdy na polskie – i co do zasady jest to zgodne z prawem. Problem polega na tym, że procedura wymaga potwierdzenia autentyczności prawa jazdy przez konsulat kraju wydania, co trwa wiele miesięcy. W tym czasie kierowca nie może uzyskać karty kwalifikacji, bo urząd wymaga najpierw wymiany prawa jazdy. A kiedy mówimy: „Prosimy o wydanie samej karty kwalifikacji” to słyszymy: „Nie ma takiej opcji”. Kierowca ponosi koszty utrzymania i nie osiąga zarobków, mimo posiadania ważnego prawa jazdy. Żadne z tych wymagań nie wynika wprost z ustawy o transporcie drogowym. To „wewnętrzne regulacje” poszczególnych urzędów, bo każdy urząd dzielnicowy w Warszawie stosuje inne zasady.

„Polecenie naczelnika” zamiast przepisu prawa

Wspólnym mianownikiem wszystkich opisanych praktyk jest fakt, że urzędnicy nie powołują się na konkretne przepisy prawa uzasadniające ich decyzje. Zamiast tego wskazują na „polecenie naczelnika urzędu”, „wewnętrzne regulacje” lub po prostu „takie są

zasady". Tymczasem zgodnie z art. 6 KPA organy administracji publicznej działają na podstawie przepisów prawa. Każde działanie organu, w tym odmowa przyjęcia wniosku, wprowadzenie limitów, wymaganie dodatkowych dokumentów, musi mieć wyraźną podstawę ustawową. Polecenie naczelnika urzędu nie jest źródłem prawa i nie może stanowić podstawy do ograniczenia praw jednostki.

Jako dyrektor OSK Centrum Szkolenia niejednokrotnie cytowałam urzędnikom konkretne artykuły ustaw. Wskazywałam na KPA, na ustawę o transporcie drogowym, na dyrektywę unijną. I za każdym razem ze zdumieniem stwierdzałam, że osoby odpowiedzialne za stosowanie prawa nie znają jego podstawowych regulacji. To jest przykre i niepokojące jednocześnie – że to ja, przedsiębiorca, muszę wymagać od urzędu wykonywania jego pracy zgodnie z prawem.

I Skarga? „Nie stwierdzono naruszeń”

Kiedy wyczerpaliśmy wszystkie próby rozmowy z urzędem, złożyliśmy formalną skargę. Odpowiedź była lakoniczna: „Nie stwierdzono naruszeń”. Bez szczegółowej analizy, bez odniesienia do konkretnych zarzutów, bez wskazania podstawy prawnej dla stosowanych praktyk. Zwracaliśmy się również do prezydenta miasta. Odpowiedzi, które otrzymywaliśmy od jego urzędników były czysto formalne: ogólnikowe, bez konkretów, bez odniesienia do meritum problemu. Żadna z instytucji, do których się zwróciliśmy, nie udzieliła konkretnej odpowiedzi na pytanie: na jakiej podstawie prawnej urząd ogranicza dostęp cudzoziemców do usług publicznych? System sprawdza sam siebie – i orzeka, że jest sprawny. Urząd bada skargę na siebie i stwierdza, że nie narusza prawa. To nie jest kontrola – to fikcja.

I Każdy urząd ma swoje prawa

W Warszawie jest kilka urzędów dzielnicowych, w których można złożyć wniosek o kartę kwalifikacji. Każdy stosuje inne zasady. Inne limity numerków, inne wymagania dokumentowe, inne terminy. W jednym urzędzie wymagają meldunku rocznego, w innym – nie. W jednym akceptują pełnomocnika, w innym każą kierowcy przyjść osobiście. To absurd. Prawo jest jedno – Ustawa o transporcie drogowym, KPA, dyrektywa unijna. Ale każdy naczelnik interpretuje je po swojemu. A kiedy zwracasz mu na to uwagę, słyszysz: „To mnie nie interesuje. Jest prawo.” Ironicznie, bo właśnie tego prawa urząd nie przestrzega.

I Kto za to płaci

Kierowcy – ludzie, którzy chcą uczciwie pracować – tkwią w Polsce miesiącami. Wydają oszczędności na wynajem, jedzenie, dojazd.



Nie mogą pracować, bo nie mają dokumentu, którego wydanie powinno trwać dni, a trwa miesiące. Firmy transportowe, małe i średnie przedsiębiorstwa, nie mogą obsadzić stanowisk. Ciężarówki stoją. Kontrakty przepadają. Niektóre firmy zamykają działalność, bo nie wytrzymują konkurencji z dużymi korporacjami, które mają własne działy prawne i mogą sobie pozwolić na miesiące czekania. Z taką pracą urzędów firmy transportowe po prostu nie uniosą strat. A stojący bez pracy kierowcy oznaczają stojące ciężarówki, utracone kontrakty i rosnące długi.

Branża transportowa jest kręgosłupem gospodarki. Niedobór kierowców oznacza wyższe koszty transportu, wyższe ceny towarów, wolniejsze dostawy. Urzędnik, który odmawia przyjęcia wniosku, nie widzi tych konsekwencji. Ale one są realne – i ponoszą je wszyscy. Próbowaliśmy to wyjaśnić naczelnikowi urzędu. Powiedziałam mu: „Od was zależy więcej, niż sobie wyobrażacie”. Odpowiedział: „To mnie nie interesuje.”

Administracja publiczna istnieje po to, aby służyć – nie po to, aby tworzyć bariery. Kierowcy z Ukrainy i innych krajów nie przyjeżdżają do Polski, żeby oszukiwać system. Przyjeżdżają, żeby pracować. Polska ich potrzebuje, branża transportowa krzyczy o brak rąk do pracy. A urzędnik, zamiast pomóc, mówi: „To mnie nie interesuje”. Składamy skargi, a urząd sam sobie odpowiada, że naruszeń nie ma. Zwracamy się do instytucji i dostajemy formalne odpowiedzi bez treści. A kierowcy nadal czekają. I firmy nadal tracą. Odpowiadam: ale interesuje nas. I będziemy o tym mówić głośno. ■

**Administracja
publiczna istnieje
po to, aby służyć.
Nie po to, aby tworzyć
bariery.**

Autorka od ponad pięciu lat zajmuje się rozwojem firm transportowych w Polsce, wspierając przedsiębiorców i kierowców w procesie zdobywania wymaganych kwalifikacji. W swojej działalności koncentruje się na upraszczaniu procedur oraz eliminowaniu barier administracyjnych, aby ułatwić funkcjonowanie branży transportowej.

Nowe wyzwania dla spedycji



Brak dostępności przewoźników, automatyzacja i sztuczna inteligencja oraz rosnące znaczenie bezpieczeństwa zmieniają codzienną pracę spedytora. Coraz mniej czasu zajmują mu rutynowe czynności, a coraz większego znaczenia nabierają relacje z przewoźnikami, aktywne poszukiwanie partnerów oraz dokładna weryfikacja firm, którym powierzany jest ładunek.



Dorota Urbańczyk
CEO Wolfino Logistics

| Przewoźnik coraz trudniej dostępny

Rola spedytora w ostatnich dwóch-trzech latach zmieniła się i pojawiły się nowe wyzwania. Można skoncentrować się na trzech obszarach: braku dostępności przewoźników, zmianach w codziennej pracy spowodowanych automatyzacją i AI oraz roli spedytora jako swojego rodzaju detektywa.

Pod kątem konkurencyjności na rynku spedycji nic się nie zmieniło. Nadal wysoka jest presja czasu, cen i klientów na realizację zamówień. Natomiast zmieniła się dostępność przewoźników, których na rynku jest mniej niż jeszcze kilka lat temu. Kiedyś wyzwaniem było pozyskanie atrakcyjnych ładunków od dobrych płatników. Obecnie atrakcyjne ładunki i popyt na zlecenie transportów są ogromne. Dotyczy to zarówno kontrahentów z dużymi wolumenami na co dzień, jak i klientów z pojedynczymi przesyłkami kilka razy w miesiącu czy roku.

Firmy zlecające transport chcą bezpieczeństwa swoich ładunków, atrakcyjnych cen i profesjonalnej obsługi.

Żyjemy w czasach konsumpcjonizmu, co przekłada się na stale wzmożony ruch w transporcie towarów. Aktualnie największym wyzwaniem nie jest pozyskanie klienta z ładunkami, lecz pozyskanie zaufanego przewoźnika. W dobie automatyzacji i sztucznej inteligencji praca spedytora zmienia swój charakter. Spedytor odchodzi od wykonywania rutynowych kliknięć, przepisywania danych, ręcznego wrzucania ładunków na giełdę czy ręcznego wpisywania zleceń do systemu na rzecz budowania relacji z kontrahentami. Budowanie relacji zawsze było ważne w TSL, natomiast teraz spedytor ma na to więcej przestrzeni.

Automatyzacja pozwala nam przyspieszyć pracę, ale nie przyspiesza budowania relacji. Relacje buduje się miesiącami, a nawet latami. Mocne i dobre relacje dają firmom stabilność i przewidywalność. Jest to kwestia, o którą warto już dzisiaj zadbać, ponieważ żadna automatyzacja nie zrobi tego za nas. Wzmoczone kradzieże w transporcie drogowym spowodowały, że spedytor musi być bardziej czujny przy wyborze tego, komu zleca transport. Dopóki kradzieże zdarzały się raz na jakiś czas, nikt nie zwracał większej uwagi na to, by coś z tym zrobić. Aktualnie rynek rozwiązań technologicznych zareagował błyskawicznie, tworząc systemy formalnej weryfikacji przewoźników, dostępne za pomocą kilku kliknięć. Oprócz

gotowych rozwiązań warto pamiętać o czynniku ludzkim i dwukrotnym sprawdzaniu rzetelności przewoźnika z pomocą innych osób.

| Wystawienie ładunku już nie wystarcza

Skupiając się na tych trzech obszarach, można zobaczyć, jak sprawnie przystosować firmę do aktualnej sytuacji rynkowej w spedycji. Jeszcze jakiś czas temu spedytor działający na rynku ad hoc, mając ładunek do zaplanowania, mógł po prostu wrzucić go na giełdę i chętnych było co niemiara. Można było negocjować cenę, warunki, terminy, umowę, a w końcu wybrać najlepszego przewoźnika na dany transport.

Aktualnie samo wrzucenie ładunku na giełdę nie wystarczy. Spedytor musi sam aktywnie znaleźć pasującego przewoźnika. Co to znaczy aktywnie? Najprościej mówiąc – złapać za telefon, napisać wiadomość, dotrzeć do przewoźnika bezpośrednio. Działanie musi być proaktywne i wykorzystywać umiejętności oraz kompetencje spedytora, by trafić do odpowiedniego przewoźnika, który realizuje przewozy na danej trasie i ma do tego odpowiedni sprzęt. Działania mogą być wykonywane ręcznie bądź za pomocą automatyzacji. Budowanie wewnątrz firmy baz danych zawierających informacje o przewoźnikach jest kluczowe, by wygrać z konkurencją. Teraz to spedycja musi bardziej powalczyć o przewoźnika.

Największym wyzwaniem nie jest dzisiaj pozyskanie klienta z ładunkami, lecz pozyskanie zaufanego przewoźnika.

Nie wystarczy również, że przewoźnik ma odpowiedni samochód. Musi jeszcze chcieć powierzyć nam swoje auto do prowadzenia lub realizacji pojedynczego zlecenia. Przewoźnik jest faktycznym wykonawcą transportu. To on widzi, co i jak jest ładowane, odpowiada za zabezpieczenie towaru oraz przewóz z punktu A do punktu B. Jest kluczowym podmiotem, dzięki któremu mogą istnieć spedycje.

Dlatego ważne jest, by relacja spedytor–przewoźnik/kierowca była pielęgnowana. Istnieje kilka sposobów na dbanie o tę relację. Z mojego doświadczenia mogę wskazać kilka aspektów, o które warto zadbać.

| Relacja z przewoźnikiem

Pierwszym z nich jest budowanie baz przewoźników: informacji o firmie, osobie kontaktowej, realizowanych kierunkach i dostępnej flocie. Dzięki tworzeniu bazy danych pod dany temat transportowy jesteśmy w stanie wykorzystywać ją wzdłuż i wszerz. Dzisiaj robimy wycenę transportu krajowego dla klienta z wymogiem windy, a jutro będziemy wykorzystywać tę samą bazę dla innego klienta, który również potrzebuje dystrybucji krajowej z wymaganą windą. Gotowa baza daje wiele możliwości.

Drugim elementem jest wielokrotne korzystanie z usług przewoźników, którzy wykonywali już dla nas transport. Chodzi o zwiększenie liczby zleceń realizowanych z tymi przewoźnikami, z naciskiem na partnerstwo, a niekoniecznie na cenę i poszukiwanie nowych, jednorazowych rozwiązań.

Ważne jest również rozwiązywanie spraw spornych ze skupieniem się na faktach, a nie na emocjach. Często „obrywa się” przewoźnikowi lub kierowcy w momencie, kiedy coś się wydarzy z towarem. W sytuacji spornej warto skupić się na faktach, zanim wyda się osąd. Przy polubownym rozwiązywaniu codziennych sporów warto dogadać się czysto po ludzku, zamiast kończyć współpracę bez elastyczności i zrozumienia drugiej strony.

Dla przykładu – jakiś czas temu kierowca zgłosił, że na załadunku nie ma osoby, która go załaduje, i musi sam się ładować. Z jednej strony nie jest to jego obowiązek, a z drugiej goni go czas pracy i wie, że jeśli sam tego nie zrobi, może długo czekać na magazyniera. Spedytor, próbując skontaktować się z załadowcą w celu wyjaśnienia tej kwestii, przez kolejne dwie godziny nie zdołał uzyskać kontaktu. Kierowca wziął sprawę w swoje ręce.

Żałował się samodzielnie, mimo że nie musiał, natomiast poprosił o dopłatę do frachtu. Teoretycznie dopłaty mogłoby nie być, gdyby kierowca poczekał na magazyniera. Natomiast nie tędy droga. Rozumiejąc punkt widzenia kierowcy i ograniczenia wynikające z jego czasu pracy, spedytor zadbał o to, by zleceniodawca dopłacił za samodzielny załadunek. W tej sytuacji spedytor mógłby machnąć ręką i stwierdzić, że kierow-

ca ma czekać, ale nie tak buduje się partnerstwo. Partnerstwo w relacji spedytor - przewoźnik polega na zrozumieniu oraz, w ramach współpracy, na wzajemnej pomocy i dbaniu o wspólne interesy.

Kolejnym elementem jest zrozumienie potrzeb przewoźnika. W branży transportowej dominują długie terminy zapłaty za usługi transportowe. W spedycji przewoźnik wykonujący transport zazwyczaj otrzymuje zapłatę po terminie płatności klienta. Jeśli wszystko dzieje się zgodnie z harmonogramem, firmy spedycyjne są w stanie zachować płynność finansową.

Z perspektywy przewoźnika bardzo ważne jest dotrzymywanie terminów płatności oraz informowanie przez spedycję, kiedy płatność nastąpi. Nie zawsze konkretne terminy są podawane na fakturze, dlatego przewoźnik nie zawsze wie, kiedy może spodziewać się zapłaty. Powoduje to bardzo dużo telefonów i e-maili z pytaniem o przewidywany termin płatności. Jest to mocno uciążliwe dla obu stron. Praktyka pokazuje, że przewoźnik, mimo że wykonał transport z ustalonym terminem płatności, dla pewności dopytuje, kiedy płatność wyszła i czy na pewno niczego nie brakuje, ponieważ różne spedycje mają różne wymogi dotyczące faktur i dokumentów transportowych.

Rozumiejąc, co dla przewoźników jest ważne, wyszliśmy na przeciw tym potrzebom i stworzyliśmy zautomatyzowany status płatności, który na bieżąco daje informację, kiedy dana płatność jest zaplanowana. Wszystkie aktualne zapytania są kierowane na ogólnodostępną stronę firmową, na której po wpisaniu numeru faktury i numeru zlecenia system automatycznie pokazuje, kiedy dana płatność wyjdzie. Usprawniło to proces przekazywania informacji, a przewoźnicy są zadowoleni z takiego rozwiązania.





| Zmiana zaczyna się od zarządzania

Rolą zarządzającego w firmie spedycyjnej jest dostosowanie zespołu spedytorów do zmieniających się warunków pracy. Nie każdy spedytor musi samodzielnie śledzić wszystkie ogólne zmiany zachodzące na rynku. Biorąc udział w wydarzeniach branżowych, rozmawiając z ludźmi, którzy również mierzą się z nowymi wyzwaniami, oraz z pracownikami operacyjnymi, którzy na co dzień stykają się z tymi problemami, kadra zarządzająca może poznać aktualną sytuację rynkową.

Wystarczy wyjść ze swojego gabinetu, ze swojej strefy komfortu i pokierować zespół w kierunku zmian. Dobrym rozwiązaniem jest od czasu do czasu praca w działach zajmujących się planowaniem i spedycją, by móc na własne oczy zobaczyć, co dzieje się na rynku i z jakimi wyzwaniami mierzą się spedytorzy. Nie należy ograniczać się do zarządzania tylko na podstawie tabelki, ale brać pod uwagę faktyczną sytuację rynkową.

Od dawna wiadomo, że pracownicy nie lubią zmian. Każda sytuacja, kiedy coś zmienia się na rynku, powoduje wśród pracowników dyskomfort, a przekazanie przez osobę zarządzającą informacji o zmianach osobom operacyjnym w niewłaściwy sposób może powodować niepokój. Pracownicy chcą gotowych rozwiązań, które będą mogli wdrożyć krok po kroku według instrukcji. Nawet jeśli kiedyś nie było potrzeby wdrażania spedytorów działających na rynku ad hoc w zagadnienia takie jak znalezienie przewoźnika bez używania giełdy, teraz jest to konieczne. Oprócz opracowanego przez menedżera planu nowych sposobów pracy z przewoźnikiem warto zaangażować spedytorów w burzę mózgów. Często u źródła znajduje się najczęściej odpowiedź na pytania.

Kolejnym krokiem jest konsekwentne sprawdzanie efektów. Aby nowe nawyki weszły w codzienną rutynę, muszą być wielokrotnie powtarzane. Istotną rolę menedżera, który pociągnie zespół w odpowiednim kierunku.

| Spedytor jak detektyw

Kolejną zmienną w codziennej pracy spedytora jest bawienie się w detektywa. Wzmoczone kradzieże na rynku transporto-

wym sprawiły, że weryfikacja przewoźnika jest jeszcze ważniejsza niż do tej pory. Kiedyś opierała się np. na sprawdzeniu ocen na giełdzie transportowej oraz dokumentów – ubezpieczenia, licencji i potwierdzenia składki – wysłanych przez przewoźnika bądź udostępnionych na giełdach. Aktualnie to nie wystarcza.

Przestępstwa w transporcie drogowym polegają obecnie m.in. na podszywaniu się pod innych przewoźników, hakowaniu kont i podrabianiu domen w celu zdobycia ładunku, który nigdy nie dojedzie na miejsce. W natłoku pracy spedytora, przede wszystkim na rynku ad hoc, pod presją czasu i walki z konkurencją łatwo popełnić błąd. A takie błędy mogą być bardzo kosztowne.

Bardzo szybko na rozwiązanie tego problemu zareagowały firmy informatyczne, budując zautomatyzowane rozwiązania do szybkiego sprawdzania przewoźników po numerze NIP, numerach rejestracyjnych ciągnika i przyczepy oraz domenie firmowej. Gotowy raport jest wyświetlany po kilku sekundach i pozwala sprawdzić przewoźnika pod względem formalnym. Oprócz aspektów formalnych w grę wchodzi jeszcze aspekt ludzki. Firma może wyglądać bardzo dobrze pod kątem formalnym, ale nigdy nie mamy pełnej pewności, kto siedzi po drugiej stronie monitora i czy osoba, która pobiera od nas ładunek, oficjalnie należy do danej firmy, czy jest to próba oszustwa.

Ważne jest, żeby uczulić spedytorów, by zwracali na to uwagę. Nic nie zastąpi ludzkiej rozmowy telefonicznej. Zaskakujące pytania, na które nawet automat nie byłby w stanie odpowiedzieć, potrafią uchronić przed oszustwem. Dodatkową weryfikacją może być kontakt z inną osobą z danej firmy w celu upewnienia się, czy osoba, z którą rozmawiamy w sprawie ładunku, na pewno w niej pracuje, bądź dwukrotna weryfikacja wewnątrz firmy.

Praca w spedycji jest dynamiczna, decyzje są podejmowane z minuty na minutę, a presja często prowadzi do błędnych decyzji. Warto przypomnieć, że spedytor przede wszystkim odpowiada za wybór przewoźnika, dlatego procedury związane z jego weryfikacją powinny być w każdej firmie spedycyjnej na bieżąco aktualizowane. ■

Moduł Logistyczny, czyli kontrola procesów transportowych

Rozmowa z **PIOTREM CZARNECKIM**,
Product Managerem w spółce Flotman

Flotman od lat zajmuje się telematyką i zarządzaniem flotą. Skąd pomysł, żeby wejść szerzej w zarządzanie samym procesem transportowym?

– Przez wiele lat Flotman kojarzono przede wszystkim z flotą osobową i dostawczą. Pod ten segment rozwijaliśmy i dopracowywaliśmy nasze produkty. Z czasem świadomie weszliśmy w transport ciężki. Nie zaczęliśmy od wszystkiego naraz, tylko od tego, co realnie ułatwia codzienną pracę przewoźnika: zdalnego pobierania plików DDD z tachografów i kart kierowców, rozliczania czasu pracy kierowców, analizy pracy pojazdu i szerzej rozumianej analityki. W tych obszarach systematycznie budujemy kompetencje. Przy rozwoju produktu kluczowe jest dla nas to, co słyszymy od klientów, obecnych i tych, z którymi dopiero rozmawiamy. Podczas rozmów regularnie wracał temat kontroli nad procesem transportowym w pełnym cyklu: od planu, przez realizację, po weryfikację wykonania. A kto, jeśli nie system telematyczny, wie, gdzie był pojazd, jak przebiegał przejazd i czy wszystko poszło zgodnie z planem? Tak powstał Moduł Logistyczny.

Jaki konkretny problem firm transportowych i logistycznych ma rozwiązać Moduł Logistyczny?

– Wspólny mianownik to rozjazd między planem a rzeczywistym wykonaniem transportu oraz brak wiarygodnych danych, żeby ten rozjazd zmierzyć. Szczegóły zależą od branży. Jednych interesuje, czy trasę ustaloną przez planistę faktycznie realizuje przewoźnik. Innych, poza kolejnością dostaw, temperatura i wilgotność w przestrzeni ładunkowej na całej trasie. Jeszcze innych to, ile trwa oczekiwanie na rampie i sam rozładunek. Moduł Logistyczny dostarcza danych, które pozwalają mierzyć efektywność i na tej podstawie optymalizować procesy. Dużą część weryfikacji, którą wcześniej robiło się ręcznie, przejmuje system. Niezależnie od tego, czy mówimy o koncernie paliwowym, dystrybucji farmaceutycznej czy dostawach last mile do punktów odbioru, odpowiednio skonfigurowany Flotman pokazuje, jak naprawdę działa transport.



Firmy mają dziś GPS, TMS, ERP i wiele innych systemów. Co daje im zebranie monitoringu dostaw, tras i zdarzeń logistycznych w jednym miejscu?

– Wiele systemów to wiele miejsc z informacją, a złożenie z nich spójnego obrazu zwykle oznacza sporo ręcznej pracy. My dajemy jedno miejsce, w którym cały proces jest pod ręką: raporty z realizacji, alarmy o nieoczekiwanych zdarzeniach na trasie, przekroczenia temperatur, czas pracy pompy czy otwarcia rolet zabudowy. Wiemy, co, gdzie i kiedy się wydarzyło. Potrafimy zestawić to w jeden obraz, który wspiera decyzje zarówno dyspozytora w ciągu dnia, jak i menedżera przy ocenie przewoźników czy negocjacji stawek.

W transporcie chłodniczym liczy się szybka reakcja na zmianę temperatury. Jak system wykrywa takie sytuacje i kiedy alarmuje użytkownika?

– Zgadza się, na wahania temperatury w chłodni trzeba reagować od razu, bo stawką jest ładunek, a często także reklamacja. We Flotmanie oczekiwany zakres temperatur można zdefiniować nie tylko na poziomie listu przewozowego, ale też osobno dla poszczególnych punktów na trasie. Dzięki połączeniu z agregatami chłodniczymi w naczepach warunki można dodatkowo powiązać z trybem pracy agregatu. Dyspozytor nie musi stale odświeżać listy pojazdów, bo system na bieżąco wysyła powiadomienia do osób monitorujących przejazdy. Każde przekroczenie zakresu jest odnotowane, a razem z nim reakcja osoby odpowiedzialnej. Dzięki temu łatwiej zbudować dla całej floty obraz problemów z temperaturą i ich przyczyn, a w razie reklamacji udokumentować przebieg przejazdu. Rozwijamy też monitoring prewencyjny oparty na trendach. Chcemy, by system alarmował nie dopiero po przekroczeniu limitu, ale wcześniej: gdy utrzymanie trendu oznacza ryzyko wyjścia poza zakres.

Jak system pomaga wychwycić inne problemy podczas transportu, np. pominięcie punktu dostawy albo nieplanowany postój?

– Przy zaplanowanej trasie system zna kolejność i zakres punktów z monitorowanego listu przewozowego. Punkt z planu, którego pojazd nie odwiedził, trafia do dedykowanego raportu logistycznego jako pominięty. Wizyta w innej kolejności albo w punkcie spoza planu jest odpowiednio oznaczana. Rejestrujemy też niepożądane aktywności poza punktami, np. nieplanowane postoje, jako zdarzenia logistyczne. Dyspozytor dostaje informację na bieżąco i po kontakcie z przewoźnikiem może zareagować, zanim opóźnienie przełoży się na kolejne dostawy.

Jak wygląda obsługa listów przewozowych i wymiana danych z systemami ERP lub TMS używanymi przez klienta?

– Proces można prowadzić w całości we Flotmanie, ale możliwa jest też integracja z ERP lub TMS klienta. W typowym scenariuszu klient przekazuje nam plan transportu, m.in. planowane godziny wyjazdu, wizyt w punktach i zakończenia trasy. My oddajemy mu to, na czym mu zależy: czy pojazd wyjechał o czasie, czy dotarł na czas, jakie było opóźnienie, ile czasu spędził w punkcie i ile trwał rozładunek. Nie zmuszamy firmy do wymiany systemu, na którym opiera się jej organizacja i dobrze działające procesy. Przyjmujemy rolę partnera: zasilamy „serce” firmy, czyli jej ERP czy TMS, faktami z telematyki. To ogranicza ręczną weryfikację bez przebudowy całej organizacji.

Duże firmy często korzystają jednocześnie z własnej floty i wielu zewnętrznych przewoźników. Jak Moduł Logistyczny pozwala zarządzać nimi w jednym systemie?

– Z perspektywy Modułu Logistycznego nie ma znaczenia, czy zlecenie realizuje własny ciągnik, czy przewoźnik zewnętrzny. Obowiązuje ten sam plan, te same reguły monitoringu i te same

raporty. Kluczem jest naczepa. Gdy przewoźnicy jeżdżą z naczepami klienta, lokalizator jest już w naczepie, więc monitorujemy ładunek niezależnie od tego, czy ciągnik go ciągnie. W transporcie chłodniczym ma to dodatkowy sens, bo w naczepie jest też agregat, z którego odczytujemy temperaturę. Jeśli przewoźnik realizuje zlecenia całym własnym zestawem, wystarczy zamontować nasze urządzenie, przynajmniej w naczepie. Dzięki temu wszystkich wykonawców można ocenić według jednej miary.

Dodajmy, że ważną rolę odgrywa tu baza odległości, czyli zapisane relacje między stałymi punktami klienta.

– Tak, przy wyznaczaniu trasy dla pojazdu ciężarowego o zdefiniowanych parametrach możemy ustalić wariant trasy, którym ten pojazd może jechać. Znamy też dystans, koszty oraz podział kilometrów na autostrady, drogi ekspresowe i pozostałe klasy dróg. W efekcie, na własnym taborze czy u przewoźnika, jest jasno wskazana trasa docelowa. Przy nowych kontraktach albo negocjacji stawek łatwiej wskazać bazową trasę rozliczeniową. Na razie zgodność z korytarzem trasy weryfikujemy po zakończeniu przejazdu: sprawdzamy, czy przejazd pokrywał się z trasą bazową, a odstępstwa widać w dedykowanych raportach. W przyszłości chcemy rozwijać to także w kierunku kontroli w trakcie jazdy. Transport ciężki ma też więcej ograniczeń: tonaż na drogach i wjazd do stref miejskich. We Flotmanie można przechowywać zezwolenia na przejazd, a wyznaczanie tras potrafi je uwzględnić i zaproponować optymalny wariant, który od razu zapiszemy w bazie odległości. ■

Rozmawiał: Marek Szymański

ZOBACZ WIĘCEJ:
www.flotman.pl



Koniec epoki papieru i CB-radia. Dlaczego eFTI to być albo nie być dla polskiego transportu?



Nazywam się Roland Prusinowski i jestem specjalistą do spraw logistyki. Od 2018 roku, wspólnie z żoną, prowadzę na co dzień firmę spedycyjną, a moje codzienne doświadczenia operacyjne pchnęły mnie do rozwoju projektu e-cmr.pl. Jako dostawca rozwiązań i gorący orędownik idei paperless, od lat uświadamiam branżę, jak gigantyczne korzyści niesie wymiana papierowego dokumentu CMR na jego elektroniczny odpowiednik. Zanim jednak przejdziemy do twardych danych i unijnych rozporządzeń, chcę wam opowiedzieć krótką historię.



Roland Prusinowski
Specjalista ds. logistyki, LogMap

Papierowy list przewozowy to stare CB-radio

W 2013 roku, jadąc taksówką przez moje rodzinne miasto, wpadłem na pomysł zaprojektowania i wdrożenia aplikacji „Taxi Łomża”. Działanie było banalnie proste. Dane adresowe uzupełniały się automatycznie dzięki lokalizacji GPS użytkownika, a jednym kliknięciem można było zamówić taksówkę. Korporacja otrzymywała e-mail z dokładnym adresem i gotowym zleceniem. Aby wszystko mogło działać należycie, zorganizowałem spotkanie z kierowcami z lokalnej korporacji. Ku mojemu zdziwieniu, rozwiązanie spotkało się z niemalże jednoogólną dezaprobatą. Kierowcy nie wyobrażali sobie smartfonów w autach, nie ufali technologii i upierali się, że wysłużone CB-radio to absolutnie najlepsze narzędzie pracy, gwarantujące, że nikt nie będzie ich śledził i kontrolował.

Z biegiem lat i rozwojem technologii cyfrowych rzeczywistość wygląda zupełnie inaczej. Nieważne, czy za kółkiem siedzi weteran szos, czy młody chłopak z prawem jazdy od miesiąca. Nikt do zamawiania kursów nie używa już CB-radia, a młodsze pokolenie nawet nie wie, jak ono działało. Dlaczego o tym pisać? Ponieważ papierowy list przewozowy CMR jest w dzisiejszym transporcie drogowym dokładnie tym samym, czym dekadę temu było CB-radio. Od 1956 roku branża opiera procesy informacyjne i rozliczeniowe na tonach papieru. Wdrożenie eFTI, czyli elektronicznych informacji dotyczących transportu towarowego, to potężna rewolucja, która, czy nam się to podoba, czy nie, właśnie w tej chwili staje się naszą codziennością.

Polska kontra Europa w wyścigu o standardy

Kiedyś model biznesowy w branży transportowej nie wymagał specjalnych kwalifikacji czy umiejętności. Mogliśmy zaopatrzyć się w tabor i zwyczajnie wykonywać usługi drogowego transportu towarów, posiadając flotę złożoną choćby z pięciu aut. Dzisiaj ten model drastycznie się zmienił. Firmy transportowe i spedycyjne, które nie adaptują się do nowych technologii, błyskawicznie popadają w kłopoty finansowe, tracąc marżę na nieefektywnych procesach. Na szczęście z pomocą przychodzi nam unijne rozporządzenie eFTI (UE 2020/1056), które wymusza i standaryzuje cyfryzację dokumentacji. Należy przy tym dodać, że eFTI zobowiązuje orga-

ny kontrolne do akceptowania elektronicznej formy wymiany danych, a dla samej branży transportowej stanie się prawem wyboru od lipca 2027 roku.

Gdzie jesteśmy dzisiaj, w drugiej połowie 2026 roku? Dostłownie kilka dni temu, 14 i 15 września, miałem przyjemność brać udział w spotkaniu organizowanym przez Międzynarodową Unię Transportu Drogowego (IRU) w ramach Innovation & Technology Roundtable. W panelach i rozmowach przy okrągłym stole uczestniczyło ponad 50 ekspertów z całego drogowego ekosystemu. Główny wniosek z tego spotkania jest taki, że dyskusje z fazy ambicji cyfrowych wreszcie przeszły do fazy praktycznej realizacji.

Kluczowym słowem odmienionym w Europie przez wszystkie przypadki jest obecnie interoperacyjność. Grupa Ekspertów Technicznych eCMR IRU intensywnie pracuje nad tym, aby platformy elektroniczne przestały być zamkniętymi wyspami, a stały się otwartym, skalowalnym ekosystemem biznesowym. Oznacza to budowę warstwy technicznej opartej na wspólnych interfejsach API i jednolitych formatach wiadomości. Cel jest jasny. Platformy mają płynnie łączyć przewoźników, spedytorów, nadawców i odbiorców bez konieczności mozolnej, wcześniejszej integracji systemowej z każdym nowym kontrahentem.

Warto przypomnieć, że to właśnie organizacja IRU jest twórcą obecnego formatu papierowego listu przewozowego, który funkcjonuje od 1976 roku. To ona otwiera dziś dialog dla dostawców technologicznych, aby interfejs był w pełni jednolity. To zmienia absolutnie wszystko. Sytuacja, w której polski nadawca korzysta z operatora krajowego, litewski przewoźnik z litewskiego, a francuski odbiorca z francuskiego, a wszystko to bez konieczności rejestracji na kolejnych platformach, to na dzisiejszym rynku totalny game changer.

Jednak najważniejszym punktem styku jest dziś relacja między biznesem a administracją państwową. Zastanawialiśmy się głośno, jak komercyjne platformy mają bezbłędnie współpracować z unijnym środowiskiem eFTI. O ile liderzy cyfryzacji w Unii Europejskiej, jak kraje Beneluksu czy Skandynawia, mają to w dużej mierze przepracowane, o tyle w Polsce stajemy przed ogromnym wyzwaniem dostosowania naszych służb, takich jak ITD czy KAS, oraz tysięcy przewoźników do obsługi certyfikowanych platform. Bez zaufanych podpisów cyfrowych i płynnej wymiany danych polski transport może złapać technologiczną zadyszkę.

System eFTI to nie opcja – to rynkowe „być albo nie być”

Patrząc na sytuację bieżącą we wrześniu 2026 roku i nieubłaganie zbliżający się termin 9 lipca 2027 roku, kiedy to unijne organy pań-

**Wdrożenie
cyfrowego obiegu
i pełna gotowość na eFTI
to potężny dopalacz
dla biznesu.**

stwowe będą miały bezwzględny obowiązek akceptowania informacji o transporcie w formie cyfrowej, musimy powiedzieć głośno, że wdrożenie eFTI przestało być rynkową ciekawostką. Jako praktyk prowadzący firmę spedycyjną widzę wyraźnie, że przejście na obieg cyfrowy jest obecnie twardym wymogiem operacyjnym. Od tego zależy zdolność przewoźników do utrzymania lukratywnych kontraktów i zachowania płynności na coraz ciśniejszym rynku. Szacowane przez Komisję Europejską oszczędności rzędu jednego miliarda euro rocznie dla całego sektora TSL na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa oznaczają po prostu walkę o utrzymanie rentowności i każdy punkt procentowy marży. Brak gotowości technologicznej to dziś bilet w jedną stronę na margines cyfrowego łańcucha dostaw. Z mojej perspektywy ewolucja kluczowych kroków wdrożeniowych wygląda w sposób następujący.

Faza przejścia od specyfikacji do certyfikacji w ramach prawnych rozpoczęła się w styczniu 2026 roku. Dostawcy usług eFTI i platformy technologiczne wreszcie mogą formalnie certyfikować swoje rozwiązania jako w pełni zgodne z unijnym prawem. Znamy architekturę, znamy zharmonizowane zestawy danych. Do końca tego roku Komisja Europejska przyjmie ostatnie akty wykonawcze. Dla przewoźnika to świetna wiadomość i koniec wróżenia z fusów. Ciężar odpowiedzialności za rygorystyczne normy bezpieczeństwa spada na certyfikowanych dostawców IT, takich jak my. Ty, jako przewoźnik, po prostu korzystasz z gotowego, bezpiecznego narzędzia.

Bramy eFTI i zmiana paradygmatu kontroli to kolejny etap. Ciężar przygotowań przeniósł się na państwa członkowskie. Austria czy Hiszpania już finalizują budowę Krajowych Punktów Dostępowych. Certyfikowane platformy e-CMR pełnią tu rolę zaufanych węzłów. Na drodze oznacza to asynchroniczną kontrolę. Inspektor nie musi zatrzymywać ciężarówki na godzinę, by przekartkować stos tłustych papierów. Dokumentacja w formacie maszynowym przepływa przez bramy eFTI w locie. W razie kontroli kierowca po prostu udostępnia kod QR. Ponadto system gwarantuje selektywne zarządzanie dostępem. Służby czy partnerzy widzą tylko to, do czego mają uprawnienia, chroniąc w ten sposób Twoje tajemnice handlowe.

Dokument e-CMR staje się fundamentem operacyjnym. Rok 2026 to bezdyskusyjnie rok skokowego wzrostu popularności elektronicznego listu przewozowego, który natywnie zasila unijne bramy. Hiszpania idzie o krok dalej i już od października tego roku wdraża obowiązkowy cyfrowy dokument kontrolny, wymuszając pożegnanie z papierem na trasach krajowych. Jeśli zintegrujesz taki dokument z systemem telematycznym lub swoim firmowym oprogramowaniem, oferujesz klientowi pełną transparentność i bezpieczny monitoring celny.

Ograniczenia i wyzwania, czyli brutalna rzeczywistość

Oczywiście, jako przedsiębiorca, widzę też ciemną stronę księżyca. Cyfryzacja nie jest drogą łatwą, szczególnie w Polsce, gdzie rynek opiera się na barkach sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Właściciele flot najbardziej obawiają się kosztów. Integracja starszych systemów informatycznych z nowymi platformami jawi się wielu jako droga inwestycja o niepewnym zwrocie. Kolejnym potężnym zagrożeniem jest brak wspomnianej wcześniej pełnej interoperacyjności. Jeśli między twórcami platform nie będzie porozumienia, grozi nam powstanie cyfrowych silosów. Wyobraźcie sobie koszmar, w którym przewoźnik musi logować się do pięciu różnych aplikacji, w zależności od tego, z jakim załadowcą aktualnie jedzie.

Do tego dochodzi czynnik ludzki. To ta sama bariera, którą pamiętam z czasów wprowadzania mojej pierwszej aplikacji taksówkarskiej. Obserwujemy opór kierowców, którzy do papierowego dokumentu są przywiązani emocjonalnie. Boją się, że źle klikną w telefonie lub że aplikacja napotka problem techniczny, chociaż na co dzień już nikt nie wyobraża sobie życia bez smartfonów.

Nie zapominajmy też o prozaicznych brakach w infrastrukturze. Europejskie trasy, zwłaszcza w rejonach górskich czy na bocznych drogach, nadal pełne są martwych stref bez zasięgu GSM.

Dokument e-CMR stanie się wkrótce fundamentem operacji okołotransportowych.





Systemy muszą umieć działać w trybie offline i synchronizować dane natychmiast po odzyskaniu połączenia. Na koniec pozostaje obawa o gotowość samych służb. Ryzyko, że podczas kontroli transgranicznej niemiecki czy polski inspektor nie będzie technicznie przygotowany na odczyt naszego kodu QR z platformy, nadal budzi we właścicielach firm uzasadniony niepokój.

Twarde korzyści z wdrożenia, czyli dlaczego warto

Mimo tych barier matematyka pozostaje nieubłagana. Wdrożenie cyfrowego obiegu i pełna gotowość na eFTI to potężny dopalacz dla twojego biznesu. Po pierwsze, czas to pieniądz, a dokładniej płynność finansowa. W dzisiejszych realiach, gdy zatory płatnicze potrafią wyrzucić firmę, cyfrowy podpis odbiorcy ładunku zamyka zlecenie w czasie rzeczywistym. Dokument natychmiast wraca do centrali i automatycznie rozpoczyna proces fakturowania. Redukcja cyklu rotacji należności z kilkudziesięciu dni do zaledwie kilku to zastrzyk gotówki, który wprost decyduje o przetrwaniu w czasie kryzysu. Do tego dochodzi realne skrócenie postojów na kontrolach i granicach.

Po drugie, obserwujemy radykalną redukcję błędów. Ile razy płatność za fracht była wstrzymana, bo podpis na papierowym dokumencie był nieczytelny, pieczęć rozmazana, a sam list ubrudzony smarem lub zagubiony pod fotelem pasażera? Technologia eFTI eliminuje pomyłki w ręcznym przepisywaniu danych i gubienie papierów.

Po trzecie, zyskujemy zgodność z unijnymi celami zrównoważonego rozwoju. Potężna redukcja zużycia papieru to nie tylko ekologiczny frazes. Najwięksi globalni załadowcy mają obowiązek raportowania swojego śladu węglowego i wpływu na środowisko. Tego samego wymagają od swoich podwykonawców. Przewoźnik działający w trybie cyfrowym dostaje u takich klientów dodatkowe punkty w przetargach.

Na zakończenie musimy przyjąć za nieuchronny fakt, że nieodwołalny termin to rok 2029. Wtedy papier zostanie już w pełni i prawnie zastąpiony elektroniczną wymianą danych. Mówiąc wprost, strony wymuszające otrzymanie oryginalnego dokumentu pocztą tradycyjną i odliczające termin zapłaty od dnia jego fizycznego otrzymania będą do samego końca trzymać się swoich starych procesów. Choćby dlatego, że są one dla nich niezwykle korzystne. Proces zmian możemy rozpocząć już teraz. Gdy przewoźnik otworzy cyfrowy list przewozowy, może już dziś ubiegać się o zapłatę od dnia samej dostawy. Wystarczy z tego narzędzia skorzystać.

Papierowy list przewozowy przechodzi powoli do historii, podobnie jak CB-radio służące do zamawiania taksówek. Przyszłość transportu zależy od danych, a 9 lipca 2027 roku zbliża się wielkimi krokami. Pytanie nie brzmi już, czy przejdziesz na system eFTI, ale czy zdążysz to zrobić, zanim wyprzedzi Cię cyfrowa konkurencja. ■

9 lipca 2027

Rozpoczyna się pełne stosowanie przepisów rozporządzenia eFTI. Od tego dnia urzędy i organy kontrolne w całej Unii Europejskiej mają obowiązek akceptować cyfrowe dokumenty transportowe (w tym dane e-CMR) przekazywane przez certyfikowane platformy.

ETS2 przesunięty do 2028 roku. Dlaczego koszt emisji może wpływać na transport już w 2027 roku

Pełne uruchomienie systemu ETS2 zostało przesunięte z 2027 na 2028 rok. Dla części rynku stało się to argumentem, aby temat kosztów emisji odłożyć na później. Takie podejście może okazać się poważnym błędem. Aukcje uprawnień ETS2 mają rozpocząć się już w styczniu 2027 roku. Rynek pozna więc cenę emisji na długo przed momentem, w którym dostawcy paliwa będą musieli rozliczyć uprawnienia. Dla przewoźników oznacza to, że ETS2 może pojawić się w ofertach, umowach i kalkulacjach cenowych wcześniej niż na fakturach za paliwo.



Mariusz Derdziak
Ekspert branży transportowej,
Andamur – Business Partner Poland

Rok opóźnienia nie oznacza spokoju

W marcu 2026 roku Rada Unii Europejskiej formalnie przyjęła zmianę europejskiego prawa klimatycznego, która przesuwą pełne uruchomienie ETS2 na 2028 rok. Decyzja była odpowiedzią na obawy dotyczące kosztów energii, wpływu systemu na gospodarstwa domowe i konkurencyjności europejskiej gospodarki.

Przesunięcie terminu nie oznacza jednak anulowania systemu ani rozpoczęcia przygotowań dopiero w 2028 roku. Podmioty objęte regulacją prowadzą monitoring emisji od 2025 roku. Dane za kolejne okresy mają być weryfikowane przez akredytowanych weryfikatorów, a dostawcy paliw muszą posiadać odpowiednie pozwolenia i plany monitorowania. Jeszcze ważniejsza jest decyzja dotycząca rynku uprawnień. European Energy Exchange została wyznaczona jako wspólna platforma aukcyjna dla ETS2. Aukcje mają rozpocząć się w styczniu 2027 roku, mimo że pełne działanie systemu rozpocznie się rok później.

Rynek otrzyma więc rzeczywistą cenę uprawnień już w 2027 roku. Dostawcy paliwa będą mogli uwzględniać ją przy planowaniu zakupów, zabezpieczaniu przyszłych kosztów i przygotowywaniu ofert dla klientów. Z tego powodu przedsiębiorstwa transportowe nie powinny zakładać, że do końca 2027 roku ETS2 pozostanie wyłącznie tematem teoretycznym.

Dla operatorów kart paliwowych ETS2 będzie wyzwaniem nie tylko cenowym, ale również rozliczeniowym.

Przewoźnik nie będzie bezpośrednio kupował uprawnień

ETS2 różni się od obecnego systemu EU ETS, który obejmuje między innymi duże instalacje przemysłowe i energetykę. W transporcie drogowym obowiązek nie zostanie nałożony bezpośrednio na kierowcę, właściciela pojazdu ani firmę przewoźową. System działa na wcześniejszym etapie obrotu. Podmiotami regulowanymi będą dostawcy wprowadzający paliwo do konsumpcji. To oni będą monitorowali ilość paliwa, obliczali odpowiadającą mu emisję i umarzali odpowiednią liczbę uprawnień.

Dla przewoźnika nie oznacza to jednak ochrony przed kosztami. Dostawca, który musi kupić uprawnienia, będzie traktował

je jako kolejny element kosztu sprzedaży paliwa. Podobnie jak podatki, opłaty logistyczne, koszty obowiązkowych zapasów lub finansowania, koszt ETS2 może zostać przeniesiony na kolejnych uczestników łańcucha handlowego. W praktyce może więc trafić do ceny hurtowej, ceny stacyjnej, ceny rozliczeniowej operatora karty paliwowej albo do oddzielnej pozycji na fakturze. Sposób prezentacji kosztu będzie zależał od modelu sprzedaży, zapisów umownych i polityki konkretnego dostawcy. Przewoźnik nie będzie zobowiązany do zakupu uprawnień, ale najprawdopodobniej zapłaci za nie przy zakupie paliwa.

Cena 45 euro nie jest ceną maksymalną

W dyskusji o ETS2 często pojawia się kwota 45 euro za tonę dwutlenku węgla. Bywa ona przedstawiana jako maksymalna cena uprawnień. Jest to istotne uproszczenie. Kwota 45 euro została określona w cenach z 2020 roku i będzie podlegała korekcie o inflację. Nie jest również sztywnym limitem, powyżej którego cena nie może wzrosnąć. Stanowi próg uruchamiający mechanizm interwencyjny. Jeżeli koszt emisji przekroczy ten poziom, z rezerwy stabilności rynkowej mogą zostać uwolnione dodatkowe uprawnienia. Uzgodniona w czerwcu 2026 roku zmiana przewiduje zwiększenie liczby uwalnianych uprawnień z 20 do 40 milionów. Zwiększona podaż powinna ograniczać nadmierny wzrost ceny, ale nie gwarantuje jej powrotu do poziomu 45 euro. Jeżeli zapotrzebowanie będzie wysokie, cena może pozostawać powyżej progu także po interwencji.

Przedsiębiorstwa transportowe nie powinny więc budować długoterminowych kalkulacji przy założeniu, że koszt uprawnień nigdy nie przekroczy 45 euro. Jest to poziom uruchamiający reakcję rynku, a nie urzędowo ustalona cena maksymalna.

Ile ETS2 może kosztować na jednym litrze

Spalenie litra oleju napędowego powoduje emisję około 2,65 kilograma dwutlenku węgla. Na tej podstawie można orientacyjnie oszacować wpływ ETS2 na koszt paliwa. Przy cenie uprawnień wynoszącej 45 euro za tonę koszt emisji przypadający na litr diesla wyniosłby około 0,12 euro. Przy kursie 4,20 zł za euro daje to około 50 groszy na litrze przed podatkiem VAT. Nie jest to prognoza przyszłej ceny ani gwarantowana wysokość dopłaty. Obliczenie pokazuje jedynie skalę potencjalnego kosztu przy założeniu pełnego przeniesienia ceny uprawnień na klienta i zastosowaniu wskazanego poziomu 45 euro.

Przy cenie 60 euro za tonę koszt wzrósłby do około 67 groszy na litrze. Przy cenie 80 euro byłoby to już około 89 groszy na litrze przed podatkiem VAT. Dla pojedynczej transakcji różnica może wydawać się niewielka. Inaczej wygląda to przy miesięcznym wolumenie firmy transportowej. Jeżeli przewoźnik kupuje 100 tysięcy litrów diesla miesięcznie, koszt 50 groszy na litrze oznacza dodatkowe 50 tysięcy złotych. Przy milionie litrów jest to już 500 tysięcy złotych. ETS2 nie musi więc prowadzić wyłącznie do wzrostu kosztów operacyjnych. Może również zwiększyć zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i ograniczyć dostępność limitów kredytowych.

Aukcje rozpoczną się wcześniej niż formalne rozliczenie

Rozpoczęcie aukcji w styczniu 2027 roku wymaga właściwej interpretacji. Nie oznacza ono, że od pierwszego dnia 2027 roku każda firma transportowa powinna otrzymywać na fakturze obowiązkową dopłatę ETS2. Pełne działanie systemu rozpocznie się w 2028 roku. Obowiązek umarzania uprawnień będzie dotyczył emisji objętych systemem od tego okresu. Aukcje prowadzone wcześniej mają zapewnić płynność rynku i umożliwić podmiotom regulowanym przygotowanie się do przyszłych zobowiązań.

Cena aukcyjna może jednak wpływać na rynek jeszcze przed formalnym rozpoczęciem rozliczeń. Dostawcy mogą kupować uprawnienia wcześniej, budować strategię zabezpieczającą i uwzględniać przyszłe koszty w ofertach długoterminowych. Należy zatem rozróżnić dwa zjawiska. Pierwszym jest obowiązek prawny związany z rozliczeniem emisji od 2028 roku. Drugim jest wcześniejsze uwzględnianie oczekiwanych kosztów przez rynek.

Jeżeli dostawca wprowadzi w 2027 roku oddzielną opłatę opisaną jako ETS2, klient powinien otrzymać jasną informację, co ta opłata finansuje, według jakiej ceny jest obliczana i czy koszt uprawnień nie został już uwzględniony w cenie bazowej paliwa.

Faktury mogą stać się źródłem sporów

Dla operatorów kart paliwowych ETS2 będzie wyzwaniem nie tylko cenowym, ale również rozliczeniowym. Na rynku funkcjonuje wiele różnych sposobów kalkulowania ceny diesla. Może to być cena stacyjna pomniejszona o rabat, cena hurtowa powiększona o marżę, indeks międzynarodowy wraz z premią dostawcy albo cena katalogowa operatora. W każdym z tych modeli koszt ETS2 może zostać ujęty inaczej.

Dostawca może włączyć go do podstawowej ceny paliwa. Może również pokazać go jako oddzielną pozycję. Operator karty może natomiast zastosować własną średnią cenę uprawnień albo przenieść na klienta koszt naliczony przez dostawcę. Największe ryzyko powstanie wtedy, gdy dokumenty i umowy nie określą jednoznacznie, gdzie koszt ETS2 został już uwzględniony. Jeżeli dostawca włączy go do ceny paliwa, a następnie operator doliczy dodatkową opłatę emisyjną, klient może zostać obciążony tym samym kosztem dwukrotnie.

Nie musi to oznaczać celowego działania. Przy wielopoziomym łańcuchu sprzedaży i różnych formułach cenowych podwójne naliczenie może wynikać ze złej konstrukcji systemu albo braku wymiany danych pomiędzy dostawcą i operatorem. Dlatego na fakturze nie wystarczy pozycja nazwana opłatą ETS2. Klient powinien wiedzieć, jaki wolumen obejmuje opłata, jaki współczynnik emisji zastosowano, jaka cena uprawnień stanowiła podstawę obliczenia i z jakiego okresu pochodziła.

Nie będzie jednej urzędowej dopłaty za litr

ETS2 nie wprowadza jednej, ustalonej przez państwo stawki, którą każdy dostawca będzie musiał doliczyć do litra paliwa.

Cena uprawnień będzie kształtowana na rynku. Dostawcy mogą kupować uprawnienia w różnych terminach i po różnych cenach. Jeden podmiot może zabezpieczyć większą część przyszłego zapotrzebowania wcześniej. Inny może dokonywać zakupów na bieżąco. Różne mogą być również koszty finansowania, zarządzania ryzykiem i obsługi obowiązków administracyjnych.

Powstaje więc pytanie, według jakiej wartości koszt zostanie przeniesiony na klienta. Może to być bieżąca cena rynkowa, średnia miesięczna, średnia cena zakupu dostawcy albo wcześniej ustalony indeks. Brak wspólnej metody oznacza, że oferty kart paliwowych staną się trudniejsze do porównania. Niższa cena bazowa może zostać uzupełniona wyższą opłatą emisyjną. Z kolei oferta bez widocznej dopłaty może już zawierać pełny koszt ETS2 w cenie paliwa. Tak jak obecnie wysokość deklarowanego rabatu nie zawsze przesądza o najniższej cenie końcowej, tak po uruchomieniu ETS2 sama wysokość prezentowanej opłaty emisyjnej nie pokaże pełnego kosztu transakcji.

HVO może zyskać dodatkową przewagę

System ETS2 może zmienić również sposób porównywania diesla z paliwami odnawialnymi. Emisje pochodzące ze zrów-

Przesunięcie uruchomienia ETS2 daje branży dodatkowy czas na przygotowanie, ale nie daje podstaw do beczynności.



noważonych biopaliw mogą korzystać z zerowego współczynnika w ETS2, jeżeli paliwo spełnia wymagane kryteria zrównoważonego rozwoju i redukcji emisji. Ma to istotne znaczenie dla HVO100. Jeżeli dla danej partii HVO100 dostępna jest dokumentacja potwierdzająca spełnienie wymaganych kryteriów, np. w ramach uznanego systemu ISCC EU, możliwe jest zastosowanie zerowego współczynnika emisji w ETS2.

Nie oznacza to jednak, że każde paliwo sprzedawane pod nazwą HVO automatycznie będzie rozliczane z zerową emisją. Kluczowe znaczenie będzie miała dokumentacja, bilans masy oraz możliwość wykazania, że dana partia paliwa spełnia wymagania unijne. Dla operatorów kart paliwowych oznacza to konieczność powiązania faktur z dokumentami potwierdzającymi zrównoważony charakter produktu. Sama nazwa paliwa na fakturze może nie wystarczyć ani do zastosowania właściwego współczynnika ETS2, ani do późniejszego raportowania redukcji emisji przez przewoźnika.

Wraz ze wzrostem ceny uprawnień wartość prawidłowej dokumentacji będzie rosła. Certyfikat przestanie być wyłącznie elementem raportowania środowiskowego. Może zacząć wpływać bezpośrednio na cenę paliwa.

Wyższa cena szybciej wykorzysta limit kredytowy

Karty paliwowe pełnią w transporcie również funkcję finansową. Przewoźnik tankuje dziś, a płaci po zakończeniu okresu rozliczeniowego. Operator lub dostawca finansuje w tym czasie zakup paliwa i bierze na siebie ryzyko kredytowe. Jeżeli cena litra wzrośnie o kilkadziesiąt groszy, ten sam wolumen będzie wymagał wyższego limitu. Firma, która mieściła się dotychczas w limicie 500 tysięcy złotych, może zacząć go

regularnie przekraczać, mimo że liczba pojazdów i zużycie paliwa się nie zmienia.

Może to prowadzić do częstszych blokad kart, żądań dodatkowych zabezpieczeń, skracania terminów płatności i zwiększania częstotliwości fakturowania. Operatorzy będą musieli ponownie ocenić limity klientów, a przewoźnicy powinni wcześniej sprawdzić, czy ich finansowanie wytrzyma wzrost wartości transakcji. Szczególnej ostrożności wymagają opłaty drogowe rozliczane z tego samego limitu co paliwo. Jeżeli wyższa cena diesla szybciej wykorzysta dostępne saldo, może dojść do zablokowania również usług niezbędnych do kontynuowania przewozu.

Zarządzanie limitem po wejściu ETS2 nie powinno polegać wyłącznie na zwiększeniu kwoty. Potrzebne będą wcześniejsze alerty, prognozowanie zużycia i oddzielna kontrola paliwa oraz opłat drogowych.

Klauzule paliwowe mogą nie zadziałać automatycznie

Wiele umów transportowych zawiera mechanizm korygowania frachtu w zależności od zmian ceny diesla. Nie każda klauzula będzie jednak odpowiednio reagowała na ETS2. Jeżeli mechanizm odwołuje się do końcowej ceny paliwa publikowanej na rynku, koszt emisji może zostać uwzględniony automatycznie. Jeżeli jednak podstawą jest określony indeks hurtowy, notowanie surowca albo cena nieuwzględniająca krajowych kosztów wprowadzenia paliwa do konsumpcji, ETS2 może pozostać poza kalkulacją.

Problem może wystąpić także wtedy, gdy cena frachtu jest aktualizowana raz na kwartał, podczas gdy cena uprawnień



zmienia się codziennie. Przewoźnik będzie wtedy przez kilka tygodni finansował wzrost kosztu z własnej marży. Umowy zawierane w 2026 i 2027 roku mogą obejmować okres, w którym ETS2 stanie się w pełni operacyjny. Już teraz należy więc ustalić, czy koszt emisji będzie elementem ogólnego indeksu paliwowego, czy zostanie rozliczony oddzielnie.

Dobrze skonstruowana klauzula powinna określać źródło ceny uprawnień, współczynnik emisji, częstotliwość aktualizacji, kurs waluty oraz sposób uwzględnienia biokomponentów. Powinna także wykluczać możliwość rozliczenia tego samego kosztu w dwóch różnych elementach stawki.

Transport powinien przygotować się przed pierwszą aukcją

- ✓ Przewoźnicy nie muszą dziś znać przyszłej ceny uprawnień. Powinni natomiast wiedzieć, w których miejscach ETS2 może wpłynąć na ich działalność. Pierwszym obszarem są umowy z dostawcami i operatorami kart paliwowych. Należy sprawdzić, czy pozwalają one na doliczenie nowych danin lub kosztów regulacyjnych oraz czy wymagają poinformowania klienta o zmianie formuły cenowej.
- ✓ Drugim obszarem są kontrakty transportowe. Firma powinna ustalić, czy stosowana klauzula paliwowa obejmuje koszt emisji i jak szybko zmiana ceny zostanie przeniesiona na stawkę frachtową.
- ✓ Trzecim obszarem jest finansowanie. Warto oszacować, jak wzrost ceny litra wpłynie na wykorzystanie limitów kart paliwowych, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i wysokość wymaganych zabezpieczeń.
- ✓ Czwartym obszarem są paliwa alternatywne. W przypadku HVO i innych biopaliw konieczne będzie sprawdzenie nie tylko ceny, lecz także jakości dokumentacji pozwalającej na zastosowanie zerowego współczynnika emisji.

Operatorzy kart powinni natomiast zdecydować, w jaki sposób będą prezentowali koszt ETS2. Klient musi otrzymać informację, czy koszt został ujęty w cenie paliwa, czy jest naliczany

oddzielnie. Potrzebne będą również mechanizmy pozwalające porównać rzeczywistą cenę końcową u różnych dostawców.

Największym ryzykiem jest brak przejrzystości

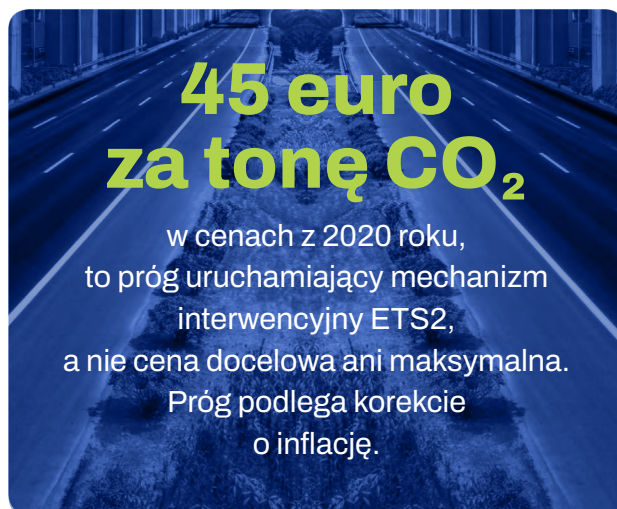
ETS2 nie będzie zwykłą opłatą doliczaną według jednej urzędowej tabeli. Będzie kosztem rynkowym, którego wysokość może zmieniać się wraz z ceną uprawnień, strategią zakupową dostawcy i strukturą sprzedawanego paliwa. Dla transportu największym zagrożeniem nie musi być sama wysokość ceny emisji. Równie poważnym problemem może okazać się brak jasności, gdzie koszt został uwzględniony, według jakiej stawki go obliczono i czy nie został naliczony więcej niż raz.

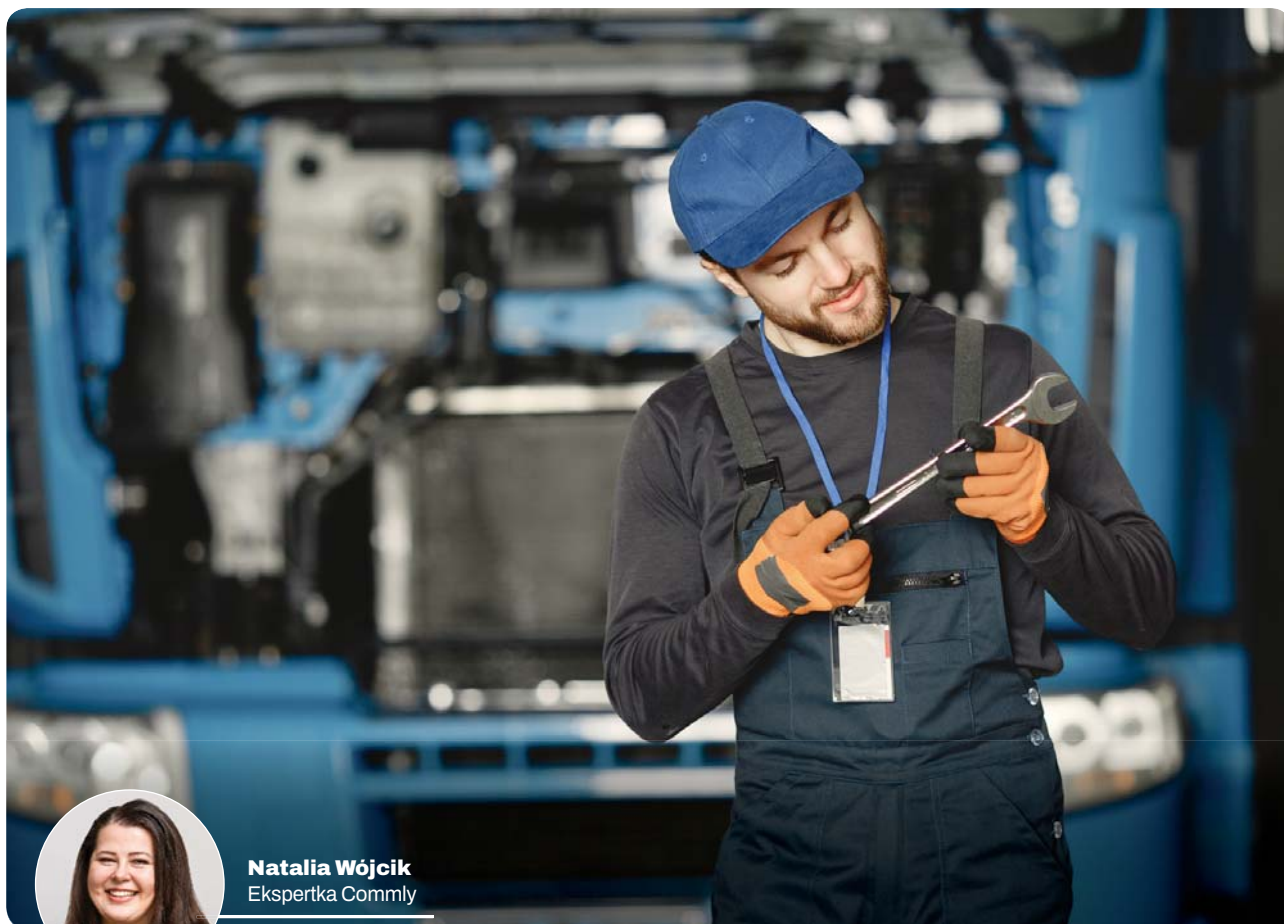
Przesunięcie pełnego uruchomienia ETS2 do 2028 roku daje branży dodatkowy czas na przygotowanie. Nie daje jednak podstaw do bezczynności. Pierwsze aukcje w 2027 roku pokażą rzeczywistą wycenę emisji i mogą rozpocząć proces przenoszenia oczekiwanego kosztu do ofert handlowych. Przewoźnicy, którzy zaczną analizę dopiero po otrzymaniu pierwszej wyższej faktury, będą negocjowali pod presją czasu. Ci, którzy wcześniej uporządkują umowy, klauzule paliwowe, limity kredytowe i sposób kontroli faktur, zyskają możliwość świadomego zarządzania jednym z najważniejszych nowych kosztów transportu drogowego.

Materiał ma charakter eksperckiej analizy rynkowej i nie stanowi indywidualnej opinii prawnej, podatkowej ani inwestycyjnej. Rzeczywisty wpływ ETS2 na cenę paliwa będzie zależał od ceny uprawnień, struktury produktu, sposobu przenoszenia kosztów oraz warunków zawartych w umowach handlowych. ■

Mariusz Derdziak
mderdziak@andamur.com
+48 609 601 147

ANDAMUR
każda podróż jest ważna





Natalia Wójcik
Ekspertka Commlly

Polski rynek części ma wszystko, aby rosnąć. Teraz czas na cyfryzację

Branża automotive od lat jest jednym z filarów polskiej gospodarki i ważnym zapleczem europejskiej motoryzacji. Silną pozycję ma również niezależny rynek części zamiennych, któremu sprzyjają duża liczba starszych samochodów i rozwinięta sieć warsztatów. Dynamicznie rośnie także rynek e-commerce dla pojazdów ciężarowych (TIR), przechodząc z tradycyjnych kanałów sprzedaży w stronę zaawansowanych platform cyfrowych. Polska jako logistyczne serce Europy posiada ogromną flotę ciężarową, co bezpośrednio napędza ten sektor.

Jeśli jednak spojrzeć na kanały sprzedaży, dystrybucja części samochodowych (dla pojazdów osobowych i ciężarowych) wciąż pozostaje daleko za innymi kategoriami produktów. Otwarte platformy e-commerce odpowiadają nadal tylko za 9% transakcji B2B, a niemal co trzecie takie zamówienie wciąż składane jest tradycyjnie – przez telefon, faks lub papierowy formularz. To sprawia, że jednym z najważniejszych kierunków rozwoju rynku w najbliższych latach będzie dalsza cyfryzacja sprzedaży i dystrybucji części samochodowych.

Mocny aftermarket, tradycyjna dystrybucja

W odróżnieniu od wielu krajów europejskich w Polsce zdecydowaną przewagę nad autoryzowanym kanałem serwisowym ma niezależny aftermarket, obejmujący warsztaty, retailerów i hurtowników (IAM). Jego udział w rynku przekracza już 70%. Tak silna pozycja IAM wynika przede wszystkim z dużej liczby samochodów jeżdżących po polskich drogach, które wymagają regularnych napraw i wymiany części.

Nie bez znaczenia jest też wiek samochodów. Przeciętne auto osobowe w Polsce ma ponad 15 lat, czyli o ponad dwa lata więcej niż wynosi średnia w Unii Europejskiej. Starsze samochody częściej wymagają napraw i wymiany części, co napędza popyt na usługi niezależnych warsztatów. Z 20,5 mln zarejestrowanych samochodów osobowych w Polsce blisko 15 mln ma ponad 10 lat. Wraz z wiekiem samochodu nie tylko wzrasta popyt na części, ale też spada motywacja do korzystania z ASO. W efekcie niezależny aftermarket ma w Polsce mocną bazę popytową, ale jego potencjał nie przekłada się jeszcze w pełni na cyfrowe kanały sprzedaży.

Jednym z powodów, dla których dystrybucja przez lata opierała się cyfryzacji, jest złożoność rynku części. Sam katalog produktów jest ogromny, a każda część musi być dopasowana do konkretnego modelu, rocznika i wersji silnikowej. Skalę tego problemu dobrze pokazuje przykład z rynku europejskiego: Volkswagen Golf VI sprzedawany był w 53 wariantach, co dla samej tarczy hamulcowej dało 320 numerów części producenta i przełożyło się na ponad 9500 numerów katalogowych w ofercie niezależnych producentów części.

| Rozdrobniony rynek

Do tego dochodzi wielopoziomowy łańcuch pośredników. Część trafia od producenta przez dystrybutora hurtowego do lokalnego magazynu, zanim dotrze do warsztatu, a relacje handlowe w tym łańcuchu budowane są latami. Warsztaty są przyzwyczajone do kontaktu z konkretnym handlowcem, który zna ich potrzeby i stan magazynu. W praktyce liczy się też czas. Warsztat potrzebuje części od razu, więc telefon do znanego dystrybutora bywa szybszym rozwiązaniem niż samodzielne przeszukiwanie ofert online.

Skalę polskiej dystrybucji pokazują dane branżowe. Sieć zrzeszona w Stowarzyszeniu Dystrybutorów

i Producentów Części Motoryzacyjnych liczy ponad 1250 punktów sprzedaży części do aut osobowych i ciężarowych. Rynek pozostaje przy tym rozdrobniony: obok kilku dużych, ogólnopolskich sieci hurtowych działa gęsta siatka mniejszych, regionalnych dystrybutorów, a największe firmy prowadzą już sprzedaż także poza Polską, głównie w Europie Środkowo-Wschodniej.

Do niezależnych warsztatów, których w Polsce działa blisko 24 tys., trafia około 75% sprzedawanych części. W skali całej Europy niezależni dystrybutorzy odpowiadają z kolei za 62% części wymienianych w autach na rynku wtórnym, czyli za większość transakcji w kanale, który w Polsce ma już ponad 70-procentowy udział. Znacząca jest też produkcja: części i akcesoria odpowiadały w 2023 roku za 122,9 mld zł, czyli 5% produkcji przemysłowej w Polsce, i były trzecim co do wielkości sektorem przemysłowym w kraju, po produkcji żywności i energetyce.

**Cyfryzacja
staje się naturalnym
etapem rozwoju
ryнку części
samochodowych.**

| Wahania koniunktury

Rynek e-commerce motoryzacyjnego przekroczył w 2024 roku 14 mld zł, czyli około 20% segmentu e-commerce, i rósł w tempie ok. 15% rocznie. Mimo tej dynamiki 2025 rok przyniósł wyhamowanie: ceny części spadały, a dystrybutorzy notowali jednocyfrowe wzrosty sprzedaży zamiast dwucyfrowych z lat wcześniejszych.

Osobnym, rosnącym wątkiem jest rynek części regenerowanych: w 2022 roku wart był około 1,5 mld zł, w 2023 roku urósł o 6,5%, a prognozy na 2024 rok wskazywały na dalszy wzrost do około 1,7 mld zł. Najczęściej regenerowane są alternatory, rozruszniki, turbosprężarki, sprzęgła i skrzynie biegów, a popyt napędza przede wszystkim segment flotowy, dla którego liczy się korzystny stosunek jakości do ceny.



OPINIA EKSPERTA

SZYMON JEZIEFSKI, CEO Autofixer:

– Na rynku części samochodowych przewagę daje nie samo przeniesienie katalogu do internetu, ale połączenie wielu źródeł danych i automatyzacja procesu zakupowego. Zarówno warsztat, jak i klient indywidualny powinien w jednym miejscu znaleźć właściwą część, sprawdzić jej dostępność i warunki zakupu, zamiast szukać konkretnej oferty u kilku dostawców. Technologia pozwala nam ten proces uporządkować i skrócić drogę od wyszukania produktu do zamówienia.



| Cyfryzacja zaczyna zmieniać reguły gry?

Sytuacja zaczęła się jednak zmieniać. Według BCG 58% transakcji B2B w europejskim rynku wtórnym odbywa się już przez zamknięte systemy e-procurement. Do 2035 r. udział ten ma wzrosnąć do 73%. Jeszcze szybciej rośnie e-commerce. Według szacunków w latach 2025–2035 e-commerce w polskim sektorze części samochodowych ma rosnąć średnio o 13% rocznie. To najwyższa prognozowana dynamika w Europie.

Podkreślić trzeba jednak, że cyfryzacja tego rynku nie sprowadza się jedynie do uruchomienia kolejnego sklepu internetowego. IAM obejmuje ponad 2 mln SKU, ponad 20 tys. dystrybutorów hurtowych i ponad 400 tys. warsztatów w Europie. W przypadku części samochodowych przewagę daje więc dopiero możliwość połączenia danych o produktach, kompatybilności, stanach magazynowych i dostawie. Dla klientów oznacza to krótszą drogę od identyfikacji potrzebnej części do jej zamówienia, a dla dystrybutora możliwość obsługi większej liczby transakcji przy mniejszym udziale ręcznej pracy.

| Kto skorzysta na cyfryzacji?

Wzrost e-commerce nie oznacza jednak, że skorzystają na nim wszyscy uczestnicy rynku w równym stopniu.

Polski rynek ma mocne fundamenty, ale sama liczba samochodów pozostających w eksploatacji nie zagwarantuje przedsiębiorcom dalszego wzrostu. Przykładem firmy, która próbuje wykorzystać tę zmianę, jest Autofixer. W ciągu dwóch lat firma ponad dwukrotnie zwiększyła skalę działalności, a jej przychody w ostatnich 12 miesiącach przekroczyły 160 mln zł. Obecnie realizuje ponad milion zamówień rocznie. Te liczby pokazują skalę, jaką może osiągnąć dystrybucja części oparta w dużej mierze na kanale cyfrowym.

Nie oznacza to jednak, że tradycyjna dystrybucja zniknie. Warsztaty nadal potrzebują kontaktu z handlowcami i dostępności części. Coraz więcej elementów tego procesu można jednak połączyć i przyspieszyć za pomocą technologii. Zmienia się więc proporcja między tym, co dzieje się offline, a tym, co można zrobić cyfrowo.

Technologia przejmuje część powtarzalnych czynności, które wymagają jednak wielowymiarowej analizy danych, pozwalając handlowcom skupić się na bardziej złożonych potrzebach klientów. Cyfryzacja nie musi więc oznaczać końca tradycyjnej dystrybucji, a raczej jej modernizację. Dla rynku, którego siłą przez lata były skala i stabilność, cyfryzacja może więc stać się kolejnym źródłem wzrostu. ■

Transport drogowy potrzebuje nie tylko wysokich stawek



Polski transport drogowy przez lata budował swoją pozycję na skuteczności operacyjnej, elastyczności i zdolności do obsługi zachodnioeuropejskich łańcuchów dostaw. Obecnie jednak model przewagi oparty głównie na skali, dostępności floty i konkurencyjności kosztowej coraz wyraźniej ujawnia swoje ograniczenia. Potwierdzają to dane dotyczące kondycji rynku, inwestycji flotowych, rentowności przedsiębiorstw oraz oceny samych przewoźników. Branża wciąż jest wielka, ale nie może już działać tak, jakby sama skala była wystarczającą strategią.



dr Grzegorz Wiśniewski
Polska Unia Transportu

Transport drogowy pozostaje krwiobiegiem polskiej gospodarki. Według danych przywołanych w raporcie PZPM, w 2024 roku transport samochodowy odpowiadał za 81,3% pracy przewozowej ładunków w Polsce liczonej w tonokilometrach oraz 87,1% przewiezionego tonażu. Sektor przewozów samochodowych rzeczy wygenerował 195,1 mld zł przychodów, a rynek przewozów drogowych stanowił 90,5% wartości rynku przewozów ładunków. To nie jest nisza. To infrastruktura gospodarki w ruchu. To sektor, bez którego przemysł, handel, budownictwo, e-commerce, eksport i konsumpcja tracą rytm operacyjny (PZPM, 2025).

| Przyczyny kryzysu

Jednocześnie ta sama branża weszła w okres wyjątkowo trudnej próby. Obecny kryzys rozpoczęty w drugiej połowie 2023 roku jest przez wielu polskich przewoźników oceniany jako najpoważniejszy od ponad dwóch dekad. Konkurencja ze Wschodu i liberalizacja dostępu przewoźników ukraińskich do rynku unijnego stały się ważnym elementem debaty publicznej, ale redukcja kryzysu wyłącznie do tego czynnika byłoby najprościej rzecz ujmując sporym uproszczeniem. Źródła problemu więc są znacznie głębsze: słabszy popyt na usługi transportowe w Europie, schłodzenie przemysłu, wysokie koszty pracy, presja energetyczna, inflacja, koszty dekarbonizacji, rosnąca niepewność regulacyjna.

Trafiające do analityków sygnały nie mogą napawać nas optymizmem. W danych GUS za kwiecień 2026 roku przewozy ładunków transportem samochodowym spadły rok do roku o 0,4%, a w okresie styczeń-kwiecień 2026 roku były niższe o 3,9%. Dla porównania transport kolejowy w kwietniu 2026 roku odnotował wzrost przewozów ładunków o 7,9%. Nie oznacza to oczywiście prostego „przesunięcia” rynku z drogi na kolej, ale pokazuje, że transport drogowy znajduje się pod presją wolumenową i musi coraz dokładniej walczyć o efektywność każdego kilometra (GUS, 2026).

| Firmy znikają z rynku

Najnowsze dane GITD pokazują, że w pierwszych czterech miesiącach 2026 roku z rynku zniknęło niemal 500 firm z licencją wspólnotową, a od końca 2023 roku ubyło już ponad

2,1 tys. przewoźników, przy obecnym poziomie około 43,4 tys. podmiotów. Oznacza to nie tylko krótkookresowe osłabienie koniunktury, lecz także głębszą zmianę strukturalną: rosnącą presję kosztową i regulacyjną, spadek liczby najmniejszych firm oraz postępującą konsolidację rynku wokół większych flot.

Równolegle zmienia się struktura zasobów pracy, bo mimo lekkiego wzrostu liczby ważnych świadectw kierowców spoza UE między grudniem 2025 r. a kwietniem 2026 r., spada udział kierowców z Ukrainy, a rośnie znaczenie kierowców z Białorusi i Indii. Dane o wypisach z licencji dla pojazdów powyżej 3,5 t wskazują jedynie niewielki spadek liczby pojazdów, ale po uwzględnieniu opóźnień raportowych realna aktywna podaż mocy przewozowych może być znacząco niższa niż wynika to z oficjalnych statystyk.

W tym miejscu trzeba powiedzieć jasno: polski transport drogowy nie ma wyłącznie problemu kosztowego. Ma problem z zarządzaniem zmianą i problemem. Zbyt wiele firm przez lata zarządzało wzrostem, a nie rentownością. Zbyt wiele firm liczyło przychód, a za mało liczyło jakość przychodu. Zbyt wiele decyzji podejmowano na podstawie intuicji właściciela, doświadczenia spedytora albo presji klienta, a nie pełnego rachunku ekonomicznego konkretnej relacji, konkretnego kontraktu i konkretnego pojazdu. Marża w transporcie nie ginie w tabeli. Marża ginie na złe wycenionym kilometrze, na niepoliczonym postoju, na złe dobranym kliencie i na braku odwagi, by powiedzieć: tego zlecenia nie bierzemy.

Raport branżowe wskazują, że firmy transportowe wygrywają nie samą flotą, lecz także jakością zarządzania.

| Kalkulator kosztów

Rozwinięciem powyższego jest trójstronna na chwilę obecną idea Polskiej Unii Transportu – Lekarzy Transportu oraz Partnera finansowego, firmy Finea.pl w celu krystalizacji warstw docelowo darmowego dla branży kalkulatora kosztów i frachtu. Kardynalnym celem kalkulatora jest uproszczenie i skrócenie procesu decyzyjnego dyspozytora, czyniąc go jednocześnie efektywnym - rentownym ekonomicznie dla przewoźnika. Sieć zaszytych danych w dedykowanych algorytmach determinuje sugestie nadawane przez zautomatyzowany mechanizm. Na uwagę zasługuje fakt uchwycenia w zmiennych m.in. minimalnej opłacalnej stawki, kosztu całkowitego zlecenia, wyniku brutto czy rekomendowanej stawki sprzedaży.

To oczywiście nie koniec, inspirujące stają się również połączenie analiz branżowych nie tylko z analitycznymi raportami, ale idąc dalej niekonwencjonalnie – z refleksją zawartą w monografii wydanej w 2026 roku, pt. „Biznes – sztuka poszukiwania prawdy”. Książka celowo nie jest podręcznikiem



transportu, ale może być bardzo praktycznym oknem inspiacyjnym dla przewoźników, dając przestrzeń do czerpania rozwiązań z różnych branż, wskazując na konkretne problemowe studium przypadku. Poza ambicją ilustrowaną jako klucz, należy spojrzeć na prawdę. Prosto w oczy.

To kategoria strategiczna. Oznacza zgodność między tym, co firma deklaruje, co rzeczywiście robi, co mierzy i co jest gotowa zmienić. W transporcie prawda zaczyna się od prostych, czasem brutalnych pytań: Które trasy faktycznie zarabiają? Którzy klienci poprawiają płynność, a którzy ją niszczą? Ile kosztuje nas lojalność wobec nierentownego kontraktu? Czy spedytorzy są wynagradzani za obrót, czy za marżę? Czy flota pracuje, czy tylko jeździ? Czy cyfryzacja jest realnym systemem decyzyjnym, czy jedynie kolejnym abonamentem?

| Potrzebny transfer praktyk

To właśnie tutaj pojawia się przestrzeń do czerpania inspiracji z innych branż. Transport często patrzy wyłącznie na... transport. Przewoźnik porównuje się z przewoźnikiem, spedytor ze spedytorem, właściciel floty z sąsiadem z tej samej branży. Tymczasem największe przełomy strategiczne rzadko rodzą się z kopiowania podobnych firm. Rodzą się z mądrego transferu praktyk z innych sektorów. Wskazać należy na nową doktrynę czerpiącą z wartości od przedsiębiorców odnoszących sukcesy w innych branżach, wykorzystując schematyczne wdrażanie nadrzędnych procedur obiektywnie wpisujących się w kulturę zarządzania i organizacji niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności.

Z finansów można wziąć dyscyplinę pomiaru ryzyka. Z produkcji – standaryzację i eliminację marnotrawstwa. Z handlu segmen-

tację klienta. Z technologii chociażby kulturę danych. Z organizacji usługowych m.in. koncentrację na doświadczeniu klienta. Z przedsiębiorstw rodzinnych – odpowiedzialność międzypokoleniową. Z firm globalnych zdolność skalowania procesów bez utraty kontroli nad jakością. Przewoźnik, który chce poznać prawdę o swojej firmie, nie może ograniczyć się do raportu księgowego. Powinien rozmawiać z kierowcami o realnych problemach na trasie, z dyspozytorami o chaosie operacyjnym, z klientami o ich przyszłych potrzebach, z warsztatem o powtarzalnych awariach, z finansistą o terminach płatności i z ubezpieczycielem o profilu ryzyka. Prawda jest rozproszona. Lider musi wykrystalizować umiejętność jej agregowania oraz wnioskowania. (Patrz infografika „Rekomendacje dla transportu”).

| Narzędzia przetrwania

Nieprzypadkowo także w europejskich raportach branżowych coraz mocniej pojawiają się przykłady firm, które wygrywają

SCHEMAT KONWERSJI BIZNESOWEJ

- 1 WARTOŚCI OSOBISTE I FILOZOFIA DZIAŁANIA
(introspekcja, etyka, odwaga, pokora)
- 2 CECHY LIDERSKIE
(wizja, charyzma, odpowiedzialność, zdolność inspirowania innych)
- 3 KOMPETENCJE OSOBOWE I SPOŁECZNE
(empatia, komunikacja, decyzje)
- 4 KAPITAŁ INTELEKTUALNY
(wiedza, doświadczenie, kreatywność)
- 5 STRATEGIA ROZWOJU
(innowacja, adaptacja, odwaga rynkowa)
- 6 POZYCJA KONKURENCYJNA
(operowanie w niszy, przewaga na rynku, marka)
- 7 DŁUGOFALOWA STABILNOŚĆ I WPŁYW SPOŁECZNY
(trwałość modelu)

Źródło: Wiśniewski, G. 2026. Biznes – sztuka poszukiwania prawdy. Poznań: Grupa Wydawnicza FNCE.

nie samą flotą, lecz jakością zarządzania. Jedna z firm pokazuje przewoźników inwestujących w telematykę, sztuczną inteligencję wspierającą procesy operacyjne, systemy TMS, kontrolę opłat drogowych, zarządzanie paliwem, alternatywne napędy i raportowanie śladu węglowego. Jeden z przykładów wskazuje, że koszty paliwa mogą sięgać nawet 40% przychodów z frachtu, co sprawia, że optymalizacja tankowań, tras i odchyłń operacyjnych ma bezpośredni wpływ na wynik finansowy. To nie jest już „technologia dla dużych”. To narzędzie przetrwania dla tych, którzy chcą wiedzieć, gdzie naprawdę zarabiają, a gdzie tylko generują obrót.

Jeżeli prawda ma być zbawienna dla przedsiębiorcy transportowego, musi zostać spersonalizowana. Nie istnieje jedna recepta dla firmy z pięcioma zestawami, przedsiębiorstwa rodzinnego z flotą krajową, przewoźnika międzynarodowego z setką pojazdów, operatora chłodni, cystern, platform czy fi-ranek. Każda firma ma inny profil ryzyka, inny portfel klientów, inne kompetencje zespołu, inną strukturę kosztów i inne ograniczenia kapitałowe. Uniwersalne mogą być pytania. Odpowiedzi muszą być indywidualne.

| Zrób audyt prawdy

Trzeba rozpocząć się od diagnozy. Po pierwsze: audyt prawdy finansowej, czyli realna rentowność tras, klientów, pojazdów i spedytorów. Po drugie: audyt prawdy operacyjnej, czyli ocena pustych przebiegów, czasu postoju, reklamacji, opóźnień, tankowań, stylu jazdy i wykorzystania floty. Po trzecie: audyt prawdy relacyjnej, czyli odpowiedź na pytanie, którzy klienci są partnerami, a którzy wyłącznie przesuwają ryzyko na przewoźnika. Po czwarte: audyt prawdy przywódczej, czyli sprawdzenie, czy firma ma procesy, czy tylko właściciela gaszącego pożary. Po piąte: audyt prawdy strategicznej, czyli decyzję, w czym firma ma być naprawdę dobra – i z czego powinna świadomie zrezygnować.

W takim podejściu szczególnego znaczenia nabiera „Schemat Konwersji Biznesowej” opisany w mojej książce „Biznes – sztuka poszukiwania prawdy”. Jego sens można przenieść na transport wprost: kapitał intelektualny, doświadczenie, relacje i wartości muszą zostać przekonwertowane na przewagę konkurencyjną. Sama wiedza właściciela nie wystarczy, jeśli nie staje się procedurą, standardem, ofertą, systemem wyceny, sposobem obsługi klienta i mechanizmem kontroli marży. Firma transportowa nie zarabia na tym, że „wie”. Zarabia dopiero wtedy, gdy potrafi tę wiedzę zamienić w decyzję operacyjną szybciej, precyzyjniej i odważniej niż konkurencja.

| Stare już nie wróci

Największym błędem byłoby więc czekać, aż rynek „wróci do normy”. On może wrócić do wzrostu, ale nie wróci do daw-

REKOMENDACJE DLA TRANSPORTU

Nr	Rekomendacja	Co to oznacza w praktyce?
1	Policz prawdziwą rentowność	Mierz marżę na poziomie trasy, klienta, pojazdu i spedytora — nie tylko przychód i obrót.
2	Selekcjonuj klientów i kontrakty	Nie każdy zleceniodawca buduje wartość; eliminuj relacje, które niszczą płynność i marżę.
3	Zamień dane w decyzje	Wykorzystuj TMS, telematykę i kontrolę kosztów paliwa, postojów oraz pustych przebiegów.
4	Standaryzuj procesy	Firma nie może opierać się wyłącznie na właścicielu — buduj procedury, odpowiedzialność i powtarzalność.
5	Przygotuj firmę na zieloną transformację	Raportuj emisje, optymalizuj ślad węglowy i wdrażaj rozwiązania adekwatne do profilu floty i klientów.
6	Inwestuj w relacje i kompetencje	Networking, rozwój ludzi i wiedza z innych branż wzmacniają odporność oraz przewagę konkurencyjną.
7	Szukaj prawdy strategicznej	Zadaj sobie pytania: na czym naprawdę zarabiamy, z czego powinniśmy zrezygnować i w czym chcemy być najlepsi?

Źródło: opracowanie własne

nej prostoty. Koszty pracy pozostaną wysokie. Kierowców nie przybędzie magicznie. Klienci będą oczekiwać danych, terminowości, elastyczności i coraz częściej parametrów środowiskowych. Regulatorzy będą podnosić wymagania. Banki i leasingodawcy będą ostrożniejsze. A konkurencja nie będzie spała.

Prawda w transporcie drogowym bywa niewygodna. Czasem mówi, że trzeba zamknąć nierentowny kierunek. Czasem, że trzeba zmienić klienta. Czasem, że flota jest za duża. Czasem, że spedytor zarabia obrót, ale niszczy marżę. Czasem, że właściciel musi przestać być dyspozytorem, a stać się strategiem. Ale właśnie taka prawda może być zbawienna – nie jako idea, lecz jako narzędzie. Dla tych, którzy odważą się ją wdrożyć, policzyć i dopasować do własnej firmy, może stać się początkiem nowej przewagi. Bo w nowym transporcie wygrają nie ci, którzy mają najwięcej kilometrów. Wygrają ci, którzy najlepiej rozumieją, po co jadą. ■

Dr Grzegorz Wiśniewski jest wiceprzewodniczącym Polskiej Unii Transportu, praktykiem biznesu oraz wykładowcą akademickim w Międzynarodowej Wyższej Szkole Logistyki i Transportu we Wrocławiu. Autor książki „Biznes – sztuka poszukiwania prawdy”. Współzałożyciel inicjatywy społecznej w branży TSL – Lekarze Transportu.

Etykieta logistyczna GS1 – od codziennej praktyki do kodów 2D

Oznaczanie produktów kodami kreskowymi czy kodami dwuwymiarowymi jest dziś standardem, bez którego trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie handlu detalicznego. Podobnie jest z paletami i innymi jednostkami logistycznymi – etykieta na palecie stała się elementem oczywistym. W praktyce jednak nadal istnieje zasadnicza różnica pomiędzy znakowaniem produktów a znakowaniem jednostek logistycznych. Podczas gdy w detalu dominują globalne, jednoznaczne identyfikatory GS1 o stabilnej strukturze, w obszarze logistyki wciąż powszechne są rozwiązania wewnętrzne, tworzone na potrzeby pojedynczych firm lub relacji biznesowych.





Agata Horzela
Senior menedżerka branży TSL /
T&L Manager w GS1 Polska

Efekt jest sytuacja, w której jedna jednostka logistyczna bywa oznaczona kilkoma różnymi etykietami – każdą „dla kogoś innego”. To zjawisko szczególnie dotyczy operatorów logistycznych, którzy funkcjonują na styku wielu uczestników łańcucha dostaw.

Operator logistyczny w centrum standaryzacji

Operatorzy logistyczni obsługują jednocześnie wielu klientów i odbiorców, z których każdy może stosować inny sposób identyfikacji palet. Brak wspólnego standardu oznacza konieczność: interpretowania różnych formatów etykiet, nanoszenia dodatkowych, wewnętrznych oznaczeń; ręcznego wprowadzania danych do systemu; ponoszenia dodatkowych kosztów operacyjnych i ryzyka błędów. Jednocześnie to właśnie operatorzy logistyczni najczęściej sygnalizują trudności komunikacyjne z klientami oraz problemy wynikające z niejednorodnych oznaczeń paletowych. Coraz wyraźniej widać więc potrzebę standaryzacji, która umożliwiłaby sprawną i jednoznaczną wymianę informacji w całym łańcuchu dostaw.

Badanie „Stopnia wykorzystania standardów GS1 w TSL” przeprowadzone wśród kluczowych firm branży TSL, dostarcza bardzo konkretnych danych na temat rzeczywistego wykorzystania etykiet logistycznych. Wyniki pokazują, że etykieta logistyczna GS1 jest już de facto standardem w operacjach magazynowych operatorów logistycznych:

- ✓ 75% firm TSL stosuje etykietę GS1 na etapie przyjęcia towaru od klienta,
- ✓ 70% firm wykorzystuje ją w procesach składowania,
- ✓ 60% firm w kompletacji pod odbiorców.

Co istotne, 70% operatorów logistycznych deklaruje, że używa etykiety GS1 przy przyjęciach od co najmniej 50% swoich klientów. Oznacza to, że magazyny operatorów są w dużej mierze przygotowane na standaryzację identyfikacji jednostek logistycznych. Jednocześnie badanie ujawnia wyraźną lukę w obszarze transportu i wysyłki. Tylko 55% firm korzysta z etykiet transportowych GS1, a 30% operatorów w ogóle ich nie stosuje. To pokazuje, że standaryzacja jest dziś znacznie bardziej zaawansowana w magazynie niż w transporcie.

GS1 jako wspólny język danych

Etykieta logistyczna GS1 jest jednym z podstawowych narzędzi stosowanych do oznaczania i monitorowania przepływu ładunków – jednostek logistycznych, za pośrednictwem którego przedsiębiorstwa (producent, hurtownik, detalista, dystrybutor, przewoźnik, operator logistyczny) przekazują sobie informacje w ustandaryzo-

wany, czyli jednoznacznie w skali świata, zrozumiały sposób. Standardowa etykieta logistyczna GS1 opiera się na numerze SSCC (Seryjny Numer Jednostki Logistycznej) – unikalnym, 18-cyfrowym identyfikatorze jednostki logistycznej. SSCC pełni rolę „tablicy rejestracyjnej” palety lub kartonu, umożliwiając jej jednoznaczną identyfikację przez cały cykl życia w łańcuchu dostaw.

Dzięki zastosowaniu standardów GS1: dane na etykiecie są interpretowane w ten sam sposób przez wszystkich partnerów, możliwe jest automatyczne powiązanie etykiety z komunikatami elektronicznymi (np. awizem dostawy), operator logistyczny nie musi „tłumaczyć” danych pomiędzy różnymi systemami klientów. Etykieta logistyczna GS1 staje się tym samym jednym z podstawowych narzędzi integrujących fizyczny przepływ towarów z cyfrowym przepływem informacji.

Ten sam SSCC od producenta do detalisty

Pełny potencjał SSCC ujawnia się wtedy, gdy ten sam numer jest wykorzystywany przez wszystkie ogniwa łańcucha dostaw.

Jak wygląda model wzorcowy?

- ✓ Producent nadaje numer SSCC w momencie tworzenia jednostki logistycznej.
- ✓ Operator logistyczny lub przewoźnik wykorzystuje ten sam numer do obsługi magazynowej, przeładunków i transportu.
- ✓ Kolejni przewoźnicy nie nadają własnych oznaczeń, lecz korzystają z oryginalnego SSCC.
- ✓ Detalista odbiera towar oznaczony numerem nadanym u źródła.

Kluczowe założenie jest proste: każde ogniwo wykorzystuje etykietę nadaną przez dostawcę, bez potrzeby naklejania własnych, wewnętrznych etykiet na kolejnych etapach.

**Magazyny są
w większości przygo-
towane na standaryzację
identyfikacji jednostek
logistycznych,
gorzej
z transportem.**

Jednym z najważniejszych wniosków z badania jest rosnące zainteresowanie wykorzystaniem kodów dwuwymiarowych (2D) na etykietach logistycznych. Firmy TSL wskazują to rozwiązanie jako przyszłościowy kierunek rozwoju identyfikacji jednostek logistycznych. Standardy GS1 już dziś umożliwiają stosowanie kodów 2D, takich jak GS1 DataMatrix czy GS1 QR. Pozwalają one na zapisanie większej ilości danych na mniejszej powierzchni, co ma szczególne znaczenie w środowisku operatora logistycznego.

W kodzie 2D na etykiecie logistycznej można zakodować m.in.: numer SSCC jednostki logistycznej, identyfikatory lokalizacji (nadawcy i odbiorcy), numery partii lub serii produkcyjnej, daty (np. „najlepiej spożyć przed”), dane referencyjne powiązane z dokumentami transportowymi. Dla operatora logistycznego oznacza to dostęp do większej liczby informacji przy jednym skanowaniu oraz lepsze wsparcie automatyzacji procesów magazynowych i transportowych.

Korzyści z perspektywy operatora

Wdrożenie standardowej etykiety logistycznej GS1 – również z wykorzystaniem kodów 2D – przekłada się na konkretne korzy-

Wykorzystanie etykiety logistycznej w łańcuchu dostaw



ści: redukcję kosztów operacyjnych dzięki eliminacji wewnętrznych etykiet i ręcznych czynności, lepszą jakość danych i mniejszą liczbę błędów, szybsze przyjęcia i wydania towaru dzięki automatyzacji,

Warto podkreślić, że rola etykiety logistycznej GS1 nie kończy się na wsparciu procesów magazynowych. Coraz częściej staje się ona punktem wyjścia do dalszej cyfryzacji łańcucha dostaw i integracji fizycznego przepływu towarów z cyfrowym obiegiem danych. W praktyce to właśnie numer SSCC umożliwia jednoznaczne powiązanie jednostki logistycznej z danymi w systemach WMS, TMS czy z elektronicznymi dokumentami transportowymi, czy handlowymi.

Brak wspólnego standardu identyfikacji powoduje, że dane o tej samej palecie funkcjonują w wielu wersjach, systemach i formatach. Utrudnia to automatyzację procesów, zwiększa ryzyko błędów oraz ogranicza możliwość analizy danych w skali całego łańcucha dostaw. Tymczasem w cyfrowym świecie rzetelne, spójne i jednoznaczne dane są podstawą nie tylko efektywnego zarządzania operacyjnego, ale również wdrażania bardziej zaawansowanych rozwiązań, takich jak automatyczne planowanie transportu, monitoring realizacji czy raportowanie wskaźników ESG.

W tym kontekście etykieta logistyczna GS1 – szczególnie w połączeniu z kodami dwuwymiarowymi – wpisuje się w szerszy trend paperless i przygotowania branży TSL na nadchodzące regulacje, np. europejskie rozporządzenie eFTI dotyczące elektronicznej informacji na temat transportu towarowego, czy wymagania odbiorcy końcowego, np. dotyczącego wdrożenia elektronicznego awiza dostawy, gdzie numer SSCC umieszczony na etykiecie

logistycznej jest łącznikiem między jednostką fizyczną (palecą), a informacją elektroniczną.

Dlatego etykieta logistyczna GS1 coraz częściej przestaje być postrzegana jako element wyłącznie operacyjny, a zaczyna pełnić rolę fundamentu zarządzania danymi w łańcuchu dostaw – od magazynu, przez transport, aż po odbiór końcowego.

Etykieta potrzebna w transporcie

Etykieta logistyczna GS1 coraz częściej pełni rolę wspólnego języka danych w łańcuchu dostaw, integrując fizyczny przepływ towarów z cyfrowym obiegiem informacji pomiędzy uczestnikami rynku. Wyniki badania GS1 Polska pokazują, że w operacjach magazynowych operatorów logistycznych etykieta GS1 jest już w dużej mierze standardem, natomiast w obszarze transportu i wysyłki nadal istnieje znaczący potencjał dalszej standaryzacji. To właśnie na styku magazynu i transportu najczęściej ujawniają się dziś problemy związane z brakiem spójnej identyfikacji jednostek logistycznych i rozproszaniem danych.

Rosnące zainteresowanie wykorzystaniem kodów dwuwymiarowych (2D) na etykietach logistycznych potwierdza kierunek rozwoju rynku TSL – w stronę przenoszenia większej ilości standaryzowanych informacji przy jednym skanowaniu oraz dalszej automatyzacji procesów. Dla operatorów logistycznych oznacza to nie tylko szybszą obsługę operacyjną, ale również poprawę jakości danych, ograniczenie błędów oraz większą przejrzystość procesów w całym łańcuchu dostaw.

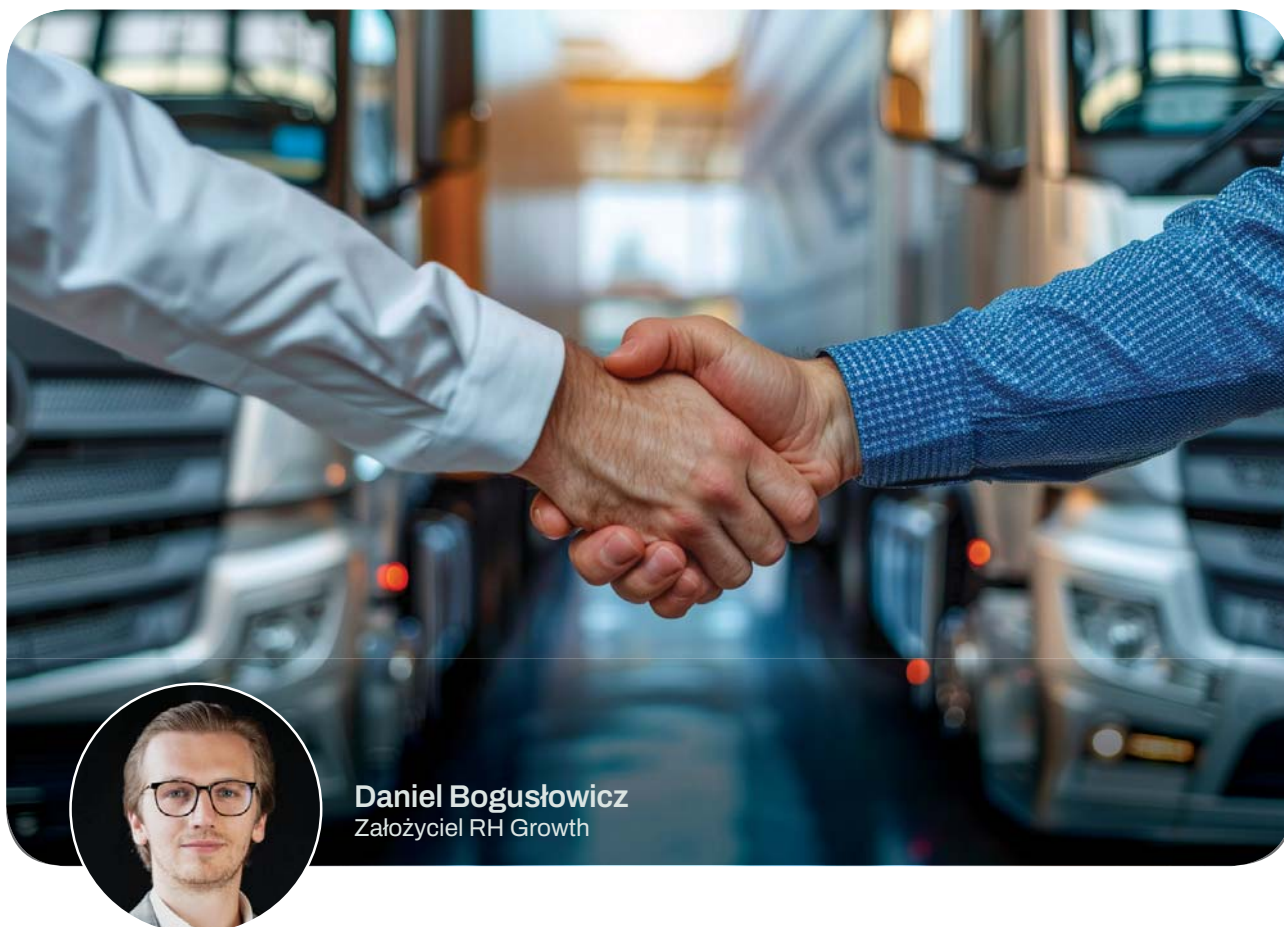
W szerszym kontekście etykieta logistyczna GS1 staje się jednym z fundamentów dalszej cyfryzacji branży TSL – w tym rozwoju rozwiązań paperless, elektronicznej wymiany dokumentów handlowych i transportowych oraz integracji systemów IT. Standaryzacja identyfikacji jednostek logistycznych ułatwia firmom przygotowanie się na nadchodzące zmiany regulacyjne oraz rosnące wymagania klientów w zakresie transparentności i dostępności danych. W praktyce oznacza to, że etykieta logistyczna przestaje być jedynie elementem operacyjnym, a coraz częściej jest postrzegana jako kluczowe narzędzie zarządzania danymi i efektywnością w nowoczesnym łańcuchu dostaw. ■

Badanie o którym mowa w artykule zostało przeprowadzone przez GS1 Polska w listopadzie 2025 roku, na grupie 20 operatorów logistycznych (zatrudniających powyżej 250 pracowników).

75%

Taki odsetek firm TSL stosuje etykietę GS1 na etapie przyjęcia towaru od klienta.

Źródło: Badanie przeprowadzone przez GS1 Polska w listopadzie 2025r, na grupie 20 operatorów logistycznych (zatrudniających powyżej 250 pracowników).



Daniel Bogusławicz
Założyciel RH Growth

Jak sprzedawać w transporcie i spedycji

Ostatnio usłyszałem, że w szeroko pojętej branży transportowej nie działają konwencjonalne prawa, techniki i metodologie marketingu i sprzedaży. „Tutaj rządzą układy i relacje”. W kontrze do tego: nie chce mi się wierzyć, że w bardzo konkurencyjnej branży można dostarczać słabą usługę, a mimo to zwiększać przychody i rozwijać firmę. Na pewno, różne znajomości otworzą nam wiele drzwi, ale to my musimy przez te drzwi przejść i tam w środku się rozgościć. I teraz pewnie myślisz: No dobra, mądralo, to jak generować szanse sprzedażowe i później efektywnie sprzedawać usługi transportowe?

Nie ma prostej, jedno- lub dwu- ani nawet trzy-zdaniowej odpowiedzi na to pytanie. Jest kilka elementów marketingowych, jak i sprzedażowych, o które musisz zadbać w swojej firmie, jeśli naprawdę chcesz wybić się ponad swoją konkurencję. Pierwsze, co musisz określić, żeby zacząć efektywnie generować szanse sprzedażowe dla usług transportowych, to kto uświadomienie sobie, kto jest twoim idealnym klientem. Spójrz na swoich obecnych i dotychczasowych klientów, a następnie zastanów się z kim współpraca jest korzystna i przyjemna – jakich klientów warto by było mieć więcej. Jednocześnie zdefiniuj z kim współpraca nie przynosi korzyści twojej firmie i przysparza kłopotów. Przygotuj obraz tych dwóch grup pod kątem ich branż, wielkości, zapotrzebowania na Twoje usługi, struktury właścicielskiej i osób decy-

zyjnych. Dodatkowo, możesz się zastanowić jakich klientów dotychczas nie obsługiwaliście, a warto by było dotrzeć do nich i spróbować.

W następnym kroku trzeba zdecydować, gdzie będziemy do tych idealnych klientów docierać. Zadać sobie pytanie, gdzie dotychczas docieraliście do nich i gdzie można jeszcze do nich dotrzeć, ale dotychczas tam was nie było. Warto wziąć pod uwagę nasycenie konkurencją w danym kanale marketingowym. Jeśli twoi konkurenci jeżdżą na targi, wykupują reklamy w magazynach i robią zimne telefony, to czy chcesz być firmą numer 67, która to robi. Oczywiście, jeśli to obecnie generuje ci nowych klientów, to z tego nie rezygnuj – przynajmniej nie od razu. Jednak trzeba sprawdzić nowe kanały

dotarcia. Tu pojawia się przestrzeń na eksplorowanie możliwości jakie dają nam nowe media, czyli Internet, media społecznościowe i platformy streamingowe.

Podstawowym elementem, o który musisz zadbać, jest strona internetowa – to wizytówka twojej firmy, ale nie tylko. Dobrze zaprojektowana strona internetowa to nie tylko ładny wygląd i przyjazna funkcjonalność dla odwiedzających, ale również magnes na potencjalnych klientów. Skutecznie wypozycjonowana strona przyciąga klientów aktywnie poszukujących konkretnych rozwiązań, czyli tych najbliższych podjęcia decyzji zakupowej. Strona internetowa jest również miejscem docelowym przy działaniach takich jak płatne kampanie reklamowe, treści w mediach społecznościowych oraz treści wideo, np. na YouTube. To tutaj zapadnie finalna decyzja twojego klienta o bezpośrednim kontakcie z twoją firmą, co otworzy ci szansę na nową współpracę.

Płatne kampanie reklamowe na takich platformach jak Google, Facebook, Instagram i LinkedIn – tutaj już nie ma pytania „czy?”, tutaj jest tylko pytanie „kiedy?”. Obecnie żadna firma nie jest w stanie efektywnie funkcjonować w przestrzeni internetowej bez jakichkolwiek inwestycji w wyniki sponsorowane w Google, kampanie banerowe na portalach i posty sponsorowane w mediach społecznościowych. Każda platforma social media doskonale wie, że zarabia dzięki firmom, które płacą za reklamę, dlatego zasięgi organiczne są ucinane. To jest jednak naturalne zjawisko – Internet to nowa telewizja, a w telewizji nie ma darmowej reklamy.

Konieczność prowadzenia płatnych kampanii reklamowych nie marginalizuje użyteczności marketingu treści, czyli postów w mediach społecznościowych, wpisów na blogu firmowym, dłuższych wideo na YouTube czy podcastów. Tylko teraz kiedy te treści są tworzone przez coraz większe grono firm i osób koniecznie zadbaj o ich autentyczność i unikalność. Odbiorcy nie chcą czytać kolejnego posta czy wpisu tłumaczącego pojęcia ogólne, na zasadzie co jest czym. Ani tym bardziej oglądać lub słuchać kolejnego kilkudziesięciominutowego materiału w stylu „poradnik o transporcie”. Dla twojego potencjalnego klienta o wiele bardziej angażujące będą treści, które przedstawią wasze autentyczne doświadczenie i unikalną perspektywę.

Wykorzystywanie Internetu do generowania szans sprzedażowych to nie tylko działania na poziomie marki firmowej, to również indywidualne działania handlowców i najważniejszych osób w twojej firmie. Twoi handlowcy mogą zacząć się angażować w działania prospectingowe przy pomocy

LinkedIna czy poprzez wiadomości e-mail. Chodzi o aktywne kontaktowanie się z firmami, które wpisują się w profil waszego idealnego klienta i badanie czy jest przestrzeń na rozmowę o współpracy. Takie działania wymagają dużo cierpliwości i determinacji – jednocześnie trzeba zadbać, żeby nie były nachalne. Dodatkowo handlowcy powinni aktywnie postować na swoich profilach na LinkedIn, budować sieć kontaktów na tej platformie i wchodzić w interakcję w komentarzach z odpowiednimi osobami. Te aktywności na LinkedIn są wskazane nie tylko dla handlowców, ale również dla pozostałych kluczowych osób w Twojej firmie.

Efektywne generowanie szans sprzedażowych, czyli marketing, to nie tylko zdefiniowana grupa docelowa i rozsądny dobór kanałów, ale przede wszystkim skuteczne przekazy. Dobrym pomysłem będzie przeprowadzenie warsztatów w twojej firmie z udziałem osób, które są zaangażowane w marketing, sprzedaż i obsługę klientów. Podczas takich warsztatów określacie wcześniej wspomnianą grupę docelową, unikalną propozycję wartości – co tak naprawdę zyskują wasi klienci przy współpracy z wami – pozycjonowanie marki firmy, ton i styl komunikacji. Określenie tych elementów podniesie efektywność wyżej wspomnianych kampanii reklamowych i treści oraz pomoże handlowcom w trakcie rozmów sprzedażowych – będą lepiej przygotowani i lepiej zrozumieją potencjalnych klientów.

Skoro coraz częściej przewija się słowo „handlowcy”, to płynnie przejdźmy do samej obsługi wygenerowanych szans sprzedażowych, czyli procesu sprzedaży w twojej firmie. Przede wszystkim – czy taki proces w twojej firmie w ogóle istnieje? Czy może każdy handlowiec, zarówno ten z doświadczeniem, jak i ten niedawno przesunięty z innego stanowiska, robi to po swojemu? Jeśli nie ma ustandaryzowanego procesu sprzedaży w twojej firmie, to zapytania nie są obsługiwane w efektywny sposób, a prawdopodobnie część z nich nie jest w ogóle podjęta. Standaryzacja jakiegokolwiek procesu gwarantuje powtarzalność i jakość. Zanim powiesz, że twoja firma jest za mała na to lub że każdy klient wymaga indywidualnego podejścia, to zaufaj mi – wcale tak nie jest.

Warto się przyjrzeć w jaki sposób twoi handlowcy spędzają swój czas pracy. Nie chodzi tu o to, żeby sprawdzać czy za często nie chodzą do toalety albo czy za dużo nie rozmawiają z kolegami z pracy. Chodzi o to czy ich czas pracy i energia są spożytkowane faktycznie na czynnościach, które generują sprzedaż. Niestety może być tak, że za dużo czasu spędzają na wycenach i rozmowach z potencjalnymi klientami dla których liczy się tylko cena. I nawet jeśli zostaną twoimi klientami

**Firma
transportowo-spedycyjna
działa na rynku usługowym,
więc wyłączone konkurowanie
ceną jest najgorszą
z możliwych strategii.**

to tylko na krótko. Marketingowcy powinni poświęcić więcej czasu bardziej perspektywnym klientom i odświeżyć kontakt z kalorycznymi kontrahentami sprzed kilku miesięcy.

Tutaj słów kilka na temat wojen cenowych. Moja firma obsługuje 3 firmy spedycyjne, dla których generujemy szanse sprzedażowe – żadna z nich nie powiedziała, że ich wyróżnikiem jest cena. Jeśli na swoim rynku konkurujesz jedynie ceną, to sprowadzasz swoją usługę do poziomu surowca, którym rządzą wahania rynkowe i przesuwanie się styku krzywych popytu i podaży. Tak się składa, że działasz na rynku usługowym, więc wyłączne konkurowanie ceną jest najgorszą z możliwych strategii, bo zawsze znajdzie się ktoś, kto da mniej. Możesz podjąć się tej walki, w której wygra ten, kto będzie się wolniej wykrwawiał.

Mam nadzieję, że twoja firma ma więcej do zaoferowania klientom niż atrakcyjna bądź konkurencyjna cena. Skoro to ma, to pewnie określacie to w trakcie wyżej wspomnianych warsztatów w firmie i to właśnie będzie wasza unikalna propozycja wartości, która powinna być zakomunikowana również w trakcie sprzedaży. Jednak, żeby to się stało, twoi handlowcy nie mogą jedynie rozmawiać z klientami o wadze, wymiarach, rodzaju ładunku, skąd ma być zabrany i gdzie dostarczony i oczywiście o cenie. Muszą zacząć pogłębiać te rozmowy i odkrywać jakie problemy i potrzeby mają wasi kontrahenci, a następnie pokazywać w jaki sposób wasze usługi

są na nie odpowiedzią. Na pewno zyskacie jeszcze bardziej w oczach klienta, jeśli uda wam się rzucić klientowi wyzwanie i w trakcie sprzedaży nauczyć go nowego sposobu myślenia o biznesie – ale to temat na osobny artykuł.

W kontekście sprzedaży jeszcze na koniec, w myśl zasady „last but not least”, chyba najbardziej bagatelizowany element, czyli follow-up. Jakie są zasady follow-up, czyli kontaktu po ofercie, w twojej firmie? Czy taki follow-up w ogóle jest, czy wychodzicie z założenia, że jak ktoś będzie zainteresowany to sam się odezwie? Każdy świadomy handlowiec wie, że w follow-up są pieniądze. Follow-up to dowód na zaangażowanie twojej firmy od samego początku. Nawet jak nie dostaniecie zlecenia przy pierwszej wycenie, to warto wrócić do tego klienta za parę miesięcy.

Ten artykuł jest bardziej szeroki niż głęboki, ale taki miał być, bo tylko w ten sposób odpowiedział na kwestie poruszone na początku. Jest tu wiele aspektów, które należałoby pogłębić, ale to mój pierwszy raz dla Truck Biznes (za co jestem ogromnie wdzięczny) i chciałem ci Drogi Czytelniku przedstawić moją perspektywę. Mam nadzieję, że udało mi się chociaż trochę przekonać cię do konwencjonalnych praw i metodologii marketingu i sprzedaży. Jeśli chcesz o czymś ze mną porozmawiać, to napisz maila na daniel@rhgrowth.pl. Tymczasem mam nadzieję, że do kolejnego artykułu. ■





Artur Joskowski
Founder & CEO, INOILE

Własna flota to nie zawsze większe możliwości

Własna flota może dać firmie większą kontrolę nad transportem, ale sam zakup samochodu nie tworzy jeszcze zdolności przewozowej. O powodzeniu operacji decydują również dostępność ładunków i kierowców, czas, koszty oraz możliwość zaplanowania kolejnych kilometrów.

Gdy firmie coraz trudniej zapewnić samochód na konkretną datę, zakup własnego zestawu wydaje się naturalną odpowiedzią. Własny ciągnik i naczepa dają poczucie niezależności. Auto stoi pod firmą, można wysłać je do klienta, nie trzeba za każdym razem pytać rynku o dostępność. Tylko czy zakup pojazdu rzeczywiście rozwiązuje problem transportowy?

Własna flota daje kontrolę nad samochodem. Nie daje jednak automatycznie kontroli nad ładunkiem, czasem kierowcy, oknami załadunku i rozładunku ani nad rentownością kolejnego kilometra. Można mieć sprawny zestaw, a mimo to nie mieć realnej możliwości wykonania transportu w sposób wspierający biznes. Pojazd jest zasobem. Zdolność przewozowa powstaje dopiero wtedy, gdy właściwy samochód, z właściwym kierowcą, znajdzie się we właściwym miejscu i czasie, ma zapewniony ładunek oraz możliwość sensownego dalszego wykorzystania.

| Samochód to dopiero początek

Zakup zestawu rozpoczyna nowy proces, a nie kończy dotychczasowy problem. Auto trzeba czymś załadować, doprowadzić na czas do odbiorcy, sprawnie rozładować i skierować do kolejnej pracy. Każdy z tych etapów wymaga informacji, planowania i decyzji. Sam wyjazd z towarem nie przesądza o powodzeniu operacji. Liczy się również to, co wydarzy się później: czy auto będzie miało powrót, czy znajdzie się kolejne zlecenie w regionie i czy godzina rozładunku pozwoli kierowcy dojechać na następny załadunek zgodnie z przepisami.

W transporcie zdolność przewozowa nie istnieje w oderwaniu od czasu i miejsca. Nie wystarczy powiedzieć: „mamy samochód”. Trzeba odpowiedzieć: „Czy ten samochód, z tym kierowcą, może wykonać konkretną pracę na tej relacji, o tej godzinie i w sposób

opłacalny?”. Znaczenie ma również to, czy po drodze nie pojawi się opóźnienie, które zaburzy całą sekwencję działań.

Dobrym przykładem jest producent, który kupuje własny zestaw do obsługi regularnych wysyłek do Niemiec. Na początku kalkulacja wygląda korzystnie. Samochód jest dostępny, harmonogram wydaje się przewidywalny, a koszt przewozu niższy niż przy korzystaniu z rynku. Po kilku miesiącach okazuje się jednak, że znacząca część przebiegów realizowana jest bez ładunku powrotnego lub wymaga dodatkowych kilometrów w poszukiwaniu kolejnej pracy. Problemem nie była cena pojazdu ani dostępność kierowcy, lecz zdolność do zapewnienia ciągłej, rentownej pracy zestawu.

Cztery warunki, bez których flota nie tworzy przewagi

Ładunki. Własny zestaw musi mieć nie tylko pierwsze zlecenie, ale również realną perspektywę kolejnych kilometrów. Przewóz w jedną stronę może wyglądać dobrze na papierze, lecz brak powrotu albo długi dojazd do następnego załadunku szybko zmienia jego ekonomię. Pusty kilometr nie powstaje na drodze. Najczęściej zaczyna się wcześniej, w planie, który nie uwzględnił dalszego wykorzystania pojazdu.

Czas. Samochód musi zdążyć na załadunek i rozładunek, a plan powinien uwzględniać rzeczywiste warunki operacyjne, a nie wyłącznie odległość na mapie. Kolejka przy rampie, przesunięte okno załadunkowe, zakazy ruchu czy korki mogą zmienić dobrze wyglądający harmonogram w serię opóźnień. Własna flota nie skraca oczekiwania pod magazynem i nie dodaje dodatkowych godzin do doby.

Kierowca. Czas pracy kierowcy, odpoczynek, dostępność, bezpieczeństwo i znajomość specyfiki przewozu wyznaczają rzeczywiste możliwości operacji. Auto bez kierowcy nie daje firmie przewagi. Podobnie kierowca nie powinien być traktowany jak element, który można dowolnie dopasowywać do źle przygotowanego planu.

Kapitał. Zakup lub leasing zestawu to nie tylko koszt pozyskania pojazdu. To również ubezpieczenia, serwis, opony, paliwo, finansowanie, administracja, ryzyko awarii oraz koszt postoju. Pojazd generuje koszty również wtedy, gdy nie wykonuje przewozu. Im mniej stabilny jest jego plan pracy, tym mocniej ten koszt wpływa na wynik przedsiębiorstwa.

Ryzyko nie znika. Zmienia jedynie miejsce

Własna flota bywa odpowiedzią na obawę przed brakiem samochodu na rynku. Firma chce odzyskać kontrolę, więc inwestuje w aktywa. Nie zawsze zauważa jednak, że zamienia jedno ryzyko na inne. Przed zakupem najważniejsze pytanie brzmi: „Czy znajdziemy samochód?”. Po zakupie bardzo często zaczyna ono brzmieć: „Czy zapewnimy pracę własnemu samochodowi?”.

Jeżeli zmniejsza się wolumen, klient przesuwając termin, odbiorca przesuwając odbiór lub go odwołuje albo znika możliwość załadunku powrotnego, znaczna część kosztów pozostaje. Rata, wynagrodzenie kierowcy oraz koszty utrzymania nie zatrzymują się razem z realizacją zlecenia. Najtrudniejszy moment pojawia się wtedy, gdy firma zaczyna szukać ładunku wyłącznie po to, aby samochód nie stał. Wtedy środek transportu przestaje służyć potrzebom biznesu, a biznes zaczyna pracować na potrzeby środka transportu.

Zakup ciężarówki nie tworzy jeszcze zdolności przewozowej, to tylko jedno z narzędzi.

Alternatywą dla własnej floty nie musi być codzienne rozsyłanie zapytań i oczekiwanie na odpowiedź rynku. Prawdziwa zdolność przewozowa nie powstaje w momencie wysłania zapytania transportowego. Powstaje wcześniej, gdy przewoźnik ma czas przygotować samochód, kierowcę oraz dalsze wykorzystanie pojazdu. Partnerstwo zaczyna się tam, gdzie obie strony mogą planować.

Przewoźnik zna charakter relacji, wymagania klienta, standard obsługi i spodziewany poziom zapotrzebowania. Zleceniodawca zna możliwości partnera, rodzaje pojazdów, ograniczenia oraz zasady współpracy. Im wcześniej pojawia się informacja o przyszłej potrzebie transportowej, tym większa szansa na efektywną organizację przewozu i ograniczenie kosztów po obu stronach.

Przewidywalność nie jest wartością, której można wymagać wyłącznie od przewoźnika. Aby przygotować samochód i kierowcę, potrzebuje on możliwie wczesnej informacji, realnych okien czasowych oraz warunków uwzględniających koszt i ryzyko realizacji.

Geopolityka również wpływa na rentowność

Napięcia na Bliskim Wschodzie pokazują, że rentowność przewozu zależy nie tylko od dostępności samochodu i kierowcy. Zmienność cen energii wpływa bezpośrednio

na koszty realizacji transportu. Dlatego przy dłuższych relacjach i kontraktach opartych na stałych stawkach coraz większego znaczenia nabierają przejrzyste mechanizmy aktualizacji części paliwowej wynagrodzenia, takie jak BAF. Nie jest to przywilej dla przewoźnika. To mechanizm chroniący obie strony: przewoźnika przed nagłym skokiem cen paliwa, a zleceniodawcę przed koniecznością w kalkulowania szerokiego buforu ryzyka w stawkę bazową.

Dlatego coraz większego znaczenia nabiera wcześniejsze przygotowanie decyzji logistycznych oraz współpraca z partnerami transportowymi. Nie chodzi o kolejną giełdę ładunków, automatyczne wskazywanie najniższej stawki ani zastępowanie przewoźników. Wcześniejsza informacja nie tworzy nowych samochodów. Daje jednak przewoźnikom czas, aby lepiej wykorzystać te, które już mają: zaplanować pracę kierowcy, kolejne kilometry i realne możliwości wykonania przewozu.

Celem takiego podejścia jest ograniczanie decyzji podejmowanych w trybie pilnym. Klient zyskuje większą przewidywalność realizacji, przewoźnik więcej możliwości planowania pracy swojej floty, a operator może pracować nad przepływem, zanim stanie się on pilnym problemem. Zanim firma zdecyduje się kupić kolejny zestaw, powinna najpierw sprawdzić, czy nie może lepiej wykorzystać zdolności przewozowej już dostępnej u sprawdzonych partnerów transportowych. Technologia ma w tym wspierać ludzi odpowiedzialnych za proces, a nie podejmować decyzje za nich. Jej wartość polega na tym, że pozwala działać wcze-

śniej, na podstawie pełniejszej informacji i z uwzględnieniem całego procesu.

| Kiedy własna flota ma uzasadnienie?

Własna flota może być bardzo dobrym rozwiązaniem. Szczególnie wtedy, gdy firma ma stabilny wolumen, powtarzalne relacje, możliwość organizowania powrotów, odpowiednią skalę działalności lub realizuje przewozy wymagające wyspecjalizowanego sprzętu. Może być również uzasadniona tam, gdzie dostępność pojazdu ma kluczowe znaczenie dla ciągłości produkcji. Warunkiem pozostaje jednak to, aby samochód był elementem przemyślanego modelu operacyjnego, a nie kosztowną nadzieją, że „jakoś się zapracuje”.

Własność pojazdu może być przewagą. Nie jest jednak przewagą sama w sobie. O przewadze decyduje zdolność do organizowania przepływu towarów w sposób przewidywalny, efektywny i rentowny. Dlatego prawdziwa kontrola nie polega na tym, kto ma kluczyki do samochodu. Polega na zdolności do dostarczenia odpowiedniego zestawu z odpowiednim kierowcą dokładnie tam, gdzie, i wtedy, kiedy wymaga tego proces.

Własność pojazdu jest jednym z narzędzi. Partnerstwo, planowanie i informacja są innymi. Dojrzała logistyka nie wybiera między nimi ideologicznie. Wybiera rozwiązanie, które najlepiej wspiera przepływ towarów i wynik całego biznesu. ■



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



Budżet w 2 minuty, czyli jak zaplanować swoje oczekiwania na najbliższy miesiąc



Kiedy odwiedzam klientów (przewoźników), to zazwyczaj impulsem do tego są ich problemy z organizacją firmy. Po pierwsze dlatego, że właśnie księgowa dała im kolejny raz wyniki za poprzedni miesiąc, po drugie dlatego, że nie wiedzą, jak działać szybciej, być sprawniejszymi i wiedzieć, kiedy i jak zyskują i tracą pieniądze.



Beniamin Matecki
Doświadczony menedżer branży TSL,
konsultant w firmach transportowych

Oczywiście sprawdzam, co w trawie piszczy, jakie mają dane, jak mogą realizować swoje cele w firmie, ale zawsze ostrzegam, że najważniejsze poza konsekwencją w działaniu jest właściwe przewidywanie tego, co może się wydarzyć. Bo po co czekać do 20. czy nawet 25. dnia następnego miesiąca, gdy w rzeczywistości mogą już po paru dniach wiedzieć, czego się spodziewać. I żeby nie było – taka prognoza wcale nie jest trudna i uciążliwa. Można ją samemu wykonać z dokładnością do 2% i do tego – a to może najważniejsze – taka prognoza trwa tylko 2 minuty.

| Na początek liczby

Transport to dziedzina, która opiera się na liczbach: małych, wielkich, na działaniach matematycznych, kosztach, przychodach. Po prostu na ekonomii rozwiązania. Dlatego też trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, co i jak chcemy liczyć, jak i kiedy chcemy sprawdzać i oceniać nasze koszty, przychody, klientów. Ale wszystkie te elementy opierają się na liczbach i od tego nie da się uciec.

Pierwszą z tych liczb, które chciałbym wam przedstawić, jest liczba 90. Tak, to ta, która odpowiada za dwutygodniowy czas jazdy kierowcy. Jeśli jest w pełni wykorzystana, to dobrze, jeśli natomiast nie, to tego czasu już nie odtworzymy. To znaczy, że jeśli w ostatnich dwóch tygodniach zrobiliśmy np. 80 godzin jazdy, to sygnał, że 10 godzin – więcej niż jeden dzień – straciliśmy bezpowrotnie, nawet jeśli w kolejnym zaliczymy możliwe „dziesiątki”.

Bo czas to jest dla nas jedyna waluta, której nie możemy kupić, stąd liczba 90 jest być może najistotniejsza i paradoksalnie – najmniej przez nas pilnowana. I nawet rozumiem, że przewoźnik boi się powiedzieć kierowcom, że mają wykorzystywać maksymalny czas jazdy, bo takie czasy, że zaraz jeden z drugim się obrazi i zamiast mieć choćby 80 godzin jazdy, będą mieli u nas w firmie równe „zero” i wtedy nic nie zarobimy. Trzeba brać to pod uwagę, ale jeśli mamy znów pojechać i płacić kierowcy, nie mając z tego zysku – to nie wiem, co dla nas jest racjonalniejsze. Tym bardziej że mamy do zaplanowania jeszcze inne liczby.

| 21 dni i średnia prędkość

Kolejną z tych liczb jest 21, chociaż w wielu wersjach może okazać się, że czasami jest to raczej 20, w niektórych miesiącach 22, a w jeszcze innych aż 23. Te 21 to liczba dni w miesiącu, gdy kierowca może wykorzystywać swoje 9 godzin, tak więc w miesiącu, gdy jest on w trasie wszystkie możliwe dni robocze, 9×21 daje 189 godzin. I jeśli dzisiaj sprawdzicie swoich kierowców i oni takiego wyniku nie mają, to znaczy, że nie są w pełni wykorzystani.

A każde 9 godzin niewykorzystania to jeden dzień stracony. I to dzień, za który wy jako pracodawcy musieliście zapłacić dniówkę, ZUS, PIT, cuda niewidy, a do tego jeszcze utracony zysk, bo pojazd stojący nie zarabia – a niby kto ma Wam za to zapłacić? – a wręcz traci i wszyscy poza przedsiębiorcą się tym nie przejmują.

No i dotarliśmy do kolejnej liczby. Zanim powiem, jaką ma wielkość, musimy sobie odpowiedzieć na pytanie, z jaką prędkością jeździmy po „Berliner Ring”, a z jaką zazwyczaj kierowca dokuje przy rampie. Bo jeśli nie robi tego z prędkością 80 kilometrów na godzinę, to nawet jeśli na teledziurze widzicie, że sunie po autostradzie aż do odcięcia zapłonu, to średnia prędkość z jego „czasu jazdy” i tak nie przekroczy 70 kilometrów na godzinę. I to jest wersja dla optymistów.

Z mojej praktyki wynika, że bliżej jest tam do 60, więc przyjmę wartość 64, która według mnie najczęściej powtarza się w analizach moich klientów. I proszę mi wierzyć, ta liczba kilometrów na godzinę powoduje, że prognozy mogą się sprawdzać z odchyleniem około 2%. Mamy więc już liczby, które możemy ze sobą łączyć, mnożyć, dzielić, analizować i wyciągać wnioski dotyczące tego, co jest dla nas możliwe do zrealizowania.

Jeśli nasz kierowca dzielnie przejedzie 180 godzin w miesiącu, to mnożąc tę liczbę przez naszą średnią, otrzymamy rzeczywistą liczbę kilometrów: $180 \times 64 = 11\,520$. I jeśli mi powiecie, że wasi kierowcy jeżdżą więcej, to wam przyznam rację. Tyle że nie zawsze im się to udaje, w praktyce wtedy, kiedy mogą coś nadgonić, mają długie trasy, a te wszystkie ograniczenia, które zatrzymują ich pod dużymi miastami, rampami czy w poszukiwaniu miejsca do pauzowania, ich nie dotyczą. Bo jeśli pojadą tak, jak jest średnia, to niestety ich wyniki będą bardziej zbliżone do tych powyżej niż do naszego o tym wyobrażenia.

Tym bardziej że z tych danych możemy też wyciągnąć, ile kilometrów dziennie może przejechać maksymalnie cała flota.

Ilość przejechanych kilometrów, koszty i zrealizowany przychód pozwalają szybko oszacować wynik miesiąca.

Np. dla pięćdziesięciu pojazdów będzie to: $50 \times 9 \text{ h} \times 64 \text{ km/h} = 28\,800 \text{ km}$. I to jest właśnie kwintesencja całego liczenia. Jeśli bowiem wiemy, ile mamy pojazdów i ile dni będziemy jeździć, to jesteśmy w stanie określić łączną liczbę przewidywaną dla danego miesiąca. Wzór: $50 \times 9 \text{ h} \times 64 \text{ km/h} \times 21 \text{ dni} = 604\,800 \text{ km/miesiąc}$.

| Plan a rzeczywisty przebieg

Teraz to już jest prosto – bo jeśli wiemy, że mamy za sobą dwa dni, każdy o wartości 28 800 km, to wiemy, że nasza flota powinna przejechać 57,6 tysiąca kilometrów. Dla trzech dni to 86,4 tysiąca, dla czterech już ponad 115 tysięcy i tak aż do ostatniego dnia, czyli wartości w naszym wypadku ponad 604 tysiące.

I jeśli nasza liczba kilometrów odstaje w dół od tej zaplanowanej na każdy narastający dzień, oznacza to dla nas, że nie wyrabiamy nawet tej niskiej średniej dla floty, o której wcześniej pomyślałeś, czytelniku, że przecież Iksiński czy Ygrekowski jeżdżą więcej. Bo niestety zapomniałeś o Zetkowskim i Arskim, którzy niespecjalnie się starają, i ich liczba kilometrów jest mniejsza od tej przez nas zakładanej.

A trzeba na nią spojrzeć, bo mimo że średnia dla mnie i mojego psa – on ma 4 nogi, a ja dwie – to trzy, to w przypadku dużych przebiegów wyrównuje odchylenia i jeden pies i 100 ludzi będą mieli średnią liczbę nóg bliżej 2 niż 4. Bo przy dużych liczbach wypłaszcza się odchylenie – stąd sondáže na dużych grupach są wiarygodniejsze niż na małej grupie badawczej.

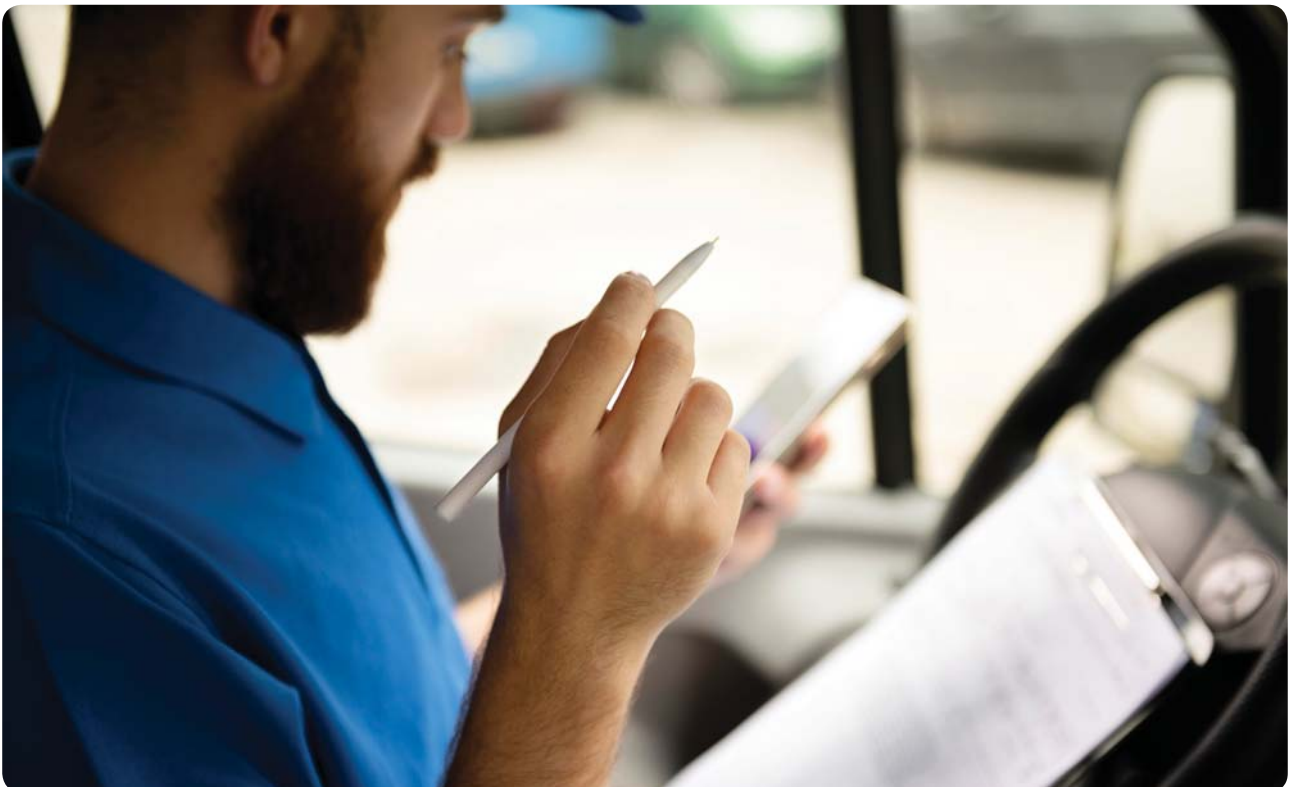
Mamy więc podstawę do naszej prognozy – pojazdy, które jeżdżą, kilometry, które robią, i to zarówno dziennie, jak i w przypadku całego miesiąca. Tu mała dygresja: aby prognozować kilometry, trzeba brać pod uwagę nie tylko dni robocze, ale też możliwości jazdy ze względu na choćby zakazy i święta w poszczególnych krajach.

Bo jak świat światem, polscy kierowcy cały rok są w trasie, bo wiedzą, że gdy przyjdą święta Bożego Narodzenia, to raczej nie wyjadą aż do Nowego Roku. Do tego urlop, czasem zwolnienie i z naszego wielkiego planu zdobycia świata może zostać niewiele. A jeśli weźmiemy sobie inne nacje do pracy, to ich podejście do zawodu zmienia się i, jak powiedział mi jeden Hindus, są „albo Lazy, albo Crazy”, czyli leniwi bądź szaleni, i nie wiem, na których traficie i którzy są lepsi.

| Dane historyczne i koszty

Aby zrobić dobrą prognozę, należy też przeprowadzić badanie historyczne – ale nie jest to zbyt trudne. Po pierwsze, bierzemy dane od naszego księgowego lub księgowej i podstawiamy pod kilometry. W moim przykładzie podałem dane za styczeń i luty i odpowiednio mamy po stronie przychodów netto 1,318 mln PLN za styczeń i 1,484 mln PLN za luty. Po stronie kosztów natomiast 1,361 mln PLN za styczeń i 1,484 mln PLN za luty.

Te dane podstawiamy do wszystkich – pustych i pełnych – kilometrów i jeśli nasz wynik był wynikiem w złotych, przeliczamy go na unijną walutę według średniego kursu bądź



kursu z końca miesiąca. I znów muszę tutaj wtrącić małą dygresję. Bardzo rzadko zdarza się, żeby koszty zachowywały się tak jak po wybuchu wojny w Zatoce Ormuz, kiedy tak mocno szypują ceny paliwa. W tym dziesięcioleciu co prawda mieliśmy już różne „zwyżki” kosztów, jednak były one bardziej rozłożone w czasie. Tym razem w marcu koszty wyrzuciły o około 12% i to powinno mieć odzwierciedlenie w wyliczeniach.

Ale wracając, jeśli zebraliśmy wszystkie przychody i wszystkie koszty generowane przez transport, oddzieliśmy je od wszystkich pozostałych, np. za magazynowanie i spedycję, które tylko zaburzają nam wynik, jesteśmy na dobrej drodze, by oszacować, jakie koszty będą naszym udziałem w kolejnym miesiącu. Załóżmy więc, że nasze koszty kształtują się na poziomie 1,2 euro za kilometr.

W języku dużych liczb, jeśli wiemy, że nasz poziom kosztów jest racjonalny, średnia ta da się przełożyć na odpowiednie koszty łączne firmy. I tak dla przykładu przy 100 000 km będzie to koszt 120 000 euro, a oczywiście przy milionie będzie to 1,2 mln euro.

| Przychody i miesięczna prognoza

I teraz najważniejsze. Zanim zaczniemy prognozować przychody, musimy uświadomić sobie, ile w rzeczywistości marży chcemy uzyskać. Jeśli ustalimy poziom marży nieracjonalny dla naszego biznesu, to z góry zakładamy, że robimy to „dla sztuki” i nic z naszych wyliczeń nie wyjdzie. Ale już poziom 1,4 euro czy nawet 1,45 euro – przy założeniu oczywiście „puste-pełne”, każdy kilometr – jest dla nas do osiągnięcia.

Po stronie kosztów mielibyśmy więc $1,2 \times$ liczbę kilometrów przejechanych przez flotę w dniach, po stronie przychodów natomiast wartość wszystkich zleceń, które rozładowały się do dnia, który właśnie minął. Ważne, by nie brać pod uwagę „wszystkich” zleceń w systemie, tylko skupić się na tych, które już się rozładowały. Możemy mieć bowiem zlecenia „w przód”, które widnieją w systemie, i one „odrealniają” nasz wynik, a nam zależy na takim, który przybliży nas do zaprognozowania wyniku za miesiąc, który właśnie jest w trakcie.

Wpisujemy sobie pięć zmiennych – przychód łączny ze wszystkich samochodów, kilometry przejechane do końca dnia wczorajszego, liczbę pojazdów w każdym roboczym dniu od poniedziałku do piątku, dodajemy jeszcze ostatnią znaną stawkę kosztową per kilometr, np. 1,2 euro, i na końcu dzielimy to przez liczbę dni, które już minęły, i mnożymy



przez liczbę dni, które przypadają na ten miesiąc. Formuła na koszty wyglądałaby następująco: łączne kilometry pomnóż przez stawkę kosztową i podziel przez liczbę dni, które już minęły, a następnie pomnóż przez wszystkie dni w miesiącu: $100\,000 \text{ km} \times 1,2 \text{ euro} / 2 \text{ dni}$ (drugi dzień roboczy miesiąca) $\times 20 \text{ dni}$ (w miesiącu) = 1 200 000 euro

| Wynik i decyzje

Jak widać, możemy oszacować, że łączne miesięczne koszty będą na poziomie 1,2 mln euro – przejdźmy więc teraz do liczenia przychodu. Tę samą metodą możemy analizować nasz przychód, czyli jeśli wiemy, ile mamy pojazdów i jaki mamy przychód, to przychód dzielimy przez liczbę dni, które minęły, i mnożymy przez dni przewidywane w danym miesiącu. Powinniśmy otrzymać prognozowany przychód miesięczny, jak w przykładzie:

$130\,000 \text{ euro} / 2 \text{ dni}$ (drugi dzień roboczy) $\times 20 \text{ dni} = 1\,300\,000 \text{ euro}$

Widać więc wyraźnie, że 1,3 mln euro szacowanego przychodu to więcej niż kwota przewidywanych kosztów i być może zarobimy około 100 000 euro na takim miesiącu. Gorzej, jeśli z naszych wyliczeń wyjdzie, iż nasze przychody będą niższe niż koszty, które sobie zaprognozowaliście. Wtedy to musicie podejmować decyzje menedżerskie, w którą stronę należy przechodzić i gdzie bardziej „dokręcać śrubę”: czy po stronie przychodów, czy może po stronie kosztów.

Samo dzienne szacowanie przychodów i kosztów jest czynnością prostą i każdy może ją wykonać w dosłownie „dwie minuty”. Wystarczy znać tylko stare wyniki firmy, liczbę przejechanych „na wczoraj” kilometrów oraz przychód, który w tym czasie wygenerowały pojazdy. Liczę, że ta delikatna porada pomoże Państwu lepiej i sprawniej zarządzać waszym budżetem oraz szybciej podejmować decyzje, a gdyby okazało się, że potrzebujecie w tym pomocy, zachęcam do kontaktu – chętnie pomogę. ■

Zanim zaczniemy prognozować przychody, musimy uświadomić sobie, ile w rzeczywistości marży chcemy uzyskać.

Bezprawne zatrzymanie towaru przez przewoźnika. Jak spedytor może się przed nim bronić?

Odmowa dalszego przewozu, uzależnienie rozładunku od natychmiastowej dopłaty, żądanie uregulowania należności wynikających z wcześniejszych zleceń, a w najbardziej niebezpiecznych przypadkach również zatajenie aktualnej lokalizacji pojazdu – wszystkie te sytuacje bywają w praktyce określane wspólnym mianem „zastawu na towarze”, chociaż z prawnego punktu widzenia mogą znacząco różnić się zarówno podstawą, jak i konsekwencjami.



Ewa Sławińska-Ziaja
Radca prawny w Trans Lawyers

Spedytor znajduje się przy tym w położeniu szczególnie trudnym, ponieważ nawet wówczas, gdy nie jest właścicielem towaru, pozostaje odpowiedzialny wobec swojego klienta za prawidłową organizację transportu, a często – jeżeli zobowiązał się do wykonania przewozu we własnym imieniu – ponosi wobec niego odpowiedzialność właściwą przewoźnikowi umownemu.

Presja czasu jest więc realna: zatrzymany ładunek może być przeznaczony do dalszej produkcji, objęty reżimem temperatury kontrolowanej, powiązany z awizacją magazynową albo terminem dostawy, którego niedochowanie uruchamia roszczenia odbiorcy. Właśnie dlatego w podobnym sporze nie wystarcza samo przekonanie, że przewoźnik „nie ma prawa” zatrzymać towaru; potrzebne jest równoległe działanie na trzech płaszczyznach – prawnej, dowodowej i operacyjnej – przy czym każda godzina zwłoki może ograniczać liczbę dostępnych rozwiązań.

| Jak to zazwyczaj wygląda

Telefon od kierowcy albo wiadomość od przewoźnika: „towar nie zostanie rozładowany, dopóki nie zapłacicie”. Czasem chodzi o postojowe naliczone za kilka godzin oczekiwania, czasem o dodatkową trasę lub utracony kolejny fracht, a czasem o faktury z wcześniejszych transportów, które nie mają żadnego związku z ładunkiem znajdującym się właśnie na pojeździe. Zdarzają się również sytuacje znacznie poważniejsze, w których przewoźnik odjeżdża z miejsca rozładunku, przestaje odbierać telefon albo odmawia podania aktualnej lokalizacji samochodu. Wszystkie te przypadki w języku branżowym określa się często jako „zastaw na towarze”, chociaż z prawnego punktu widzenia nie każdy zastaw jest bezprawny i nie każde zatrzymanie ładunku rzeczywiście stanowi wykonywanie prawa zastawu.

Dla spedytora nie jest to spór, który można spokojnie przeanalizować w ciągu kilku kolejnych dni, ponieważ po drugiej stronie czeka klient, odbiorca, magazyn albo linia produkcyjna, a każda godzina opóźnienia może oznaczać kolejne koszty, utratę awizacji, przestój, uszkodzenie towaru lub roszczenia kontrahentów. Trzeba więc jednocześnie odpowiedzieć sobie na dwa pytania: czy przewoźnik ma prawo odmówić wydania przesyłki oraz co zrobić tu i teraz, żeby odzyskać kontrolę nad sytuacją i nie powiększać szkody. Jako prawnicy kancelarii Trans Lawyers specjalizującej się w doradztwie na rzecz przedsiębiorców z branży TSL od wielu lat doradzamy klientom w takich przypadkach, dlatego doskonale wiemy, jak istotne są szybka reakcja oraz przygotowany zawnaz, konkretny plan działania.

| Czy przewoźnik może zatrzymać towar

Odpowiedź brzmi: w niektórych sytuacjach tak. W przewozach krajowych art. 57 Prawa przewozowego przyznaje przewoźnikowi prawo zastawu na przesyłce w celu zabezpieczenia roszczeń wynikających z umowy przewozu, przy czym zastaw może być wykonywany tak długo, jak długo przesyłka znajduje się u przewoźnika, u osoby, która dzierży ją w jego imieniu, albo pozostaje w jego dyspozycji na podstawie dokumentów. Uzupełniając zastosowanie może znaleźć art. 790 Kodeksu cywilnego, który odnosi się między innymi do przewoźnego, składowego, opłat celnych i innych wydatków związanych z przewozem.

Nie oznacza to jednak, że samochód z towarem staje się ruchomym zabezpieczeniem wszystkich rozliczeń pomiędzy przewoźnikiem a spedytorem. Zawsze trzeba ustalić, z jakiej umowy wynika dochodzona należność, czy rzeczywiście istnieje, czy jest wymagalna i czy pozostaje związana z przewozem konkretnej przesyłki. Jeżeli przewoźnik zatrzymuje towar należący do klienta spedytora tylko po to, żeby wymusić zapłatę faktur za inne, wcześniej wykonane usługi transportowe, samo powołanie się na „ustawowy zastaw” nie przesądza o legalności jego działania. Ryzyka kredytowego związanego ze współpracą ze spedytorem nie można bowiem automatycznie przenieść na właściciela przypadkowego ładunku.

W przewozach międzynarodowych sprawa jest jeszcze bardziej złożona, ponieważ Konwencja CMR nie ustanawia jednego, ogólnego prawa zastawu, które działałoby identycznie w każdym państwie. Artykuł 13 ust. 2 KCMR przewiduje, że odbiorca żądający wydania towaru powinien zapłacić należności wynikające z listu przewozowego, a jeżeli ich wysokość jest sporna, przewoźnik powinien wydać towar po udzieleniu zabezpieczenia.

Przy czym podkreślenia wymaga, że ta regulacja ma zastosowanie najczęściej do sytuacji kiedy przewoźne ma zostać uregulowane w miejscu załadunku lub rozładunku, co w praktyce branży zdarza się najczęściej w przypadku przewozów przeprowadzkowych. Znaczenie mogą mieć również przepisy dotyczące prawa rozporządzania towarem zawarte w art. 12-16 KCMR, zawierające regulacje dotyczące przeszkód w przewozie i wydaniu przesyłki oraz zwrotu kosztów wykonania nowych instrukcji. Warto zwrócić uwagę na przepis art. 16 ust. 1 KCMR, który wszak stanowi wprost, że przewoźnik ma prawo do zwrotu kosztów spowodowanych zażądaniem przez niego instrukcji lub ich wykonaniem, o ile koszty te nie wynikły z jego winy.

Jeżeli zatrzymanie towaru albo odmowa wykonania prawidłowej instrukcji nie miały podstawy prawnej, przewoźnik może odpowiadać za wynikającą z tego szkodę.

| Zastaw czy zwykła presja na spedytora

Najprostszy test polega na zadaniu przewoźnikowi kilku konkretnych pytań: jakiej dokładnie kwoty żąda, z czego ona wynika, kiedy stała się wymagalna, z którym przewozem jest związana i na

jakiej podstawie zatrzymuje właśnie ten towar. Jeżeli odpowiedź sprowadza się do stwierdzenia, że spedytor „ma zaległości” albo że przewoźnik „stracił następny ładunek”, bez przedstawienia dokumentów i kalkulacji, trudno uznać to za wystarczające uzasadnienie odmowy rozładunku.

Szczególnie wątpliwa jest sytuacja, w której umówiony termin zapłaty frachtu jeszcze nie upłynął, a przewoźnik wykorzystuje fakt, że nadal ma towar na pojeździe, aby jednostronnie zmienić ustalenia i otrzymać pieniądze natychmiast. Podobnie należy oceniać żądanie dowolnej dopłaty za postój, dodatkowy przejazd lub utracony fracht, jeżeli jej wysokość nie wynika z umowy, nie została zaakceptowana przez spedytora i nie została poparta żadnym wyliczeniem. Nieco inaczej może wyglądać sytuacja, w której po rozpoczęciu transportu nadawca lub inna osoba uprawniona zmienia miejsce dostawy, wskazuje innego odbiorcę albo żąda powrotu do miejsca załadunku. Taka instrukcja może generować dodatkowe, uzasadnione koszty, a art. 12 ust. 5 lit. a KCMR wiąże wykonanie prawa rozporządzania towarem z obowiązkiem zwrotu przewoźnikowi kosztów i szkód wynikających z realizacji instrukcji. Co istotne, art. 16 ust. 1 Konwencji CMR przyznaje przewoźnikowi prawo do zwrotu kosztów poniesionych w związku z zażądaniem instrukcji lub ich wykonaniem wyłącznie pod warunkiem, że koszty te nie powstały wskutek jego własnego działania lub zaniechania. Przewoźnik nie może zatem przerzucać na spedytora albo inny podmiot uprawniony do rozporządzania towarem finansowych konsekwencji sytuacji, do której sam doprowadził, a następnie powoływać się na konieczność wykonania dodatkowej instrukcji jako uzasadnienie żądania zapłaty lub zabezpieczenia.

| Działanie czy zaniechanie?

Jeżeli więc podwykonawca spóźnił się na rozładunek, nie dochował godzin awizacji, skierował pojazd pod niewłaściwy adres, nie zweryfikował przekazanych mu danych albo w inny sposób przyczynił się do powstania przeszkody, wskutek czego rozładunek nie mógł zostać wykonany zgodnie z planem i konieczny stał się dalszy postój pojazdu, co do zasady nie może skutecznie żądać pokrycia wynikających z tego kosztów przez spedytora. Tym bar-

dziej nie powinien uzależniać wykonania dalszego przewozu lub wydania przesyłki od zapłaty kwoty, której źródłem jest jego własne nieprawidłowe działanie.

Ocena, czy koszty powstały wskutek działania lub zaniechania przewoźnika, powinna uwzględniać zawodowy charakter jego działalności oraz podwyższony miernik należytej staranności wymagany od profesjonalisty. Nie wystarczy zatem samo wskazanie, że przewoźnik poniósł określony wydatek albo utracił możliwość wykonania kolejnego przewozu, ponieważ powinien on wykazać nie tylko wysokość i zasadność żądanej kwoty, lecz również związek tych kosztów z otrzymaną instrukcją oraz brak własnego przyczynienia się do powstania przeszkody. Dopiero łączne spełnienie tych warunków pozwala rozważać zasadność roszczenia przewoźnika, przy czym samo istnienie roszczenia o zwrot kosztów nie przesądza jeszcze automatycznie o dopuszczalności zatrzymania towaru w celu jego zabezpieczenia.

W określonych okolicznościach przewoźnik może więc oczekiwać zapłaty albo odpowiedniego zabezpieczenia, ale jego żądanie powinno odpowiadać rzeczywistym kosztom konkretnej zmiany, a nie stanowić okazji do renegotjowania całego frachtu pod presją czasu. O przekroczeniu dopuszczalnych granic mogą świadczyć między innymi kolejne zmiany uzasadnienia żądania, odmowa przedstawienia kalkulacji, domaganie się zapłaty za inne transporty, uzależnianie podania lokalizacji od wykonania przelewu, odjazd z miejsca rozładunku mimo jego gotowości, przewiezienie towaru do nieujawnionego magazynu albo odmowa wykonania prawidłowej instrukcji mimo zaoferowania rozsądnego zabezpieczenia. Nie warto jednak od pierwszej wiadomości nazywać takiego działania kradzieżą, przywłaszczeniem czy szantażem, ponieważ kwalifikacja prawna zależy od pełnego przebiegu zdarzeń, a emocjonalne określenia zwykle utrudniają rozwiązanie sprawy i nie zastępują dowodów.

| Co zrobić w pierwszych minutach

Pierwszym celem nie powinno być udowodnienie przewoźnikowi, że nie zna prawa, lecz ustalenie, gdzie znajduje się towar, w jakim jest stanie i ile czasu pozostało na bezpieczne rozwiązanie pro-





blemu. Spedytor powinien potwierdzić lokalizację pojazdu, godzinę przyjazdu, gotowość magazynu do rozładunku, przyczynę postoju, stan plomby i zabezpieczenia ładunku, a przy towarach wymagających kontrolowanej temperatury również pracę agregatu i aktualny zapis temperatury.

Równolegle należy zabezpieczyć zlecenie wraz z ogólnymi warunkami i dowodem ich doręczenia, potwierdzenie przyjęcia zlecenia, list CMR, dane pojazdu i kierowcy, polisę OCP, zapis GPS, kartę postoju oraz całą korespondencję, a nie tylko wybrane zrzuty ekranu, które potwierdzają stanowisko jednej strony. Jeśli rozmowa odbywa się telefonicznie, po jej zakończeniu warto od razu przesłać krótkie podsumowanie: czego zażądał przewoźnik, jaką instrukcję otrzymał i w jakim terminie ma potwierdzić jej wykonanie.

Wiadomość do przewoźnika powinna być krótka i jednoznaczna. Trzeba wskazać, co dokładnie ma zrobić, gdzie i do kiedy, zażądać potwierdzenia aktualnej lokalizacji i stanu ładunku, a jednocześnie wyraźnie oddzielić wykonanie przewozu od sporu o dodatkowe wynagrodzenie. Jeżeli instrukcja zmienia pierwotne warunki transportu, należy wcześniej potwierdzić ją z klientem i upewnić się, że pochodzi od osoby uprawnionej do rozporządzania towarami, jest możliwa do wykonania oraz nie narusza przepisów dotyczących bezpieczeństwa lub czasu pracy kierowcy.

Bardzo ważne jest również wyznaczenie jednej osoby, która prowadzi komunikację z przewoźnikiem. Kiedy kilka osób równocześnie dzwoni, wysyła wiadomości i składa różne propozycje, łatwo o przypadkowe uznanie roszczenia albo obietnicę dopłaty, którą przewoźnik potraktuje później jako wiążącą zmianę umowy.

| Czy czasem lepiej zapłacić...

To pytanie budzi najwięcej emocji, ale w praktyce odpowiedź nie zawsze może ograniczać się do stwierdzenia: „nie płacimy, bo nie ma podstaw”. Jeżeli na pojeździe znajduje się towar o znacznej wartości, żywność, farmaceutyki albo komponenty potrzebne do uruchomienia produkcji, szkoda wynikająca z dalszego postoju może w krótkim czasie wielokrotnie przekroczyć kwotę żadaną przez przewoźnika. Spedytor ma obowiązek ograniczać szkodę, dlatego czasami racjonalnym rozwiązaniem będzie awaryjna zapłata, a następnie dochodzenie jej zwrotu.

Takiej decyzji nie powinien jednak podejmować samodzielnie pracownik prowadzący transport tylko dlatego, że przewoźnik postawił ultimatum. Należy porównać wysokość żądania z wartością ładunku, kosztami dalszego postoju, ryzykiem uszkodzenia, utraty awizacji lub zatrzymania produkcji, możliwymi roszczeniami klienta oraz realnymi szansami odzyskania pieniędzy. Decyzję powinna zatwierdzić osoba uprawniona do podejmowania zobowiązań finansowych, a w sprawach o większej wartości również prawnik i – jeżeli okoliczności tego wymagają – ubezpieczyciel.

Jeżeli zapłata jest dokonywana wyłącznie po to, aby odzyskać towar i zapobiec większej szkodzie, należy wyraźnie napisać w korespondencji oraz tytule przelewu, że następuje ona pod presją, z zastrzeżeniem zwrotu i bez uznania roszczenia. Taka adnotacja nie działa jak magiczna formuła gwarantująca odzyskanie środków, ale ma duże znaczenie dowodowe, ponieważ pokazuje, że spedytor nie zaakceptował zasadności żądania ani nie zgodził się dobrowolnie na zmianę wynagrodzenia.

Po bezpiecznym wydaniu towaru trzeba ocenić, czy zgoda na dopłatę została złożona pod wpływem bezprawnej groźby w rozumieniu art. 87 Kodeksu cywilnego. Jeżeli przesłanki te są spełnione, możliwe jest uchylenie się od skutków oświadczenia woli, przy czym art. 88 Kodeksu cywilnego wymaga złożenia drugiej stronie oświadczenia na piśmie przed upływem roku od chwili, w której ustał stan obawy. W przypadku zatrzymanego ładunku będzie to najczęściej moment jego bezpiecznego wydania lub rozładunku, a nie dzień, w którym przewoźnik po raz pierwszy zażądał pieniędzy.

| Kiedy zakończyć negocjacje

Jeżeli przewoźnik pozostaje w kontakcie, przekazuje lokalizację, zabezpiecza towar i deklaruje wykonanie przewozu, a strony spierają się jedynie o wysokość postoju lub koszt dodatkowej instrukcji, zwykle warto oddzielić rozładunek od późniejszego rozliczenia i spróbować zakończyć transport bez dalszej eskalacji. Inaczej należy reagować, gdy przewoźnik grozi odjazdem, odmawia podania lokalizacji, uzależnia każdą czynność od natychmiastowej zapłaty albo wprost zapowiada, że towar nie zostanie wydany mimo braku wyraźnej podstawy prawnej.

Utrata kontaktu z kierowcą, samowolna zmiana miejsca postoju, przewiezienie przesyłki do nieznanego magazynu, ryzyko wyłączenia agregatu chłodniczego, uszkodzenia, porzucenia lub zbycia towaru uzasadniają uruchomienie najwyższego poziomu reakcji. W zależności od okoliczności należy wtedy skontaktować się z działem bezpieczeństwa giełdy transportowej (jeśli dany przewóz był uzgadniany za jej pośrednictwem), ubezpieczycielem, zarządcą obiektu lub ochroną, a jeżeli zachowanie przewoźnika może wskazywać na zamiar przywłaszczenia powierzonych rzeczy – również z organami ścigania.

Nie każde bezpodstawne zatrzymanie towaru automatycznie wywołuje znamiona przestępstwa z art. 284 § 2 Kodeksu karnego, ponieważ konieczne jest między innymi ustalenie zamiaru potraktowania rzeczy jak własnej, a nie tylko przejściowej odmowy jej wydania. Zawiadomienie o podejrzeniu popełnienia przestępstwa powinno więc opierać się na konkretnych faktach, takich jak zata-

jenie miejsca przechowywania, dalsze przemieszczanie ładunku wbrew instrukcjom, zerwanie kontaktu lub próba rozporządzenia towarem, a nie wyłącznie na istnieniu sporu o wynagrodzenie.

Eskalacja prawna nie zwalnia przy tym spedytora z równoległego przygotowania rozwiązania operacyjnego. Trzeba sprawdzić możliwość przeładunku na inny samochód, podstawienia przewoźnika zastępczego, zmiany magazynu lub bezpiecznego pozostawienia towaru w aktualnym miejscu, ponieważ późniejsze roszczenie odszkodowawcze będzie oceniane również przez pryzmat działań podjętych w celu ograniczenia szkody.

| Za co może odpowiadać przewoźnik

Jeżeli zatrzymanie towaru albo odmowa wykonania prawidłowej instrukcji nie miały podstawy prawnej, przewoźnik może odpowiadać za wynikającą z tego szkodę, w tym koszty dodatkowego magazynowania, przeładunku i transportu zastępczego, utratę lub obniżenie wartości ładunku, a także uzasadnione roszczenia klienta pozostające w normalnym związku z zachowaniem przewoźnika. Samo przesłanie przewoźnikowi noty obciążeniowej nie wystarczy jednak do skutecznego odzyskania pieniędzy, ponieważ każdą pozycję trzeba udokumentować, wykazać jej związek z naruszeniem oraz pokazać, jakie działania zostały podjęte, aby nie dopuścić do dalszego wzrostu szkody.

W przewozach międzynarodowych szczególnie znaczenie może mieć art. 29 CMR, który pozbawia przewoźnika możliwości korzystania z konwencyjnych ograniczeń odpowiedzialności, jeżeli szkoda wynika ze złego zamiaru albo niedbalstwa uznawanego przez prawo sądu rozpoznającego sprawę za równoznaczne ze złym zamiarem. Celowe ukrywanie ładunku lub świadome zwiększanie ryzyka szkody po to, aby wymusić świadczenie, o którym przewoźnik wie, że mu nie przysługuje, może przemawiać za zastosowaniem tego przepisu, ale również tutaj nie ma automatyzmu – konieczna jest analiza zachowania przewoźnika, jego świadomości i pełnego przebiegu zdarzeń. Po zakończeniu transportu warto więc od razu sporządzić chronologię incydentu, zebrać dokumenty potwierdzające wydanie towaru, zachować pełną korespondencję i dowody płatności, wyliczyć szkodę, sprawdzić możliwość potrącenia wzajemnych wierzytelności oraz terminy reklamacyjne i przedawnienia. Emocjonalny wpis na giełdzie albo w mediach społecznościowych może poczekać, ponieważ nie zastąpi formalnego dochodzenia roszczeń, a jeżeli będzie zawierał określenia, których nie da się udowodnić, może tylko otworzyć kolejny spór.

| Najlepiej przygotować się przed rozpoczęciem przewozu

Największy wpływ na przebieg podobnego kryzysu spedytor ma jeszcze przed załadunkiem, kiedy może jasno określić zasady

naliczania postojowego, rozliczania dodatkowych kosztów, przekazywania lokalizacji, wykonywania instrukcji oraz odpowiedzialności za samowolną zmianę miejsca postoju lub bezpodstawną odmowę wydania towaru. Warunki te powinny zostać skutecznie uzgodnione i doręczone przewoźnikowi przed rozpoczęciem przewozu, ponieważ nawet najlepiej napisany regulamin nie pomoże, jeżeli druga strona otrzyma go dopiero wtedy, gdy samochód jest już załadowany.

Samo wpisanie do zlecenia zakazu zatrzymywania towaru nie wyłącza rzecz jasna ustawowego prawa zastawu, jeżeli w danym przypadku rzeczywiście ono przysługuje przewoźnikowi na mocy bezwzględnie obowiązujących przepisów, ale może ograniczyć próby wykorzystywania przesyłki do zabezpieczania należności niezwiązanych z aktualnym przewozem oraz jasno określić konsekwencje odmowy wykonania prawidłowej instrukcji. Równie ważna jest wewnętrzna procedura, dzięki której spedytor wie, jakie dowody ma zabezpieczyć, kto może zaakceptować dodatkową płatność, kiedy należy poinformować klienta i prawnika oraz kto prowadzi dalszą komunikację.

W sporze o zatrzymany towar zwykle nie wygrywa strona, która użyje najmocniejszych słów, lecz ta, która najszybciej ustali fakty, zabezpieczy dowody i zachowa możliwość podjęcia kilku równoległych działań. Przewoźnik ma prawo chronić

swoje uzasadnione roszczenia, ale nie może traktować cudzego ładunku jako uniwersalnego narzędzia do wymuszania zapłaty. Spedytor powinien natomiast pamiętać, że nawet wtedy, gdy prawo jest po jego stronie, jego pierwszym zadaniem pozostaje odzyskanie kontroli nad towarem i ograniczenie szkody, a dopiero kolejnym – rozliczenie odpowiedzialności przewoźnika.

W sporach dotyczących zatrzymania towaru nie ma jednego zdania ani jednego przepisu, który samodzielnie rozwiąże sytuację, ponieważ o skuteczności działania decyduje połączenie prawidłowej kwalifikacji prawnej z szybkością reakcji i jakością zgromadzonych dowodów. Spedytor, który potrafi ustalić, czego dokładnie domaga się przewoźnik, z jakiej umowy wywodzi roszczenie, czy jest ono wymagalne, kto ma prawo rozporządzać przesyłką i jakie szkody grożą w razie dalszego postoju, może prowadzić rozmowę z pozycji opartej na faktach, a nie wyłącznie na presji czasu. Dlatego tak ważne jest ciągłe szkolenie pracowników i opracowanie zawczasu stosownych procedur, które w takich przypadkach pozwolą nam działać w sposób pewny i zdecydowany. ■

**W sporach
dotyczących
zatrzymania towaru
nie ma jednego zdania
ani jednego przepisu,
który samodzielnie
rozwiąże sytuację.**

TL Trans
Lawyers

www.translawyers.eu



3 - 5.11.2026

EXPO XXI WARSZAWA

**XIII Międzynarodowe Targi
Transportu i Logistyki**

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

450	13 800	45%
wystawców	uczestników	firm z zagranicy

www.translogistica.pl

YOU DRIVE, WE CARE.



Opłaty drogowe z DKV Mobility w całej Europie

Wygodne rozliczenia w jednym systemie

- Obsługa w całej Europie.
- Jedna zbiorcza faktura zamiast wielu dokumentów
- Prosty zwrot podatków VAT z zagranicy
- Integracja różnych form płatności
(myto, winiety, tunele, mosty)
- Przejrzyste raporty i pełna kontrola kosztów



dkv-mobility.com/pl