

TSL

4/2025

BIZNES

➔ **Raben. Bijące serce polskiej logistyki**



- ➔ **ReStart przywraca odzież do obiegu**
- ➔ **Raport. Co się dzieje w sieciach dostaw**
- ➔ **Transport nadal w kryzysie**



Cena 9,90 zł (8% VAT)

Zamów bezpłatną
e-prenumeratę





Finansowanie w Malcom Finance

1

Masz faktury
z odroczonym
terminem
płatności

2

Po przesłaniu
faktury otrzymujesz
80% wartości
od ręki

3

Resztę pieniędzy
otrzymujesz po
potrąceniu prowizji
i rozliczeniu faktury

- Jasne i przejrzyste warunki finansowania
- 80% wartości faktury na Twoim koncie
- Bez stałych i ukrytych opłat
- Bez opłat za przewalutowanie kwoty na fakturze

Co zyskujesz?

Łatwy
dostęp
do pieniędzy

Stąły
i przewidywalny
przypływ
środków

Ochrona
przed
nieopłaconymi
fakturami

Bezpłatna
analiza
wiarygodności
finansowej
klienta

Profesjonalna
windykacja
i ubezpieczenie
należności

Ciesz się podróżą!

PODRÓŻUJ BEZ OGRANICZEŃ Z JEDNĄ KARTĄ.



RÓŻNE
PRODUKTY



MAKSYMALNE
BEZPIECZEŃSTWO



+1400 STACJI
PALIW W 9 KRAJACH



POPROŚ O
INFORMACJE
TUTAJ



Supply chain: trudna droga do spokoju

Jeszcze nigdy w historii łańcuchów dostaw i nowoczesnej logistyki nie znaleźliśmy się w tak złożonej sytuacji, jak obecnie. Żyjemy w czasach postcovidowego kryzysu gospodarczego w Europie, w warunkach wojny na kontynencie oraz konfliktu na Bliskim Wschodzie. Wiemy niewiele: spowolnienie gospodarcze najważniejszych europejskich potęg niepokojąco się przeciąga, Niemcy nie mogą wyjść z recesji, a wiele wskazuje na to, że to nie zwykłe koniunkturalne pogorszenie nastrojów, ale strukturalny, bardzo poważny kryzys społeczno-gospodarczy na kontynencie. Nie pomógł łańcuchom dostaw Brexit, nie pomaga szaleńcza pogoń za zeroemisyjnością Komisji Europejskiej.

Małe i średnie przedsiębiorstwa – także z branży TSL – powoli acz systematycznie spychane są na margines głównego ekonomicznego nurtu, rośnie w Polsce liczba upadłości.

Trudno nawet wyrokować o najbliższej przyszłości sieci dostaw: dane gospodarcze są zmienne, linia wzrostu słaba zaznaczona, a ładunków przewozi się mniej. O ile operatorzy logistyczni radzą sobie nieźle, dysponują środkami na rozwój i poduszką finansową, o tyle mniejsze firmy z branży transportowo-logistycznej walczą o przeżycie. Dodatkowo sytuacja na linii przewoźnik-zleceniodawca wydaje się dość niejasna i absurda. Bo brakuje wolnej powierzchni ładunkowej (capacity), ale to wcale nie przewoźnicy dyktują warunki w łańcuchach dostaw. Firmy produkcyjne i dystrybucyjne narzucają przewoźnikom rygorystyczne warunki kontraktów, nierównomiernie dzieląc odpowiedzialność za czas dostawy, uszkodzenia towaru, itp. Patalogia rynkowa trwa w najlepsze.

Obyś żył w ciekawych czasach – brzmi stare chińskie przekleństwo. Oby stało się wkrótce dla Europy błogosławieństwem. Tylko czy wszystko załatwi nam AI?

z poważaniem

Marek Szymański
Editor-in-chief

Rymer'ski

TSL MEDIA GROUP

WYDAWCA:

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

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

REDAKTOR NACZELNY:

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

REDAKTOR:

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

REKLAMA I WSPÓŁPRACA:

reklama@tslmedia.pl

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

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

SKŁAD I OPRACOWANIE GRAFICZNE:

Robert Łubiński
Źródło grafik: MidJourney

SPIS TREŚCI

Newsy.....	6
Bijące serce polskiej logistyki	9
Chińczycy wykupują europejskie porty	11
TSL wchodzi w najtrudniejszy kwartał roku. Jak się do tego przygotować radzi Malcom Finance	14
Sztuczna inteligencja w logistyce – fakty, mity i praktyka	16
Koszty, koszty, czyli prognozy dla łańcuchów dostaw	20
Strategiczne stacje paliwowe w prowincji Girona	23
ReStart przywraca odzież do obiegu	24
EUDR w łańcuchu dostaw. Czy logistyka jest na to gotowa?	26
 Zarząd sukcesyjny	29
 Transport w chaosie? Przetrwają tylko ci, którzy potrafią budować relacje	32
Transport nadal w kryzysie	35
Filary dobrej strategii firmy TSL	38
 W Niemczech jest co wozić, ale nie ma komu	42
Elastyczność dostaw to już nie premium	46
Przewoźniku, podpisuj albo odejdz	48
 Raport: Co się dzieje w sieciach dostaw?	51
Umowa magazynowa, czyli umowa składu w praktyce logistyki	57

Materiały reklamowe i partnerskie: str. 1 (okładka), str. 2, str. 3, str. 7, str. 9 – 10, str. 14-15, str. 23, str. 27, str. 31, str. 35-37, str. 47, str. 52, str. 56, str. 59, str. 60 (tylna okładka)

AKTUALNOŚCI

TRENDY

PRAWO

ZARZĄDZANIE

TRANSPORT DROGOWY

ŁAŃCUCH DOSTAW



Czytaj on-line



Fot. Anna Miernikiewicz

Anna Miernikiewicz na czele VIVE Logistic Services

Anna Miernikiewicz objęła stanowisko prezes zarządu VIVE Logistic Services. Nowa prezes odpowiada za dalszy rozwój spółki w obszarach logistyki kontraktowej, a także wzmacnianie działań spółki w wymiarze zrównoważonego rozwoju. Anna Miernikiewicz została powołana na stanowisko Prezes Zarządu VIVE Logistic Services – operatora usług logistycznych wchodzącego w skład Grupy VIVE. Firma oferuje kompleksową obsługę w zakresie magazynowania i transportu specjalizując się m.in. w przewozach ładunków przestrzennych i systemach dystrybucji dla sieci handlowych.

Nowa prezes od ponad 14 lat związana jest z branżą TSL. Posiada doświadczenie w projektowaniu zrównoważonych łańcuchów dostaw oraz rozwiązań operacyjnych, zarówno dla spółek Grupy VIVE, jak i klientów zewnętrznych. Jest uznanym ekspertem w zakresie międzynarodowego transportu odpadów. – Jako kolejna kobieta w kadrze zarządzającej kluczowych firm logistycznych w Polsce mogę wносить do organizacji nie tylko wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu projektów, ale także perspektywę, która wzmacnia różnorodność – a ta, jak pokazuje praktyka, sprzyja rozwojowi i innowacyjności – mówi Anna Miernikiewicz.

W nowej roli prezesa odpowiada za realizację usług magazynowych, logistyki kontraktowej, transportu i spedycji, a także za wdrażanie projektów optymalizacyjnych w obszarze operacyjnym. W swojej dotychczasowej karierze kierowała wieloma inicjatywami zwiększającymi efektywność procesów oraz wspierającymi gospodarkę cyrkularną.

Dotacje do wymiany tachografów

Częściowy lub całkowity zwrot kosztów wymiany tachografów – na to mogą liczyć przedsiębiorcy branży transportowej. Najnowszy projekt rozporządzenia Ministra Infrastruktury opiera się na środkach z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO) i ma wspomóc w pierwszej kolejności małe firmy z ważną licencją wspólnotową, które posiadają maksymalnie 10 pojazdów.

- Przewoźnicy mogą otrzymać wsparcie wyłącznie na tachografy, które zostały wymienione w pojazdach ze względu na konieczność dostosowania się do wymaganych, unijnych przepisów w zakresie używania najnowszych urządzeń rejestrujących (G2V2) w międzynarodowym transporcie. Jeżeli w ramach pomocy de minimis nie zostaną wykorzystane wszystkie środki, to w drugiej kolejności będą rozpatrywane zgłoszenia przedsiębiorców transportowych, mających więcej niż 10 pojazdów, ale co istotne, mogą oni ubiegać się o pomoc dla maksymalnie 10 ciężarówek. A samo rozróżnienie dotyczące wielkości floty już teraz budzi wątpliwości branży TSL i może powodować obawy związane z ograniczaniem pomocy do najmniejszych firm - zaznacza Mateusz Włoch, ekspert ds. rozwoju i szkoleń, Inelo z Grupy Eurowag.





Postulaty branży w Ministerstwie Infrastruktury

Redakcja „TSL Biznes” uczestniczyła w spotkaniu z przedstawicielami Ministerstwa Infrastruktury zorganizowanym przez Związek Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. Spotkanie odbyło się z inicjatywy Jacka Cieplaka, wiceprezesa Pracodawców RP, który zainicjował stworzenie Platformy Transportowej. Ma ona służyć wypracowywaniu jednolitego stanowiska przewoźników drogowych i ich komunikacji z decydentami odpowiedzialnymi za rozwój branży transportowej.

Nie zabrakło także reprezentacji właścicieli czołowych polskich firm transportowych, którzy przybyli na zaproszenie Łukasza Medaja z Kancelarii Transportowej Legaltrans. W spotkaniu uczestniczył także Jan Buczek, prezes Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce i członek Rady Pracodawców RP. Stanisław Bukowiec, sekretarz stanu w Ministerstwie Infrastruktury, przedstawił aktualny stan prac nad postulatami zgłaszanymi przez środowisko transportowe, dzielił się także założeniami strategii dalszego wsparcia sektora TSL. O trudnej sytuacji finansowej branży mówił Maciej Broński z Grupy Legaltrans, a problematykę rosnących kosztów zatrudniania kierowców przedstawił Konrad Urban z Kancelarii Transportowej Transcare. W czasie spotkania padły propozycje zmian legislacyjnych mających na celu poprawę konkurencyjności polskich przewoźników na arenie międzynarodowej: podsumował je dr Piotr Zaszczudłowicz z Kancelarii Legaltrans.

W dalszej części spotkania odbyła się ciekawa debata z udziałem zaproszonych przewoźników i Anny Kowalczyk, zastępcy dyrektora Departamentu Transportu Drogowego. Dyskusję moderował Krystian Mielniczuk z TSL Media Group. Wnioski z debaty, szczegółowe dane dotyczące kondycji sektora TSL i wypracowane w ramach Platformy Transportowej postulaty przewoźników oraz propozycje zmian legislacyjnych trafią za pośrednictwem Pracodawców RP do Ministerstwa Infrastruktury i posłużą do dalszego opracowywania programu wsparcia rządu dla branży transportowej. (KM)

Nowe urządzenie DKV Mobility

DKV Mobility wprowadza na rynek nowe urządzenie do poboru opłat w standardzie 4G. To odpowiedź firmy na zapowiedziane wyłączenie sieci komórkowych 2G w wybranych krajach w Europie. Debiutująca w czwartym kwartale 2025 roku nowa generacja urządzeń pokładowych DKV Box Europe istotnie rozszerza portfolio DKV Mobility w usługach EETS (European Electronic Toll Service).

- Wejście na rynek nowej generacji urządzeń DKV Box Europe to ważny kamień milowy dla rozwoju europejskiego systemu opłat drogowych. Nasi klienci skorzystają z kompleksowego rozwiązania, które umożliwi im uiszczanie opłat drogowych w 15 krajach w Europie – tłumaczy **Jérôme Lejeune**, Managing Director Toll & Refund Services w DKV Mobility.

Nowe urządzenie zostało wyposażone w duży kolorowy wyświetlacz zapewniający szybszą i bardziej intuicyjną obsługę. Za pomocą jednego kliknięcia kierowcy mogą uzyskać dostęp do kluczowych funkcji w celu skonfigurowania liczby osi i masy pojazdu. Dzięki technologii Plug-and-Play nowe urządzenia będzie można łatwo podłączyć do funkcjonującego kabla 2G – wystarczy go podpiąć i gotowe.

Urządzenie działa w pełni niezależnie, bez konieczności korzystania ze smartfona. Łączy w sobie technologie DSRC i GNSS, aby zapewnić płynny pobór opłat drogowych - niezależnie od tego, czy dany kraj korzysta z systemów krótkiego zasięgu, czy satelitarnych. - Urządzenia DKV Box Europe od lat umożliwiają rozliczanie opłat drogowych europejskim przewoźnikom. Teraz przyszedł czas na modernizację standardu łączności z 2G na 4G. Obecnie wdrażamy testowo urządzenia nowej generacji, aby zapewnić naszym klientom pełną gotowość operacyjną do końca 2025 roku – podsumowuje **Jerzy Jezuit**, Sales Team Manager, DKV Mobility Polska.

Obecnie DKV Box Europe obsługuje 18 obszarów poboru opłat w 15 krajach europejskich, w tym w Niemczech, Austrii, Szwajcarii, Belgii, Francji, Portugalii, Hiszpanii, Włoszech, Polsce, Słowacji, Słowenii, Bułgarii i na Węgrzech. Obejmuje również kluczowe mosty i tunele, takie jak Warnow Crossing i Herrentunnel w Niemczech, tunel Liefkenshoek w Belgii oraz mosty skandynawskie. Jesienią 2025 r. do sieci EETS w DKV BOX Europe dołączą Czechy.



Fot. DKV Mobility





IV Międzynarodowe Targi Transportu i Logistyki

14-16.10.2025
ROMEXPO, Bukareszt

ZAPYTAJ O STOISKO



translogistica.ro



XII Międzynarodowe Targi Transportu i Logistyki

4-6.11.2025
EXPO XXI Warszawa

ZAPYTAJ O STOISKO



translogistica.pl



Bijące serce polskiej logistyki

Dla Raben logistyka to nie tylko transport i magazynowanie – to system zbudowany niczym żywy organizm. A jego sercem są Gądky pod Poznaniem. Z mocnym kręgosłupem infrastruktury, oczami i uszami strategicznego przywództwa oraz żyłami innowacji pulsującymi w regionie, rozwój Rabena w Wielkopolsce to opowieść o odporności, elastyczności i inteligentnej ekspansji na jednym z najbardziej konkurencyjnych rynków logistycznych Europy.

Trzy dekady temu Gądky były jedynie punktem na mapie – bez infrastruktury, autostrad, przemysłu. Ale Raben dostrzegł potencjał. – *Byliśmy pierwsi. Zbudowaliśmy bazę w Gądkach pod Poznaniem, wierząc, że warto lokować się blisko planowanej wtedy dopiero autostrady i trasy między Berlinem a Warszawą. To była intuicja połączona z odwagą, a nie mieliśmy gwarancji sukcesu. Jednak wierzyliśmy, że Wielkopolska ma potencjał, aby stać się strategicznym centrum logistycznym nie tylko dla Polski, ale dla całej Europy Środkowej* – wspomina **Lucyna Zaborowska-Princ**, Dyrektor Regionu w Raben Logistics Polska.

To przekonanie stało się fundamentem dzisiejszego największego oddziału Raben w Polsce i centrum jego operacji logistycznych. Dziś Gądky i Robakowo dysponują ponad 140 000 m² powierzchni magazynowej, a najnowsza perełką w regionie jest magazyn wysokiego składowania o powierzchni 44 000 m² w Poznaniu - w 2024 roku był to największy tego typu obiekt zlokalizowany w granicach miejskich. Gądky nie są już odizolowanym węzłem, lecz bijącym sercem paneuropejskiej sieci.

| Zwinny kręgosłup

Za każdym silnym sercem stoi wytrzymały kręgosłup. Dla Rabena jest nim zintegrowana sieć codziennych połączeń międzynarodowych. Codziennie z Gądek wyrusza od 40 do 55 połączeń międzynarodowych. Dzięki takiej skali firma jest w stanie dynamicznie reagować na zmiany wolumenów, utrzymując przy tym stabilność operacyjną.

Jednocześnie w Gądkach mieści się strategiczne centrum dowodzenia firmy. Bliskość operacji zapewnia szybkie podejmowanie decyzji, szczególnie w dzisiejszym zmiennym środowisku łańcuchów dostaw. Przywództwo Rabena nie tylko reaguje na zmiany – często je przewiduje. Ta zdolność refleksu okazała się kluczowa w czasach zakłóceń rynkowych. – *Nasz zarząd obserwuje rynek, słucha klientów i szybko reaguje. Decyzje nie są opóźniane przez hierarchię. Zapadają w czasie rzeczywistym i mają realne konsekwencje* - tłumaczy **Sebastian Bujnowicz**, Regionalny Dyrektor Sprzedaży w Raben Logistics Polska.

| Wspólny krwiobieg

Codzienna praca Raben przypomina funkcjonowanie układu krwionośnego, w którym magazyny, ciężarówki i systemy informatyczne to arterie i żyły, które muszą działać w idealnej synchronizacji. Magazyny Raben odzwierciedlają zdolność firmy do dostosowywania swojego „układu krwionośnego”. Jego fundamentem są rozwiązania multi-klienckie, które umożliwiają współdzielenie zasobów operacyjnych i korzystne modele kosztowe – bez kompromisu w jakości usług.

Elastyczność w transporcie wspierają rozwiązania takie jak chociażby nadwozia wymienne (BDF), dzięki którym możliwe jest szybkie przeładowanie towarów bez konieczności zmiany ciągnika. To oszczędza czas i pozwala optymalnie wykorzystać flotę, szczególnie w momentach nagłych wzrostów zapotrzebowania. – *Dla nas to normalne, że dziś*

klient potrzebuje jednej palety, a jutro trzydziestu trzech. Elastyczność w takich kwestiach to standard, a nie dodatk. Tak działa nowoczesna logistyka – podkreśla Lucyna Zaborowska-Princ.

Odżywianie mózgu

W każdym inteligentnym organizmie mózg potrzebuje stałego dopływu wyszkolonych neuronów – a dla Rabena oznacza to ludzi. Dzięki współpracy z Wyższą Szkołą Logistyki (WSL) w Poznaniu firma szkoli i zatrudnia najlepszych specjalistów. Ekspersi Rabena prowadzą zajęcia na WSL, wspierają badania studentów i współtworzą programy akademickie, w tym nowo uruchomioną specjalizację „Operacje logistyczne” sponsorowaną przez firmę. To nie tylko rekrutacja – to długofalowa inwestycja w kształtowanie przyszłego pokolenia logistyków. Świetne talenty trafiają również z innych uczelni.

Przykładem jest **Wojciech Szafran**, obecny Dyrektor Generalny Raben Logistics Polska, który rozpoczął swoją drogę jako stażysta z Politechniki Poznańskiej. Jego awans od praktykanta do dyrektora odzwierciedla kulturę firmy, która pielęgnuje potencjał i promuje rozwój wewnętrzny.

Ale talent to nie tylko ludzie – to także pomysły. – *Inwestujemy również w innowacje. Nie tylko uczymy studentów, ale też uczymy się od nich – i wykorzystujemy tę wiedzę, by tworzyć lepsze rozwiązania logistyczne. Energia, która płynie ze współpracy z młodymi umysłami, jest niezwykła. Oni nas wyzywają na intelektualny pojedynek, a my to doceniamy. Nie tylko kształtujemy ich przyszłość – oni także wpływają na naszą* – podkreśla Lucyna Zaborowska-Princ.

Zdrowy obieg dla odporności

Rynek to środowisko organizmu – często nieprzewidywalne. Branża logistyczna działa w warunkach niepewności – spadki wolumenów, wahania cen paliw czy kryzysy geopolityczne to codzienność. Raben minimalizuje ryzyko poprzez dywersyfikację klientów i rozwój segmentu drobnicowego i LTL (less-than-truckload), który odpowiada na

rosnące zapotrzebowanie na mniejsze, częstsze dostawy. Stał się on barometrem elastyczności gospodarczej, ponieważ klienci coraz częściej wybierają mniejsze, częstsze dostawy, aby zachować płynność finansową. Siła Rabena w LTL – szczególnie w obsłudze klientów B2B i B2Market, takich jak sieci DIY czy detaliści spożywczy – dobrze wpisuje się w tę zmianę.

Równolegle rośnie znaczenie aspektu środowiskowego. Transport intermodalny, pojazdy niskoemisyjne i zielone trasy dostaw stają się integralną częścią strategii firmy.

– *To już nie jest tylko kwestia wizerunku. Klienci realnie oczekują, że będziemy pomagać im redukować ślad węglowy* – zaznacza Zaborowska-Princ. Raben nie tylko przetrzymuje zmiany – dostosowuje się do nich, jak zdrowy organizm reagujący na bodźce środowiskowe.

Gądkie nie są już odizolowanym węzłem, lecz bijącym sercem paneuropejskiej sieci.

Zakończenie: żywa, myśląca sieć

Od serca w Gądkach, po sieć europejskich oddziałów: Raben działa jak żywy system. Skoordynowany, inteligentny i gotowy na przyszłość. Serce w Gądkach pompuje rytm codziennych operacji, kręgosłup transportowy zapewnia stabilność, zarząd obserwuje rynek niczym oczy i uszy, a kapitał ludzki stanowi mózg i centrum innowacji. Anatomiczna metafora to coś więcej niż narracja marketingowa. Odzwierciedla to, jak głęboko firma myśli o strukturze, funkcji i zrównoważonym rozwoju.

– *Logistyka to nie tylko koszt, to wartość dodana. A Raben to partner, który wie, jak ją dostarczyć. Nie tylko przemieszczamy towary. Popychamy firmy do przodu, rozwijając ich biznesy. I właśnie takie DNA logistyki wypracowaliśmy* – podsumowuje Sebastian Bujnowicz.

Codzienny rytm pracy – szum wózków widłowych, zamykane naczepy i wyjazdy ciężarówek – to gądkowski puls, który napędza nie tylko Raben, ale i gospodarkę całego regionu. ■

Materiał partnera



Fot. RABEN



Chińczycy wykupują europejskie porty

W Europie narasta fala niepokoju z powodu rosnącej obecności chińskich firm w strategicznie ważnych portach Starego Kontynentu. Ten fakt zaczyna być postrzegany jako realne zagrożenie nie tylko dla bezpieczeństwa gospodarczego, ale także militarnego Unii Europejskiej i całego Sojuszu Północnoatlantyckiego. W sytuacjach kryzysowych może także zakłócić pracę łańcuchów dostaw.

Chińscy giganci, tacy jak COSCO, China Merchants, a także działający z Hongkongu Hutchison, sukcesywnie budowali swoją pozycję. Posiadają obecnie udziały w ponad trzydziestu terminalach portowych w państwach członkowskich UE. Ta ekspansywna obecność, szczególnie na kluczowych morskich szlakach komunikacyjnych Unii, intensyfikuje istniejące obawy i zmusza Brukselę do pilnego ratowania sytuacji.

| Zmiany w chińskim prawie

Zmiana percepcji chińskich inwestycji z „łagodnych” na „ryzykowne” jest widoczna na najwyższych szczeblach władzy. Komisarz ds. transportu, Apostolos Tzitzikostas, podczas niedawnego spotkania z liderami branży wyraźnie zaznaczył, że europejskie porty muszą „ponownie rozważyć kwestie bezpieczeństwa i dokładniej zbadać obecność zagraniczną”. To jeden z najmocniejszych sygnałów wysłanych dotychczas z Brukseli, świadczący o tym, że skala i charakter chińskiego zaangażowania budzą poważne wątpliwości. Fundamentalną przyczyną tego niepokoju są zmiany w chińskim prawie, które miały miejsce w 2017 roku. Zobowiązują one chińskie firmy transportowe do współpracy z wojskiem. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te, działające poza granicami Chin, mogą być prawnie zobligowane do przekazywania Pekinowi informacji o znaczeniu strategicznym, potencjalnie dotyczącym zarówno ruchu towarowego, wrażliwych danych logistycznych, jak i struktury łańcuchów dostaw.

– Taki zapis w prawie oznacza, że nawet pozornie cywilne operacje mogą mieć wymiar militarny i wywiadowczy, dając Pekinowi bezpośredni dostęp do danych o kluczowej infrastrukturze obronnej państw członkowskich NATO. To wykracza poza standardową konkurencję rynkową i wchodzi w sferę bezpieczeństwa narodowego – podkreśla dr inż. Rajmund Smolarczyk, specjalista do spraw bezpieczeństwa państwa i wykładowca Katedry Bezpieczeństwa na Wydziale Prawa i Administracji WSAiB w Gdyni.

– Bezpieczeństwo łańcuchów dostaw to nie tylko sfera ekonomiczna, ale przede wszystkim kwestia strategiczna, mająca bezpośredni wpływ na suwerenność i zdolności obronne państw członkowskich NATO – zaznacza Joanna Porath – Bezpieczeństwo w łańcuchu dostaw to proces holistyczny. Rozpoczyna się on od drobiazgowej weryfikacji kontrahenta i przepisów prawnych regulujących współpracę, obejmując każdy etap – od przeładunków, przez wybór gałęzi transportu, opakowanie i oznakowanie towaru, aż po terminale i huby przeładunkowe, które stanowią krytyczne ogniwa – dodaje prezeska agencji celnej AC Porath.

| Chińczycy w Gdyni

Obawy te nasiliły się w świetle aktualnych napięć geopolitycznych, w szczególności po inwazji Rosji na Ukrainę i w obliczu nieoficjalnego, lecz znaczącego wsparcia Chin dla Rosji. - W dzisiejszych czasach, kiedy konflikty mają charakter hybrydowy, kontrola nad infrastrukturą logistycz-

na staje się równie ważna, jak kontrola nad terytorium. Zewnętrzny podmiot zarządzający kluczowym portem może potencjalnie paraliżować dostawy strategiczne, co stanowi zagrożenie dla całego systemu bezpieczeństwa państwa – precyzuje Joanna Porath. Kolejna kwestia to asymetria w strategii i działaniu: koordynacja działań Pekinu w porównaniu z fragmentaryczną odpowiedzią poszczególnych krajów europejskich. – To stawia Unię Europejską w trudnej pozycji, wymagając pilnej i spójnej reakcji – dodaje dr inż. Rajmund Smolarczyk.

Sytuacja w Polsce, na terenie terminalu kontenerowego Gdynia Container Terminal, stanowi doskonały przykład strategicznego uwikłania, z którym obecnie mierzy się Unia Europejska. Hutchison, hongkoński gigant, posiada tam udziały od ponad 20 lat. To, co sprawia, że Gdynia jest szczególnie interesująca i budzi tak duże obawy, to nie tylko jej rola w obsłudze handlu morskiego, ale przede wszystkim jej unikalne strategiczne położenie. Tuż obok terminalu kontenerowego znajdują się: baza morska, stocznia oraz kwatera główna elitarnych polskich sił specjalnych.

– Taka bliskość oznacza, że podmiot zarządzający terminalem ma bezpośredni dostęp do kluczowych informacji dotyczących europejskiej i natowskiej logistyki wojskowej oraz operacji obronnych. Potencjalne monitorowanie, zbieranie danych czy nawet działania sabotażowe mogłyby mieć katastrofalne skutki dla zdolności obronnych Sojuszu. To nie jest kwestia handlu, ale kwestia bezpieczeństwa – tłumaczy dr inż. Rajmund Smolarczyk. Ze względu na strategiczne znaczenie polski rząd słusznie uznał terminal kontenerowy w Gdyni za infrastrukturę krytyczną. To z kolei oznacza, że operator tego obiektu jest prawnie zobowiązany do ścisłej współpracy z rządem w kwestiach bezpieczeństwa.

| Bramy do Unii Europejskiej

Nie tylko port morski w Gdyni, ale także porty w Gdańsku, Szczecinie i Świnoujściu, są tzw. portami bramowymi dla europejskiej sieci TEN-T (dostępnego systemu transportowego w ramach Unii Europejskiej). W ramach korytarzy Bałtyk-Adriatyk i Morze Północne-Morze Bałtyckie łączą one północną i południową, a także zachodnią i wschodnią Europę. Te porty mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa narodowego w zakresie obronności, bezpieczeństwa energetycznego i ekonomicznego. Służą jako główne punkty przeładunku materiałów wojskowych oraz uzbrojenia podczas zagrożeń i konfliktów zbrojnych, zapewniając działania Sił Zbrojnych RP oraz

udostępniając wsparcie logistyczne państwa siłom sprzymierzonym.

– Takie porty, jak Gdańsk, Gdynia, Szczecin i Świnoujście zostały uznane za przedsiębiorstwa o znaczeniu gospodarczym-obronnym. Infrastruktura portowa, czyli m.in. nabrzeża, urządzenia przeładunkowe, terminale, np. Gazoport w Świnoujściu i Naftoport w Gdańsku stanowią element infrastruktury koniecznej do ciągłości dostaw energii elektrycznej, w tym gazociągu LNG i rurociągów paliwowych – wyjaśnia Joanna Porath. Polskie porty aktywnie uczestniczą także w najważniejszych operacjach wojskowych, obsługując transporty wojskowe ze Stanów Zjednoczonych i innych państw NATO, co uniezależnia Polskę od portów zewnętrznych i zapewnia krótszy czas przerzutu wojsk oraz sprzętu na terenie kraju. Są to elementy podstawowe, które umożliwiają szybkie przestawienie działalności gospodarczej na tzw. tory wojenne.

Chińskie firmy transportowe zobowiązane są do współpracy z wojskiem, co grozi ujawnieniem wrażliwych danych logistycznych.

| Katalog zagrożeń

Z perspektywy bezpieczeństwa państwa, dzierżawa lub sprzedaż obiektów portowych obcym podmiotom gospodarczym niesie ze sobą poważne zagrożenia dla bezpieczeństwa narodowego Polski. Dr inż. Rajmund Smolarczyk wymienia najważniejsze z nich:

Utrata kontroli nad infrastrukturą krytyczną – porty obsługują strategiczne transporty wojskowe, energetyczne i handlowe. Przejęcie ich przez firmy zagraniczne (zwłaszcza pochodzące z krajów o sprzecznych interesach strategicznych) może ograniczyć suwerenność państwa w zakresie sytuacji kryzysowych, mobilizacji czy akcji ratunkowych.

Możliwość szantażu ekonomicznego i politycznego – właściciel zagraniczny może próbować wpływać na decyzje władz Polski poprzez wywieranie presji, utrudnienia operacyjne lub blokady dla sektorów kluczowych dla bezpieczeństwa narodowego, np. dostaw gazu, ropy, uzbrojenia lub żywności.

Ryzyko wywiadu przemysłowego, sabotażu i dywersji – podmioty zagraniczne, a szczególnie państwowe firmy z krajów nieprzyjaznych, mogą prowadzić działania wywiadowcze, próbować zakłócać kluczowe procesy logistyczne, implementować technologie pozwalające na cyberataki, sabotaż lub przejęcie kontroli nad systemami portowymi.



Fot. European Union / Wikimedia Commons

Przed chińskimi wpływami w europejskich portach przestrzegała Ana Miguel Pedro, portugalska posłanka do Parlamentu Europejskiego.

Ograniczenie zdolności państwa do reagowania w sytuacjach kryzysowych – brak pełnej kontroli nad portami może ograniczyć możliwość szybkiego przemieszczania wojsk, sprzętu czy surowców energetycznych, co obniża odporność kraju na zagrożenia militarne i gospodarcze.

Wpływ na bezpieczeństwo energetyczne i żywnościowe – decyzje właściciela o priorytecie obsługi określonych krajów lub przedsiębiorstw mogą być sprzeczne z interesem narodowym Polski, wpływając na stabilność dostaw strategicznych surowców i produktów żywnościowych.

| Biała księga

Rosnący niepokój w Europie znajduje odzwierciedlenie w oficjalnych dokumentach i propozycjach. „Biała księga” dotycząca obronności, niedawno opublikowana przez Komisję Europejską, wyraża te obawy, sugerując pomysł wprowadzenia bardziej rygorystycznych kontroli nad zagraniczną własnością „krytycznej infrastruktury transportowej”. Jest to wyraźny sygnał, że Bruksela postrzega porty nie tylko jako węzły handlowe, ale również jako elementy infrastruktury mające kluczowe znaczenie dla obronności i bezpieczeństwa. W obliczu tak napiętego tła geopolitycznego i rosnącej świadomości potencjalnych zagrożeń, Unia

Europejska musi pilnie i kompleksowo ocenić kwestię zagranicznego zaangażowania w swoje porty. Jak celnie ujęła to Ana Miguel Pedro, portugalska posłanka do Parlamentu Europejskiego: „Jeśli zagraniczny przeciwnik wykorzysta lukę w jednym europejskim porcie, narazi to nas wszystkich. W dzisiejszym świecie nie możemy sobie pozwolić na strategiczną ślepotę, podczas gdy inni działają z pełną świadomością i zamiarem”.

– Oddanie kontroli nad polskimi portami podmiotom zagranicznym zwiększa ryzyko szantażu, dywersji, utraty suwerenności w krytycznych momentach i uzależnienia gospodarczego, dlatego tego typu decyzje muszą być podejmowane z ogromną ostrożnością, uwzględniając interes publiczny i bezpieczeństwo państwa – mówi Joanna Porath. Dlatego bezpieczeństwo łańcuchów dostaw to dzisiaj nie tylko element konkurencyjności ekonomicznej, ale fundamentalny filar bezpieczeństwa narodowego i obronnego. Wymaga to od państw członkowskich UE, w tym od Polski, ciągłej i rygorystycznej analizy oraz monitorowania wszystkich zagranicznych inwestycji w infrastrukturę krytyczną. – Tylko w ten sposób Europa może skutecznie chronić swoją suwerenność, zdolności obronne i zapewnić bezpieczeństwo swoim obywatelom w coraz bardziej złożonym i niepewnym świecie – dodaje Joanna Porath. (JP) ■



KOMENTARZ EKSPERTA

JOANNA PORATH

Prezes Agencji Celnej AC Porath

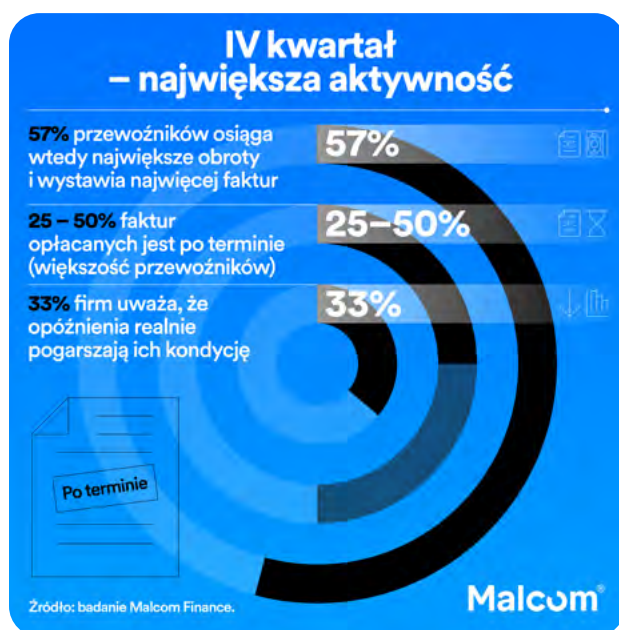
– To, co jeszcze niedawno uznawano za neutralne inwestycje, które miały na celu wsparcie lokalnej infrastruktury i rozwój handlu, dziś coraz wyraźniej jawią się jako znaczące obciążenie dla bezpieczeństwa. Oddanie kontroli nad polskimi portami podmiotom zagranicznym zwiększa ryzyko szantażu, dywersji, utraty suwerenności w krytycznych momentach i uzależnienia gospodarczego, dlatego tego typu decyzje muszą być podejmowane z ogromną ostrożnością, uwzględniając interes publiczny i bezpieczeństwo państwa



TSL wchodzi w najtrudniejszy kwartał roku. Jak się do tego przygotować radzi Malcom Finance

Czwarty kwartał to najtrudniejszy i zarazem najważniejszy okres dla firm transportowych. Jak pokazują badania Malcom Finance, aż 57 proc. przewoźników osiąga w tym czasie największe obroty i wystawia rekordową liczbę faktur. To moment, w którym można zbudować przewagę i wzmocnić pozycję rynkową. Ale to także czas największego ryzyka – gwałtownie rosną koszty operacyjne, a pieniądze z kontrahentów często pojawiają się na koncie z dużym opóźnieniem. W efekcie firmy, które nie zadbają o płynność, zamiast skorzystać z szansy, mogą wpaść w poważne problemy finansowe.

– Czwarty kwartał to czas, który może zdecydować o przyszłości wielu przewoźników. Kto ma dostęp do gotówki, wygrywa. Kto nie, ryzykuje utratę stabilności – podkreśla Marcin Wawrzekiewicz, Country Manager Malcom Finance w Polsce.



Branża wchodzi w sezon ze słabymi nastrojami

Zamiast optymizmu, przewoźnicy wchodzą w końcówkę roku z rosnącymi obawami. Dane GUS pokazują, że wskaźnik koniunktury w transporcie i gospodarce magazynowej spadł w sierpniu 2025 r. do –0,4 pkt z +1,1 pkt w lipcu. To sygnał, że firmy przygotowują się na cięższe czasy i ograniczają ryzyko, zamiast odważnie inwestować. Powód jest prosty – nieterminowe płatności są codziennością w branży TSL. Z danych Malcom Finance wynika, że zdecydowana większość przewoźników otrzymuje od 25 do 50 proc. faktur po terminie, a ponad 33 proc. firm wskazuje, że opóźnienia kontrahentów poważnie podkopują kondycję finansową ich biznesu. To oznacza, że w najgorętszym momencie roku przewoźnicy balansują na cienkiej linii – przy dużych zleceniach mogą po prostu nie mieć środków na bieżące wydatki.

Brak płynności to ryzyko utraty kontraktów

Badanie pokazuje, że ponad 40 proc. przewoźników uważa dostęp do finansowania zewnętrznego za warunek stabilności. Branża transportowa w przeciwieństwie do wielu

innych sektorów nie buduje dużych rezerw finansowych – działa z miesiąca na miesiąc. A to oznacza, że każda luka w płatnościach może przełożyć się na realne ryzyko niewykonania kontraktu, utratę klienta, a nawet upadłość firmy.

Faktoring daje przewoźnikom przewagę

Rozwiązaniem, które wprost odpowiada na te wyzwania, jest faktoring. Dzięki niemu firmy transportowe mogą zamienić faktury na gotówkę praktycznie od ręki – zamiast czekać tygodniami na przelew od kontrahenta. Co więcej, to faktor przejmie na siebie obowiązek monitorowania i ściągania płatności.

– Faktoring to dziś narzędzie, które decyduje, kto w branży TSL rośnie, a kto się zwija. Przewoźnicy, którzy korzystają z tego rozwiązania, mają dostęp do pieniędzy zawsze wtedy, gdy ich potrzebują. Mogą skupić się na biznesie, a nie na gonieniu kontrahentów – dodaje Marcin Wawrzekiewicz.

Czas działać teraz

Czwarty kwartał to moment, w którym decyduje się wynik całego roku. Bez zabezpieczenia płynności firmy transportowe ryzykują, że nie wykorzystają tej szansy. Faktoring Malcom Finance to proste i szybkie rozwiązanie, które pozwala zachować stabilność i przewagę nad konkurencją.

Malcom®



Chcesz poprawić płynność i rozwijać firmę bez ryzyka?

Skontaktuj się z nami – pokażemy Ci, jak to osiągnąć.

Jeśli zależy Ci na:

**pewnych
środkach bez
zatorów
płatniczych**

**rozwaju
firmy bez
blokowania
kapitału**

**lepszej
współpracy z
przewoźnikami**

...to jesteśmy gotowi wdrożyć dla Ciebie skuteczny model finansowania.

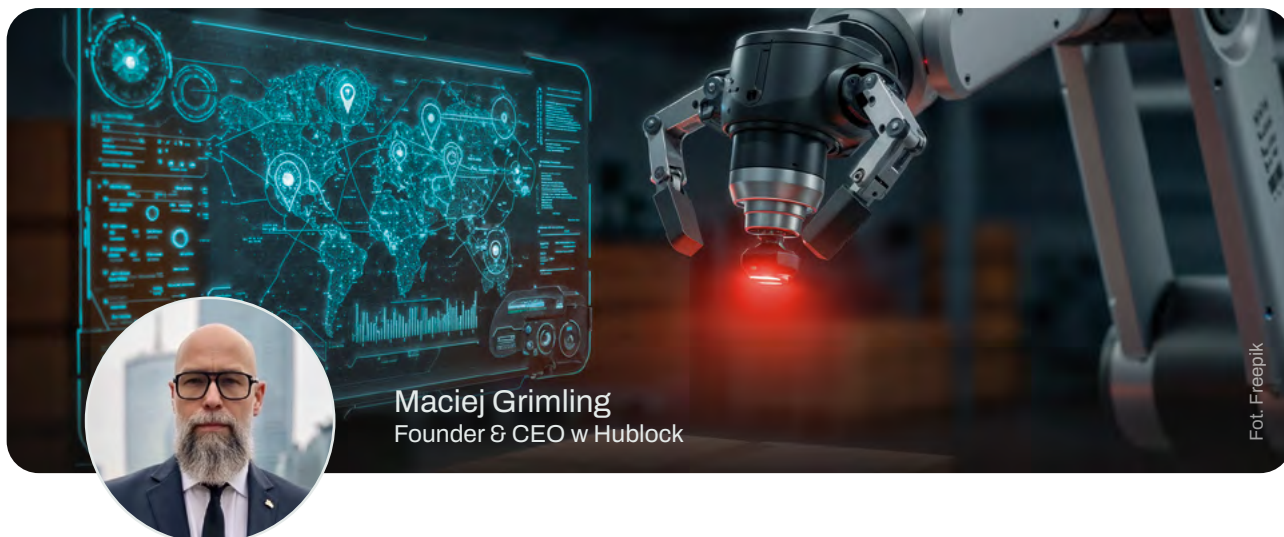
Porozmawiajmy, jak możemy wesprzeć także Twój biznes.



**Finansowanie
przewoźników
za 1,99%**

Malcom®





Maciej Grimling
Founder & CEO w Hublock

Fot. Freepik

Sztuczna inteligencja w logistyce – fakty, mity i praktyka

Jako osoba, która od 25 lat aktywnie działa w branży logistycznej, nie tylko przyglądam się rozwojowi sztucznej inteligencji, ale przede wszystkim wdrażam ją w praktyce. Setki przeprowadzonych rozmów z menedżerami, specjalistami i operatorami pozwoliły mi zrozumieć realne potrzeby rynku, a dziesiątki projektów wdrożeniowych naszego zespołu jeszcze wyraźniej pokazały, jak AI potrafi zmieniać codzienność w firmach logistycznych.

Sztuczna inteligencja – termin, który od kilku lat nie znika z ust menedżerów, analityków i właścicieli firm logistycznych. Jako doradca i praktyk działający od lat w tej branży, regularnie spotykam się z pytaniami, które rodzą się na styku fascynacji i sceptycyzmu. Czy AI jest rzeczywiście dostępna dla każdego? Czy to tylko moda, czy narzędzie niosące realną wartość? Jak odróżnić obietnice od praktycznych możliwości i – co najważniejsze – czy warto już dziś zacząć własną drogę ku automatyzacji?

| Między oczekiwaniami a rzeczywistością

Wielu uczestników rynku postrzega AI przez pryzmat spektakularnych nagłówków lub przeciwnie – z dystansem, traktując ją jako rozwiązanie dla największych graczy. Tymczasem prawda jest bardziej złożona. Sztuczna inteligencja nie jest „czarodziejską różdżką”, która w magiczny sposób zlikwiduje błędy czy wyeliminuje potrzebę ludzkiego zaangażowania. Wyobraźmy sobie AI raczej jako nowego, bardzo pojętnego pracownika – praktykanta, którego należy wprowadzić w tajniki firmy, systematycznie uczyć i cierpliwie wspierać w rozwoju. To trochę jak z praktykantem, który pierwszego dnia nie wie nic, ale po miesiącu może samodzielnie odbierać telefony, przetwarzać zamówienia czy przygotowywać dokumenty. Tak samo działa agent AI – kiedy dobrze go przeszkolisz i dasz mu odpowiednie dane,

będzie działał sprawnie, niezawodnie i bez marudzenia. Ale jeśli dostanie niespójne, nieaktualne informacje – popełni błędy.

Na przykład w jednej ze średnich firm logistycznych, z którą miałem okazję współpracować, wdrożenie AI rozpoczęło od porządkowania danych. Zespół przez kilka tygodni weryfikował archiwa, ujednolicił formaty i eliminował duplikaty, zanim w ogóle przystąpił do automatyzacji dokumentów transportowych. Kiedy AI zaczęła przejmować pierwsze zadania – wyciąganie danych z faktur i maili, przypisywanie zleceń – efekty pojawiły się stopniowo, lecz były wymierne: mniej pomyłek, szybsza obsługa i wyraźnie niższy poziom stresu w dziale operacyjnym.

Wbrew pozorom, skuteczne wdrożenie AI nie musi oznaczać rewolucji kosztowej ani konieczności inwestowania w skomplikowaną infrastrukturę. Najważniejsze są uporządkowane dane i otwartość na zmianę. Kluczowa różnica? Jakość, nie ilość informacji. To właśnie od spójności i przejrzystości baz danych zależy, czy algorytmy będą w stanie pracować efektywnie.

Pamiętam sytuację z firmy transportowej, która przez lata bazowała na dziesiątkach arkuszy Excela i ręcznym przeklejaniu danych między systemami. Wprowadzenie agenta

AI zrewolucjonizowało codzienność tej firmy. Automatyczne przetwarzanie dokumentów oraz analiza korespondencji pozwoliły skrócić czas realizacji zamówień o blisko 40%. Zjawisko, które często obserwujemy, nazywamy „Excel-Tsunami” – przy mniejszych operacjach to jeszcze działa, ale gdy liczba przesyłek rośnie, zaczyna brakować kontroli, pojawiają się błędy, a ludzie przestają ogarniać. Wtedy AI może pomóc – uporządkować dane, przydzielać zadania, ostrzegać o odchyleniach. Innym przypadkiem jest międzynarodowe centrum dystrybucyjne, w którym AI analizuje tysiące zleceń dziennie, wyznacza priorytety, przewiduje ryzyko opóźnień i dynamicznie optymalizuje trasy transportu. Dzięki temu liczba reklamacji spadła, a obsługa klientów nabrała nowej jakości.

| TMS i WMS nie wystarczają

Większość firm ma już systemy klasy TMS, WMS czy ERP. Jednak ich ograniczeniem jest to, że działają według ustalonych reguł i schematów. Warto podkreślić, że narzędzia AI nie mają na celu zastąpić tych rozwiązań – ich rolą jest raczej uzupełnienie istniejącej infrastruktury i pełnienie funkcji łącznika między różnymi systemami, integrując dane z różnych źródeł. AI wprowadza nową jakość – uczy się na danych, zauważa anomalie, może podpowiadać niestandardowe działania. Na przykład, jeśli zlecenie przychodzi mailem w różnych formatach, agent AI może je zrozumieć i poprawnie zinterpretować – coś, czego klasyczne TMS nie zrobią.

Warto podkreślić, że wdrożenie AI – przy właściwym przygotowaniu i zabezpieczeniu – nie różni się pod względem bezpieczeństwa od korzystania z innych systemów pracujących w chmurze. Kluczowe jest tu odpowiednie zarządzanie dostępem, szyfrowanie danych oraz stosowanie sprawdzonych procedur. Jeśli powierzamy wdrożenie AI ekspertom lub firmom z doświadczeniem, możemy spać spokojnie: dane pozostają pod pełną kontrolą, a systemy

– zgodne z wymogami RODO i najlepszymi standardami branżowymi. Takie rozwiązania mogą działać zarówno lokalnie, jak i w chmurze, bez przysyłania informacji poza zaufaną infrastrukturę – to szczególnie istotne tam, gdzie pojawiają się wrażliwe dane czy specyficzne wymagania prawne.

| Jak rozpocząć wdrożenie AI

Najpierw trochę o agentach AI. Mówi się o nich coraz częściej, ale niewielu rozumie, kim (czym) naprawdę są. Agent AI to oprogramowanie, które działa samodzielnie w określonym zakresie – potrafi analizować, podejmować decyzje i komunikować się z innymi systemami lub ludźmi. Przykład: masz agenta, który codziennie sprawdza skrzynkę e-mail, odczytuje wiadomości z załącznikami PDF, wyciąga dane i przypisuje zlecenie do odpowiedniego spedytora. Działa w tle, bez potrzeby ręcznego przeklikiwania maili. Ale uwaga – stworzenie takiego agenta wymaga pracy: dobrego zrozumienia procesu, danych oraz integracji z systemami. Nie wszystko da się zrobić samemu na ChatGPT. W bardziej złożonych przypadkach potrzebne jest wsparcie deweloperów, architektów danych i specjalistów AI.

A jaka jest – w dobie AI – nowa rola pracownika? Paradoksalnie, to nie AI zagraża miejscom pracy – to rutyna, która wypala i ogranicza potencjał zespołu. Sztuczna inteligencja przejmuje najzwyklejsze, powtarzalne zadania, umożliwiając pracownikom rozwój kompetencji, większą kreatywność i skupienie na relacjach biznesowych. W firmach, które przeszły tę transformację, obserwujemy wzrost zadowolenia zespołów oraz zainteresowanie nowymi wyzwaniami. Zamiast lęku pojawia się ciekawość i chęć eksperymentowania.

Aby rozpocząć wdrażanie sztucznej inteligencji w logistykę, warto najpierw zidentyfikować procesy, które pochłaniają najwięcej czasu – na przykład obsługę maili czy



Fot. Freepik



ręczne przepisywanie danych z faktur. Kolejnym krokiem powinna być analiza dostępnych danych pod kątem ich kompletności i spójności. Dobrym rozwiązaniem jest rozważenie pilotażu we współpracy z doświadczonym partnerem technologicznym, ponieważ nie wszystko trzeba robić samodzielnie. Najlepiej zacząć od jednego, konkretnego procesu, regularnie mierzyć efekty i wyciągać wnioski, aby dopiero potem stopniowo skalować działania. Warto pamiętać, że technologia stanowi jedynie narzędzie - kluczowy jest natomiast odpowiedni pomysł i konsekwencja w działaniu.

Niestety, mimo ogromnych możliwości oferowanych przez AI, wiele wdrożeń kończy się niepowodzeniem. Dzieje się tak najczęściej z powodu braku jasno określonego celu, kiedy firmy decydują się na implementację sztucznej inteligencji jedynie dlatego, że tak robią inni, nie mając przy tym konkretnego problemu do rozwiązania. Drugą przeszkodą jest bałagan w danych - niekompletne czy nieczytelne informacje uniemożliwiają efektywne wdrożenie AI. Często pojawiają się też zbyt wysokie oczekiwania; sztuczna inteligencja nie rozwiąże wszystkich problemów od razu, a jej wdrażanie należy traktować raczej jako długofalowy proces niż szybki sprint. Zdarza się również, że firmy próbują objąć automatyzacją zbyt wiele obszarów jednocześnie, co prowadzi do utraty kontroli nad projektem i braku oczekiwanych rezultatów. Lepiej zacząć od małego projektu – np. analizowania zwrotów lub klasyfikacji zamówień – i dopiero po udanym pilotażu wdrażać dalej.

| Co nas czeka – trendy na najbliższe lata

Autonomiczny asystent od komunikacji i organizacji pracy – AI, zanim członkowie zespołu rozpoczną dzień pracy,

samodzielnie analizuje całą korespondencję mailową, automatycznie porządkuje wiadomości według priorytetów i generuje indywidualne harmonogramy dla każdego stanowiska. W przypadku prostych zapytań lub powtarzalnych tematów, AI odpowiada samodzielnie, oszczędzając czas i uwalniając potencjał osób pracujących w firmie.

Proaktywne monitorowanie i reagowanie na zagrożenia operacyjne. Sztuczna inteligencja nie tylko monitoruje statusy w zintegrowanych systemach (TMS, WMS, ERP), ale także wykrywa potencjalne problemy – opóźnienia, przekroczenia kosztów, niestandardowe zachowania pojazdów czy anomalie w danych. Gdy pojawia się ryzyko, AI natychmiast podejmuje autonomiczne decyzje naprawcze oraz informuje odpowiednie osoby w zespole, minimalizując skutki nieprzewidzianych sytuacji.

Agent AI jako żywa biblioteka wiedzy organizacji. Ilość danych w firmie rośnie w tempie ekspresowym, a tradycyjne bazy wiedzy zawodzą. Pracownicy mogą zwrócić się do swojego asystenta AI nie tylko po warunki umowy czy aktualne KPI, ale także zapytać o szczegółowe statystyki, efektywność zespołów, stan floty czy wymagania techniczne – bez konieczności przeszukiwania dziesiątek plików i systemów. Dzięki temu każdy ma szybki dostęp do kluczowych informacji, niezależnie od tego, gdzie są one przechowywane.

Aby rozpocząć wdrażanie AI w logistyce, warto najpierw zidentyfikować procesy, które pochłaniają najwięcej czasu.

To tylko wybrane przykłady tego, co jeszcze niedawno wydawało się futurystyczną wizją, a w najbliższych latach może stać się codziennością w nowoczesnej logistyce.

Co naprawdę wiemy o AI w logistyce

Wokół sztucznej inteligencji w logistyce narosło wiele mitów i nieporozumień, które niepotrzebnie budzą obawy lub zniechęcają do wdrażania nowych rozwiązań. W rzeczywistości AI nie jest luksusem zarezerwowanym wyłącznie dla największych korporacji. Dzięki modelom subskrypcyjnym, rozwiązaniom typu open-source oraz narzędziom no-code, nawet mniejsze firmy mają dziś szansę rozpocząć swoją przygodę z tą technologią bez znaczącego obciążenia budżetu. Często pojawia się przekonanie, że wdrożenie AI wymaga kosztownej wymiany całej infrastruktury informatycznej. Tymczasem wiele nowoczesnych systemów można z powodzeniem zintegrować z istniejącymi już rozwiązaniami, takimi jak TMS, WMS czy ERP, bez konieczności budowania wszystkiego od zera. Warto też podkreślić, że sztuczna inteligencja nie jest narzędziem, które ma całkowicie zastąpić pracę ludzi w logistyce. Jej zadaniem jest

wspieranie zespołów poprzez automatyzację żmudnych, powtarzalnych czynności, pozostawiając miejsce na wykorzystanie ludzkiego doświadczenia, intuicji i empatii tam gdzie są one niezastąpione.

Kolejnym nieporozumieniem jest przekonanie, że im więcej danych się zgromadzi, tym lepsze będą efekty działania AI. Praktyka pokazuje, że kluczowa jest jakość, a nie ilość zgromadzonych danych – niewłaściwie przygotowane dane mogą prowadzić do błędnych wniosków i utrudniać pracę systemu. Warto wreszcie pamiętać, że efektywne funkcjonowanie sztucznej inteligencji to proces, który wymaga czasu, zaangażowania zespołu i gotowości do uczenia się na bieżąco. AI nie działa natychmiast po wdrożeniu – rozwija się wraz z organizacją, adaptując się do nowych wyzwań oraz specyfiki danego biznesu.

AI to narzędzie, nie magia

W świecie pełnym cyfrowego szumu i marketingowych obietnic łatwo się pogubić. Dlatego warto pamiętać: sztuczna inteligencja to nie rewolucja dla wybranych, ale ewolucja dostępna dla każdego. Jej wdrożenie wymaga pracy, przygotowania i świadomych decyzji – ale nagroda to lepsza jakość pracy, mniejszy chaos i większa przewidywalność działań. Nie wszystko trzeba robić samemu – są eksperci, którzy pomogą dobrać technologię, zaprojektować rozwiązanie i uniknąć typowych błędów. AI nie musi być zagrożeniem – może być Twoim najlepszym praktykantem, który z czasem stanie się nieocenionym członkiem zespołu. ■

Czy Twoja firma jest gotowa na AI?

Checklista dla menedżera

- › Czy masz jasno zdefiniowany proces, który chcesz zautomatyzować?
- › Czy dane są dostępne, uporządkowane i aktualne?
- › Czy pracownicy wiedzą, że AI to wsparcie, a nie zagrożenie?
- › Czy masz kogoś, kto będzie odpowiedzialny za rozwój narzędzia AI?
- › Czy wiesz, jak zmierzyć sukces projektu (np. czas oszczędzony, błędy uniknięte)?

Jeśli odpowiedź na większość brzmie „tak” – jesteś na dobrej drodze.





Przemysław Pięta
Dyrektor ds. doradztwa w łańcuchu dostaw CBRE

Koszty, koszty, czyli prognozy dla łańcuchów dostaw

Sektor łańcuchów dostaw i logistyki mierzy się obecnie z szeregiem wyzwań. Wśród nich najważniejsze to zmiany w globalnym handlu, przede wszystkim wahania cen, pociągające za sobą konieczność nearshoringu i regionalizacji, a więc przenoszenia części biznesów bliżej rynków zbytu. Oprócz strategicznego podejścia do projektowania sieci, przyszłość łańcuchów dostaw to także optymalizacja kosztów.

Firmy muszą uważnie monitorować czynniki zewnętrzne, takie jak taryfy i inflacja oraz podejmować przemysłowe decyzje, aby zminimalizować ryzyko i poprawić efektywność. W takiej sytuacji rośnie potencjał do rozwoju regionu Europy Środkowo-Wschodniej w sektorze logistyki i produkcji. Kluczem do sukcesu firm z obszaru CEE jest umiejętne zarządzanie kosztami operacyjnymi i dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych.

| Nowe cła, nowi dostawcy

Zmiany i wyzwania w globalnym handlu związane są obecnie przede wszystkim z wyższymi cłami importowymi nałożonymi przez USA. Sprawia to, że produkty importowane do tego kraju stają się droższe dla konsumentów niż rodzime. Stany Zjednoczone chcą w ten sposób realizować cele gospodarcze, takie jak zachęcanie do krajowej produkcji, jej wzmocnienie i ochrona, generowanie dodatkowych dochodów, ale traktują to także jako element negocjacji z innymi krajami. Podnoszenie cen skłania firmy do podejmowania strategicznych decyzji dotyczących ich globalnych łańcuchów dostaw.

Wśród ważnych kwestii, które powinny rozważyć, jest możliwość opłacania wyższego cła i kontynuowania dotychczasowej strategii. Pytanie jednak, czy klienci zaak-

ceptują wzrost cen towarów po doliczeniu cen. Być może firma powinna pozyskać dostawcę z innego kraju, ale czy znajdzie takiego, który będzie miał odpowiednie doświadczenie i możliwości produkcyjne? Dodatkowo, na ile realne jest przeprojektowanie produktu, tak aby używał innych komponentów produkowanych w kraju lub importowanych z państw z niższymi cłami? Zasadne jest także pytanie o kompromisy między samodzielną produkcją, np. budową własnej fabryki przemysłowej, a zakupem np. zleceniem produkcji zewnętrznym producentom kontraktowym.

Wzrost cen dla klientów jest największym problemem firm związanym z wahaniami cen. Wskazuje tak najwięcej, bo 60 proc. respondentów zapytanych w raporcie Gartnera „Supply Chain Cost”. Drugie co do wielkości wyzwanie to inflacja cen u dostawców (53 proc.). Kolejne są zakłócenia w dostawach (46 proc.), zmienność kursów walut (45 proc.), oraz zwiększona złożoność przepływów transgranicznych (44 proc.). Aby poradzić sobie z takimi problemami, warto skoncentrować się na optymalizacji kosztów strukturalnych, a nie tylko na krótkoterminowych działaniach. Można jednak wykorzystywać krótkoterminowe dźwignie kosztowe, ale z uwzględnieniem potencjalnych kompromisów w zakresie jakości usług i przepływów gotówki. Konieczne jest podejmowanie na nowo strategicznych decyzji i wprowadzanie zmian.

| Regionalizacja łańcuchów

Jednym z największych wyzwań kluczowych dla przyszłości firm pozostaje optymalizacja kosztów. Jak wynika z badania Gartnera, trzy czwarte liderów przedsiębiorstw w 2025 roku kładzie większy nacisk na optymalizację kosztów niż jeszcze rok wcześniej. Dodatkowo, ponad połowa kosztów łańcucha dostaw wynika z decyzji strategicznych dotyczących struktury, dystrybucji i obsługi klienta. Optymalizacja tych aspektów ma największy potencjał redukcji wydatków. Firmy podejmują różnorodne działania w celu ograniczenia wpływu taryf, w tym renegocjacje kontraktów z dostawcami (47 proc.), poszukiwanie nowych opcji i możliwości współpracy z dostawcami (43 proc.) oraz dostosowanie lokalizacji dostaw i produkcji, odpowiednio - 39 proc. i 26 proc. Rozwijanie silnych relacji z dostawcami i poszukiwanie możliwości współpracy jest bardzo ważne.

Jednym z rozwiązań najważniejszych problemów jest również regionalizacja łańcuchów dostaw, ale warto podejść do niej poważnie, rozpoczynając od analizy ryzyka i czasu potrzebnego na ten proces. Obecnie już 77 proc. firm podejmuje strategiczne decyzje dotyczące projektowania sieci, wśród których jest regionalizacja. Pozwala ona ograniczyć ryzyko związane z wyższymi kosztami cel importowych. Jak wskazują analizy, czas potrzebny na regionalizację jednej czwartej zdolności produkcyjnych jest zróżnicowany: jedna piąta firm planuje zrealizować to w ciągu 6 miesięcy lub krócej, a 4 na 10 podmiotów w ponad 19 miesięcy.

Wybór optymalnej lokalizacji wymaga wzięcia pod uwagę kilku kryteriów decyzyjnych, obejmujących trzy aspekty. Pierwszy to logistyka. Warto przeanalizować, gdzie znajduje się najlepsza lokalizacja z punktu widzenia łańcucha dostaw i logistyki oraz jakie są kompromisy kosztowe między różnymi decyzjami lokalizacyjnymi, a tą optymalną. Drugim elementem są grunty, a więc konieczna jest analiza odpowiednich terenów i działek dostępnych w branych pod uwagę obszarach oraz wad i zalety różnych podejść do wyboru terenu i działek. Trzecim aspektem jest siła robocza – poziom jej dostępności i dopasowania do potrzeb w poszczególnych lokalizacjach oraz wyzwań i rozwiązań w zakresie rekrutacji czy utrzymania pracowników w danym miejscu.

| Przenoszenie centrów produkcyjnych

Niestabilna gospodarka światowa i wahania taryf pociągają za sobą wiele ważnych konsekwencji dla logistyki i produk-

cji, które wymagają szeregu działań, ale przy tym stwarzają szanse dla rozwoju regionu Europy Środkowo-Wschodniej (CEE). Na przykład rosnące cła importowe USA z Chin zmuszają amerykańskie firmy do poszukiwania alternatywnych lokalizacji produkcji, między innymi w regionie CEE. Jednocześnie maleje niemiecki eksport do Chin, co wymusza na producentach znad Renu poszukiwanie nowych sposobów na zwiększenie konkurencyjności. Można zatem spodziewać się, że niemieccy producenci coraz częściej będą rozważać dalszą rekonfigurację swoich łańcuchów dostaw. Obecnie najczęściej spotykamy model, to taki, w którym z krajów CEE dostarczane są wyłącznie materiały i komponenty, natomiast ostateczny montaż i produkcja następują w Niemczech. Jest to jednak rozwiązanie kosztowne, zwłaszcza ze względu na kilkakrotnie wyższe koszty wynagrodzeń w Niemczech, a także na dodatkowe koszty związane z transportem materiałów i komponentów z regionu CEE do niemieckich zakładów produkcyjnych, a stamtąd

wyrobów gotowych do ostatecznych klientów

i odbiorców. Można zatem spodziewać się, że w przyszłości coraz częściej do Polski oraz innych krajów regionu CEE będzie przenoszony z Niemiec również ostateczny montaż i produkcja, co pozwoli zredukować koszty operacyjne w całym łańcuchu dostaw oraz zwiększyć konkurencyjność niemieckich przedsiębiorstw, przy jednoczesnym dalszym tworzeniu w regionie CEE nowych miejsc pracy oraz inwestycji produkcyjno-logistycznych.

Europa Środkowo-Wschodnia jest czołową lokalizacją na kontynencie dla projektów produkcyjnych.

Już teraz Europa Środkowo-Wschodnia jest czołową lokalizacją w Europie dla projektów produkcyjnych. Silna koncentracja ośrodków produkcyjnych w regionie CEE wynika z kosztów pracy i dostępności siły roboczej. Są tu znacznie niższe koszty pracy niż w krajach Europy Zachodniej, co jest istotnym czynnikiem przyciągającym inwestorów, ale muszą oni uwzględnić także odległości i koszty transportu. Przykładowo roczne koszty pracy tysiąca pracowników w Niemczech sięgają 90,3 mln euro, a w Polsce - 36 mln euro, co daje oszczędność na poziomie 60 proc. W przypadku Bułgarii w porównaniu do Niemiec wydatki będą jeszcze niższe i sięgną przeciętnie 22 mln euro, co pozwala na oszczędności rzędu 75 proc.

| Magazyny w obliczu wyzwań

Firmy przenoszą produkcję bliżej swoich rynków zbytu. Klasty przemysłowe powstają w pobliżu klientów, przede wszystkim wokół kluczowej infrastruktury komunikacyjnej. Sieci łańcuchów dostaw projektowane są w sposób, który pozwala ograniczyć odległość geograficzną pomię-

dzy produkcją a klientami. Rozwijająca się infrastruktura w Europie Środkowo-Wschodniej ułatwia ten proces i prowadzenie działalności gospodarczej. To zjawisko zostało już spotęgowane przez wpływ pandemii Covid-19, która zakłóciła globalne sieci, a także przez ryzyka geopolityczne i zakłócenia. Obecnie jeszcze przybiera na sile. Udział krajów CEE w eksporcie wewnątrznijnym jest już zbliżony do udziału Niemiec. W 2024 roku wkład Europy Środkowo-Wschodniej sięgnął 21,6 proc., a Niemiec 21,8 proc. Jeszcze 10 lat wcześniej te poziomy wynosiły odpowiednio 18 proc. i 23 proc. Poza tym stale rośnie udział CEE w eksporcie pozaunijnym – zwiększył się z 9 proc. w 2012 roku do 12 proc. w 2024 roku, podczas gdy wkład Niemiec w eksporcie poza Unię Europejską maleje.

Zmiany w logistyce i łańcuchach dostaw w regionie i na świecie wpływają na europejski rynek magazynowy. Jak wynika z raportu CBRE „European Logistics Occupier Survey 2025”, choć w najbliższym czasie przewiduje się wzrost zapotrzebowania na powierzchnie magazynowe (w ciągu 12 miesięcy powiększyć je planuje 96 proc. najemców), plany ekspansji europejskich firm w perspektywie średnioterminowej uległy złagodzeniu. Mimo to niemal połowa najemców planuje zwiększyć swoją powierzchnię w ciągu najbliższych trzech lat. Odsetek firm planujących taką ekspansję w perspektywie trzech lat ustabilizował się na poziomie 46 proc., nadal jednak przewyższa odsetek podmiotów planujących redukcję (12 proc.). Większe zapotrzebowanie na magazyny zgłaszają głównie firmy z sektora logistyki kontraktowej (3PL) oraz firmy zajmujące się przesyłkami pocztowymi i kurierskimi.

W drodze do zeroemisyjności

Niepewność gospodarcza, niedobory pracowników i rosnące koszty pozostają najbardziej palącymi problemami dla łańcuchów dostaw. Najemcy koncentrują się obecnie na

dostępności i wydatkach na pracowników, a następnie na dostępności powierzchni. Czyszne nadal są kluczowym zagadnieniem i istotnym czynnikiem przy wyborze budynku. Jednak ich znaczenie stopniowo maleje. Koszt nieruchomości przestał być najważniejszym czynnikiem, jak miało to miejsce w 2023 roku. Respondenci są znacznie bardziej skłonni zapłacić za obiekt przygotowany do funkcjonowania jako zeroemisyjny (65 proc.) niż za certyfikowany ekologicznie (47 proc.), przy czym połowa najemców deklaruje osiągnięcie neutralności emisyjnej w portfelu nieruchomości do 2030 roku.

Najemcy stają się coraz bardziej selektywni, kładąc większy nacisk na dostęp do energii, zrównoważony rozwój i projekt budynków. Wyższe wskaźniki pustostanów na rynku pozwalają na bardziej rygorystyczne procesy wyboru oraz poprawiają warunki negocjacji umów najmu na korzyść najemców. Jednak to okno możliwości może być krótkotrwałe. Mniej najemców dąży obecnie do wczesnego osiągnięcia celów neutralności klimatycznej, głównie ze względu na koszty. Jednak dwie trzecie respondentów już przewidziało nadchodzący wymóg przygotowania planu transformacji obejmującego ich portfel nieruchomości. Wzrasta zapotrzebowanie na obiekty gotowe do osiągnięcia neutralności klimatycznej, oferujące energię ze źródeł odnawialnych i potencjalne oszczędności kosztów. Dodatkowo 37 proc. respondentów deklaruje wdrażanie zielonych klauzul w całych swoich portfelach logistycznych.

Obecna niestabilna gospodarka globalna wymaga od firm priorytetowego traktowania budowy responsywnych, elastycznych łańcuchów dostaw, które pozwolą radzić sobie z napięciami handlowymi i wahaniami cel. Aby to osiągnąć, konieczne jest wielopłaszczyznowe podejście, obejmujące dobrą strategię, przewidywanie sytuacji i planowanie działań łagodzących oraz ciągłą adaptację. ■





Mariusz Derdziak
Andamur, Business Partner Poland

Strategiczne stacje paliwowe w prowincji Girona

W tak strategicznej lokalizacji, jaką jest granica z Francją, firma Andamur oferuje swoim klientom wyjątkową dostępność – możliwość jednoczesnego tankowania aż 52 ciężarówek. To potwierdza zaangażowanie Andamur w dostarczanie przewoźnikom wszystkiego, czego potrzebują w trasie, w ramach rozbudowanej sieci obejmującej ponad 1400 stacji paliw w całej Europie.

Z tym właśnie celem Andamur rozwija swoje usługi każdego dnia, co doprowadziło do uruchomienia jednego z najbardziej ambitnych projektów w historii firmy – powstania największego w Europie obszaru obsługi dla ciężarówek, Andamur La Junquera-Llers (Girona).

Historia obecności firmy w tym regionie sięga roku 1996, kiedy to w La Junquera powstała jedna z najbardziej rozpoznawalnych stacji Andamur. Čwierć wieku później zrealizowano marzenie właścicieli – uruchomiono stację o największym obszarze obsługi i unikalnych parametrach, stworzoną z myślą o optymalizacji tras zawodowych kierowców. Dzięki tej inwestycji w prowincji Girona, w dwóch pobliskich lokalizacjach, klienci mogą dziś wybierać pomiędzy dwiema odmiennymi, a zarazem kompleksowymi ofertami:

- › **Andamur La Junquera** – kompleksowe zaplecze dla kierowców podczas postojów: bezpieczny parking, restauracja, sklep i supermarket, pralnia, prysznice oraz siłownia. Do dyspozycji kierowców jest tu 16 wieloproduktowych pasów tankowania.
- › **Andamur La Junquera-Llers** – rozwiązanie dla tych, którzy cenią czas, szybkość i efektywność oraz spokój. W sytuacjach, gdy kierowca nie potrzebuje dodatkowych usług, może zatankować sprawnie i kontynuować trasę.

Nowa stacja Andamur La Junquera-Llers znajduje się w kluczowym miejscu dla transportu międzynarodowego: zaledwie 20 km od granicy z Francją, 16 km od La Junquera

i z bezpośrednim zjazdem z autostrady AP7. Stacja dysponuje 36 wieloproduktowymi pasami tankowania oraz innowacyjnym systemem 6 węży, który umożliwia jednoczesne tankowanie różnych rodzajów paliw. Dzięki temu czas obsługi jednego pojazdu skraca się do około 8 minut. To właśnie tzw. Fast Service, który doskonale odzwierciedla hasło Andamur – „Wartość Twojego Czasu”.

Szybkość tankowania to nie tylko komfort kierowców, ale także wymierne korzyści dla firm transportowych – bardziej efektywne trasy, krótszy czas dostawy i lepsze wykorzystanie floty.

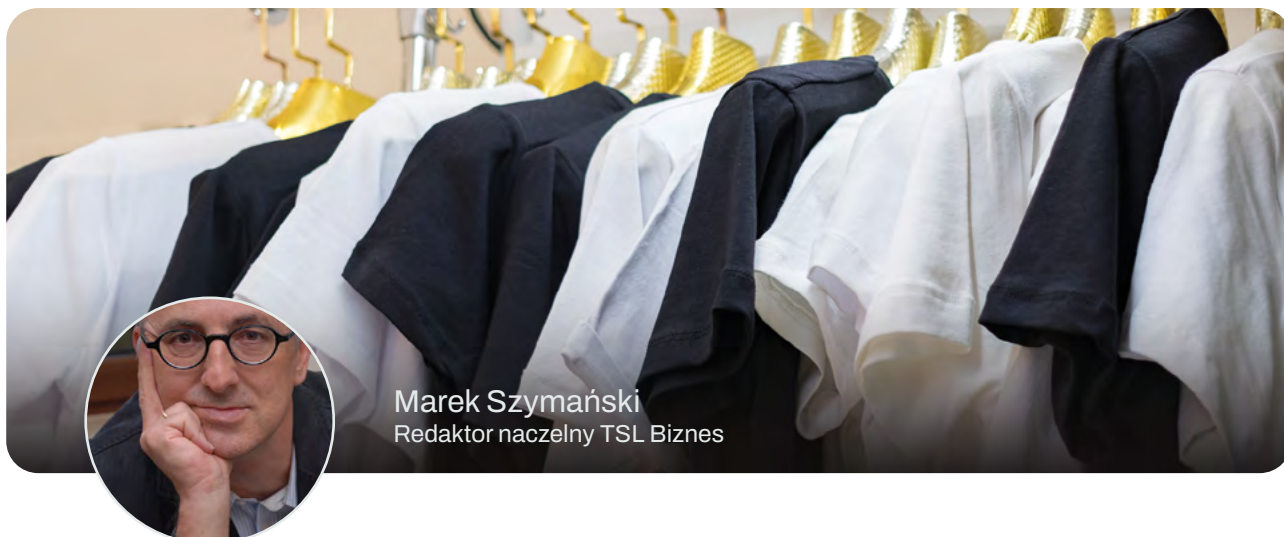
Andamur dba również o bezpieczeństwo kierowców i ładunków.

Andamur La Junquera oferuje bezpieczny parking na 105 miejsc dla ciężarówek, z certyfikatem kategorii złotej europejskiego standardu SSTPA (ESPOG). Z kolei Andamur La Junquera-Llers będzie dysponować parkingiem strzeżonym dla ciężarówek, który pomieści łącznie 248 miejsc parkingowych posiadających certyfikat złoty zgodnie z normą UE dotyczącą parkingów.

Hasła „Kaźda podróż ma znaczenie” oraz „Wartość Twojego Czasu” są filarami działalności Andamur. Nowa inwestycja w La Junquera-Llers to kolejny dowód, że firma konsekwentnie wspiera przewoźników i kierowców w codziennych wyzwaniach transportowych – od komfortowych postojów po maksymalną efektywność operacyjną. ■

Zobacz także: www.andamur.com





Marek Szymański
Redaktor naczelny TSL Biznes

ReStart przywraca odzież do obiegu

Spółka logistyczna DFDS Poland, należąca do europejskiego potentata DFDS Europe, wprowadziła do swojego portfolio nową usługę VAS, która pomaga klientom operatora przywracać jakość uszkodzonym lub wadliwym produktom odzieżowym. Usługa ReStart skierowana jest bowiem do branży fashion i jest odpowiedzią na coraz większe wyzwanie związane z ilością odrzuconych w trakcie dystrybucji produktów.

- Na rynku istniała nisza, którą wykorzystaliśmy przywracając producentowi towar pierwszej jakości. Właśnie dotarł do nas na przykład transport kurtek, które mają widoczne przeszywania, które trzeba zlikwidować. I robimy to na miejscu. Dzięki temu, że zajmujemy się tym od razu - jako operator - producent oszczędza czas i pieniądze. I dostaje ponownie pełnowartościowy towar relatywnie niskim kosztem - mówi **Tomasz Warzocha**, Operation Manager, Logistika Kontraktowa w DFDS Poland.

| W nurcie ekologicznym

ReStart to specjalistyczna usługa naprawienia wadliwej lub niespełniającej wszystkich wymogów jakościowych odzieży oraz obuwia. Celem usługi jest przywrócenie produktów do ich pierwotnego, prawidłowego stanu, umożliwiając następnie ich sprzedaż jako nowych wyrobów i włączenie ich ponownie do pierwszego obiegu. Na czym polega to przywracanie? W zależności od konkretnej potrzeby na czyszczeniu i polewowaniu, prasowaniu i parowaniu, kontroli jakości, poprawkach i przeróbkach krawieckich, aplikacjach i haftach logo, pakowaniu itp.

Według szacunków, sektor generuje około 92 mln ton odpadów rocznie. ReStart jest odpowiedzią na ten negatywny trend.

Usługa DFDS wpisuje się w europejski trend związany z ograniczaniem utylizacji i produkcją nadmiernej ilości odzieży, a więc wytwarzaniem CO₂. W światowych łańcuchach dostaw to ogromny problem. Szacuje się, że branża modowa odpowiada za 10% emisji dwutlenku węgla i generuje 92 miliony ton odpadów tekstylnych rocznie. Komisja Europejska wprowadziła jeszcze w 2022 roku rozporządzenie o ekoprojektowaniu produktów zrównoważonych (ESPR), którego konsekwencją będzie wprowadzenie cyfrowych paszportów produktów (DPP). Cyfrowe paszporty są rodzajem biografii produktu: zawierają m.in. informacje o pochodzeniu odzieży, użytych materiałach, wpływie na środowisko, historii konserwacji itp.

- Wcześniej produkty uznawane za niesprzedawalne były wyrzucane lub zastępowane nowymi, często pochodzącymi z odległych rynków, takich jak Azja. Dzięki ReStart firmy mogą przyspieszyć proces sprzedaży, jednocześnie zmniejszając ilość odpadów i niepotrzebne wydatki logistyczne. Sektor fashion musi dostosować się do nowych wymogów prawnych, a my zapewniamy skuteczne rozwiązanie, które również oznacza oszczędności kosztów - komentuje **Paweł Kornasz**, Logistics Contract Manager w DFDS Poland.

| To nie recykling

Nowa usługa VAS, czyli Value Added Service (usługi o wartości dodanej), nie jest związana z recyklingiem odzieży albo usługą wprowadzania produktów do wtórnego obiegu i zaopatrywaniu second handów. ReStart to zupełnie inny rodzaj usługi, która ma przywrócić koszulkom, płaszczom, kurtkom, butom, itp. pierwotną jakość i umożliwić powrót do normalnej sprzedaży.

- Współpracujemy bezpośrednio z właścicielami marek, nie zajmujemy się recyklingiem odzieży ze zwrotów konsumenckich, po reklamacjach itp. Powstała luka na rynku, którą wykorzystaliśmy. Proszę sobie wyobrazić, że przyjeżdża na przykład kontener zawilgonej odzieży, która wymaga prania. Towar jest w kartonach, odzież jest w workach, trzeba wszystko rozpakować, ściągnąć metki, wyprać i na powrót przyszyć metki. Pralnie nie są przygotowane do podobnych ciągów procesowych, podobnie jak zakłady krawieckie nie są w stanie zająć się różnymi poprawkami w dużej ilości odzieży jednocześnie. Producent znajdował się wtedy w kłopotliwej sytuacji, a czasami decydował po prostu na utylizację – dodaje Kornasz.

DFDS Poland testował nową usługę już w 2024 roku, a od wiosny br. wprowadził ją oficjalnie do swojego portfolio. Początkowo obsługiwał tylko dotychczasowych klientów, ale obecnie wychodzi także z ReStartem do zewnętrznych kontrahentów. Prognozy są zachęcające. Do czerwca br. udało przywrócić do pierwszego obiegu blisko 44 tysięcy sztuk różnej odzieży, którą poddano praniu i usuwaniu śladów kalki krawieckiej (7 684), suszeniu i wietrzeniu (9 550), zmianie metek i etykiet (22 170), przepakowaniu (3 067) czy poprawkom krawieckim (1 055).

| Rozwiązanie dla firm ubezpieczeniowych

- Towar trafia do dystrybucji na nowy sezon modowy, ale okazuje się, że nie nadaje się do sprzedaży. Przyjeżdża z Chin, Indii czy Bangladeszu i oddanie go dostawcy staje się kłopotliwe, mało ekonomiczne i nieekologiczne. Kłopot w tym, że są to towary na dany sezon i producent nie chce, aby trafiły na półki sklepowe wraz z produktami gorszej jakości. Właściciel marki dba o wizerunek, a taka usługa jak nasza jest odpowiedzią na jego potrzeby. Tymczasem około 8% odzieży nie trafia na półki sklepowe z powodu różnych błędów: zabrudzeń, braku guzika czy zamka, złego przeszycia, nieprawidłowego odcienia czy złej metki. Restrykcyjne są także przepisy związane z odzieżą dla dzieci, które zobowiązują producenta do starannego mocowania dodatkowych elementów – tłumaczy **Paweł Kornasz**.

Jak przypomina menedżer, usługa ReStart jest dedykowana wyłącznie do nowej odzieży i obuwia, zapewniając, że niesprzedane, ale nadające się do naprawy produkty mogą zostać ponownie włączone do pierwszego obiegu. Ponadto ReStart stanowi atrakcyjne rozwiązanie dla firm ubezpieczeniowych, oferując sprawne zarządzanie uszkodzonymi zapasami. ■



Optymalizacja kosztów

Sonia Boczkowska

Third Party Logistics Manager w firmie Regatta

- Usługa ReStart, którą oferuje DFDS, umożliwia naszej firmie efektywne przywrócenie do obiegu nowych produktów z lekkimi defektami, które w innym wypadku generowałyby straty i obciążały środowisko.

To rozwiązanie nie tylko znacząco zoptymalizowało koszty operacyjne, ale również wzmocniło naszą pozycję w kontekście zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej biznesu. Jesteśmy przekonani, że takie podejście jest kluczowe dla budowania wartości firmy i zwiększania jej konkurencyjności na rynku, dlatego korzystamy z usługi ReStart, w zależności od potrzeb, już od dobrych kilkunastu miesięcy.



Agata Horzela
Menedżer ds. standardów GS1 w TSL, GS1 Polska

Fot. J.-V Hintikka/Unsplash

EUDR w łańcuchu dostaw. Czy logistyka jest na to gotowa?

Rozporządzenie EUDR (European Union Deforestation Regulation) to nowa regulacja unijna, która dotyczy wybranych surowców i produktów przetworzonych, wprowadzanych na rynek UE lub z niego eksportowanych. Zostało przyjęte w maju 2023 roku i ma na celu ograniczenie negatywnego wpływu działalności handlowej na wylesianie oraz degradację środowiska. Wkrótce rozpocznie się wdrażanie przepisów.

Nowe przepisy będą wdrażane w dwóch etapach: od 30 grudnia 2025 r. dla dużych i średnich firm, od 30 czerwca 2026 r. dla małych i mikroprzedsiębiorstw. Celem EUDR jest zapewnienie, że produkty trafiające na rynek UE lub z niego eksportowane nie przyczyniają się do wylesiania ani degradacji lasów. Aby to osiągnąć firmy będą musiały zbierać szczegółowe dane o pochodzeniu surowców, oceniać ryzyko środowiskowe, raportować do unijnego rejestru oraz aktualizować swoje procedury zgodności.

Rozporządzenie obejmuje zarówno surowce, jak i produkty przetworzone, w tym kawę, kakao, soję, drewno, gumę, olej palmowy, bydło oraz produkty pochodne, takie jak czekolada, meble, oleje roślinne, pasze, skóra, opony. Pełna lista produktów (według kodów HS) znajduje się w Załączniku I do rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/1115.

Rozporządzenie nakłada obowiązki na szerokie grono podmiotów:

- › **Operatorzy** – osoby fizyczne lub prawne, które wprowadzają produkty na rynek Unii Europejskiej lub je eksportują (np. importerzy, producenci, eksporterzy).
- › **Handlowcy** – podmioty udostępniające produkty na rynku, np. sieci handlowe, dystrybutorzy, hurtownie.

- › **Operatorzy logistyczni** – choć nie są bezpośrednio objęci obowiązkami prawnymi, mogą podlegać kontrolom zgodności i są kluczowi w zapewnieniu przepływu danych.

| Nowe prawo, nowe wymagania

Rozporządzenie UE 2023/1115 nakłada obowiązek wdrożenia mechanizmów należytej staranności (due diligence), które obejmują gromadzenie danych o pochodzeniu produktów, w tym geolokalizacji działek, ocenę ryzyka związanego z wylesianiem, działania mitygujące – ograniczające ryzyko, składanie oświadczeń w Europejskim Rejestrze Due Diligence (EUDR Information System). W ramach rozporządzenia EUDR firmy muszą nie tylko gromadzić dane i oceniać ryzyko, ale także przechowywać i przekazywać partnerom w łańcuchu dostaw dwa kluczowe identyfikatory: DDR i DDV.

DDR (Deforestation Due Diligence Reference) to unikalny numer referencyjny przypisany do oświadczenia należytej staranności. Potwierdza, że firma zebrała wymagane dane dotyczące pochodzenia surowca, jego geolokalizacji oraz ryzyka wylesiania.

DDV (Due Diligence Verification) to numer weryfikacyjny, który działa jak kod zabezpieczający – umożliwia dostęp

do szczegółów oświadczenia i potwierdza jego weryfikację przez odpowiednie organy lub systemy zgodności. Numery te są niezbędne do zapewnienia zgodności z EUDR, a ich brak może skutkować zatrzymaniem przesyłki lub odmową jej przyjęcia na rynek UE. Proces pozyskiwania tych identyfikatorów odbywa się za pośrednictwem European Union Deforestation Information System – centralnej platformy cyfrowej prowadzonej przez Komisję Europejską.

Operator (np. importer, producent) składa oświadczenie należytej staranności w systemie EUDR, zawierające dane o pochodzeniu surowca, geolokalizacji działek, ocenie ryzyka i działaniach mitygujących.

System przypisuje do tego oświadczenia numer DDR – który może być udostępniany partnerom lub organom w celu wglądu w dane. Służy także do łączenia rekordów w ramach jednego łańcucha dostaw. W przypadku weryfikacji danych przez organy kontrolne lub zewnętrzne platformy zgodności, generowany jest numer DDV, czyli kod zabezpieczający. Numery DDR i DDV są przekazywane dalej – do przetwórców, producentów, operatorów logistycznych, dystrybutorów i detalistów – wraz z partią towaru. Jeśli następuje zmiana partii lub źródła surowca, generowane są nowe numery DDR/DDV. System EUDIS jest fundamentem cyfrowej zgodności z EUDR – wspiera identyfikowalność, transparentność i kontrolę w całym łańcuchu dostaw.

Rola operatora logistycznego

Rozporządzenie EUDR wprowadza nowy standard funkcjonowania łańcuchów dostaw – pełną identyfikowalność od rolnika po detalistę. Każdy etap drogi produktu musi być udokumentowany i możliwy do zweryfikowania. Transparentność staje się nie tylko wymogiem regulacyjnym, ale też przewagą konkurencyjną. Firmy, które potrafią zapewnić pełną widoczność danych będą preferowanymi partnerami handlowymi – zarówno dla klientów, jak i dla organów kontrolnych.

W tym kontekście operator logistyczny przestaje być jedynie przewoźnikiem – staje się strażnikiem danych i kluczowym ogniwem w zapewnianiu zgodności z EUDR. Choć rozporządzenie nie nakłada na niego bezpośrednich obowiązków prawnych, jego rola w praktyce jest fundamentalna. To właśnie operatorzy logistyczni gromadzą numery DDR (Deforestation Due Diligence Reference) i DDV (Due Diligence Verification) od klientów kontraktowych

i przekazują je do odbiorcy, np. sieci handlowej. A dodatkowo weryfikują zgodność dokumentów towarzyszących przesyłkom oraz wspierają klientów w zapewnianiu przejrzystości i identyfikowalności towarów.

Rozporządzenie EUDR wprowadza nowy standard funkcjonowania łańcuchów dostaw – pełną identyfikowalność od rolnika po detalistę.

Pamiętajmy, że brak wymaganych numerów przy dostawie produktów objętych EUDR będzie skutkowało odrzuceniem przyjęcia dostawy, co jest kluczowe z punktu widzenia obsługi klientów i odbiorców przez operatorów logistycznych. Współpraca z klientem w zakresie zgodności z EUDR może być źródłem przewagi konkurencyjnej – szczególnie w kontekście rosnących wymagań ze strony partnerów z UE. Operator, który potrafi nie tylko przewieźć towar, ale również dostarczyć dane i pewność zgodności, staje się strategicznym partnerem w zrównoważonym łańcuchu dostaw.

Sposoby gromadzenia i udostępniania danych

Aby spełnić wymagania rozporządzenia EUDR firmy muszą zapewnić skuteczny przepływ danych o pochodzeniu produktów, geolokalizacji działek oraz numerach DDR i DDV. Istnieje kilka sposobów przekazywania tych informacji w łańcuchu dostaw.

- › Wewnętrzne rozwiązania podmiotów. Firmy – szczególnie sieci handlowe, producenci i dystrybutorzy – mogą zbierać dane od swoich dostawców za pomocą własnych systemów, np. rozbudowanie właściwych funkcjonalności w ERP lub WMS, ewentualnie stworzenie odrębnego narzędzia do gromadzenia niezbędnych danych.
- › EDI – Elektroniczna Wymiana Danych oraz API. Dane o numerach DDV i DDR można również przekazywać w standardowych komunikatach EDI. Struktury takich komunikatów, jak DESADV – awizo dostawy, ORDRSP – odpowiedź na zamówienie czy INVOIC – faktura, zostały odpowiednio dostosowane do wymagań EUDR i rozbudowane o segmenty DDV i DDR. To rekomendowany model wysyłania danych o EUDR w łańcuchu dostaw - komunikaty GS1 umożliwiając automatyczną i ustandaryzowaną wymianę tych danych między partnerami. Nieco prostszym rozwiązaniem do przesyłania danych EUDR jest wykorzystanie dedykowanego API. Takie rozwiązanie również zostało stworzone przez organizację GS1 i czeka na pierwsze testy.
- › Etykieta logistyczna GS1. Trwają prace standaryzacyjne nad możliwością zakodowania tych danych

w postaci kodu (np. QR) na etykiecie logistycznej GS1. Choć na ten moment standard etykiety na to nie pozwala, to być może wkrótce takie rozwiązanie będzie mogło być wdrożone. Ułatwi to fizyczną identyfikację i weryfikację przesyłek na każdym etapie łańcucha dostaw.

- › Zewnętrzne narzędzia i platformy cyfrowe. W odpowiedzi na rozporządzenie EUDR powstały dedykowane narzędzia wspierające firmy – zarówno duże, jak i MŚP – w spełnianiu wymogów regulacyjnych. Ich funkcje obejmują zbieranie danych od dostawców (np. geolokalizacja, certyfikaty), analizę ryzyka (np. deforestacji, zgodności z lokalnym prawem), generowanie i składanie oświadczeń należytej staranności (DDR/DDV), integrację z systemem TRACES i firmowymi ERP, dokumentację i audyt działań zgodnych z EUDR. Dla MŚP dostępne są uproszczone wersje tych narzędzi, często w modelu SaaS, które umożliwiają szybkie wdrożenie, automatyzację procesów i redukcję kosztów zgodności.

EUDR to rewolucja w podejściu do odpowiedzialności w łańcuchu dostaw. Dla operatorów logistycznych to moment, by wyjść z roli wykonawcy i stać się strategicznym partnerem w zapewnianiu transparentności i zrównoważonego rozwoju. W czasach, gdy regulacje stają się coraz bardziej wymagające, przewagę mają ci, którzy potrafią nie tylko przewieźć towar, ale też dostarczyć dane i pewność zgodności.

Kluczowym elementem tej transformacji jest interoperacyjność danych – czyli zdolność do ich płynnego przekazywania, odczytywania i przetwarzania przez różne systemy i podmioty w łańcuchu dostaw. Standardy GS1, takie jak EDI, API JSON-LD czy etykiety logistyczne, umożliwiają jednolity sposób komunikacji, który wspiera zgodność z EUDR i buduje zaufanie między partnerami biznesowymi. ■

REKLAMA

WIESZ, JAK
WYKORZYSTAĆ
STANDARDY
GS1, ABY
WESPRZEĆ
GOSPODARKE
OBIEGU
ZAMKNIĘTEGO?

WEŹ UDZIAŁ W KONKURSIE



WWW.KODINNOWACJI.PL

KOD INNOWACJI

13 LISTOPADA 2025
START 12:00

HOTEL RADISSON COLLECTION
WARSZAWA



ZAREJESTRUJ SIĘ NA
WYDARZENIE

Kod
Innowacji



SUKCESJA W FIRMIE TRANSPORTOWEJ

Sukcesja w firmie – w tym przypadku z branży TSL - ma różne oblicza. Prawne, mentalne, praktyczne, itd. Coraz więcej przedsiębiorców starszego pokolenia ma trudności ze znalezieniem następcy, innym trudno oddać kierowanie firmą komuś młodszemu. Temat jest ważny i poważny. W tym artykule piszemy o przejęciu sukcesji w przypadku śmierci właściciela, zamieszczamy także krótki komentarz o praktycznych aspektach przejęcia firmy przez członków rodziny.

Zarząd sukcesyjny

Zarząd sukcesyjny jest nową instytucją zaimplementowaną do polskiego systemu prawnego ustawą z dnia 5 lipca 2018 roku, która weszła w życie 25 listopada 2018 roku. Ustawa ta w swym założeniu stanowić ma odpowiedź na zapotrzebowanie zachowania ciągłości przedsiębiorstwa prowadzonego w formie jednoosobowej działalności gospodarczej.

Według danych z centralnego ośrodka informacji gospodarczych w Polsce jest zarejestrowanych około 4 milionów firm prowadzonych jako jednoosobowe działalności gospodarcze, a dla porównania spółek handlowych jest około 400 tysięcy.

Niniejszy artykuł przedstawi więc główne założenia przedmiotowej ustawy. Na wstępie zdefiniujemy jednak w czym jest problem i dlaczego warto w ogóle zastanowić się nad sukcesją. Według Kodeksu cywilnego firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko. Nie wyklucza to włączenia do firmy pseudonimu lub określeń wskazujących na przedmiot działalności przedsiębiorcy, miejsce jej prowadzenia oraz innych określeń dowolnie obranych np. Firma Transporotowa TRANSJAN w Tarnowie Jan Kowalski.

| Co po śmierci przedsiębiorcy

Oznacza to, że prawo do firmy, do własności firmy, jest ściśle związane z osobą przedsiębiorcy, nie zaś z przedsiębiorstwem. Pod pojęciem przedsiębiorstwa, zgodnie z obowiązującą definicją, należy rozumieć składniki materialne i niematerialne pozwalające na prowadzenie działalności, np. licencja transportowa, koncesja, pojazdy ciężarowe, prawo własności do nieruchomości, na której znajduje się baza transportowa.

Składniki materialne przedsiębiorstwa można zbyć (sprzedać, darować, odziedziczyć), ale już firmy, czyli przedsiębiorcy (imienia i nazwiska) zbyć nie można. Firma istnieje zatem dopóki istnieje przedsiębiorca. Wniosek jest więc raczej oczywisty - firma przestaje istnieć w chwili śmierci przedsiębiorcy i to właśnie na tę okoliczność została wprowadzona ustawa z dnia 5 lipca 2018 roku o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej (Dz.U.2018.1629). Omawiana ustawa dotyczy osób fizycznych, spółek kapitałowych (czyli tak zwanych osób prawnych - wpisanych do KRS), które są zabezpieczone przed utratą ciągłości działalności przez inne normy prawne obowiązujące i praktykowane z powodzeniem od wielu lat.

Zgodnie z nową procedurą wprowadzoną na wypadek śmierci przedsiębiorcy, w firmie można ustanowić zarządcę sukcesyjnego, który w chwili śmierci przedsiębiorcy przejmuje nad nią zarząd, co ma uchronić przez przerwaniem ciągłości prowadzenia działalności. Zarząd ten jest tymczasowy i zgodnie z ustawą może trwać przez okres do 2 lat, który zaś w przypadku wystąpienia ważnych przyczyn można przedłużyć sądownie maksymalnie do 5 lat od chwili śmierci przedsiębiorcy. Zarządcę sukcesyjnego może ustanowić właściciel firmy, przez wpisanie takiej osoby za pomocą odpowiedniego formularza do rejestru prowadzonego przez centralną ewidencję działalności gospodarczych. Do wniosku należy dołączyć oświadczenie właściciela firmy oraz zgodę przyszłego zarządcy.

| Kto może powołać zarząd

Zarządca sukcesyjny może zostać powołany również po śmierci właściciela firmy, przez podmioty enumeratywnie wymienione w art. 12 ustawy:

1. małżonek przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku, lub
2. spadkobierca ustawowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek, albo
3. spadkobierca testamentowy przedsiębiorcy, który przyjął spadek, albo zapisobierca windykacyjny, który przyjął zapis windykacyjny, jeżeli zgodnie z ogłoszonym testamentem przysługuje mu udział w przedsiębiorstwie w spadku.

W takim wypadku na powołanie muszą wyrazić zgodę osoby lub osoba, której przysługuje 85 procent udziałów w przedsiębiorstwie w spadku. Uprawnienie wygasa po 2 miesiącach od chwili śmierci właściciela firmy, a samej czynności należy dokonać przed notariuszem. Ustawa nie przewiduje żadnych szczególnych wymagań, które powinna spełniać osoba powołana jako zarządca sukcesyjny; wiadomo jednak, że musi być to osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, wobec której nie zostało wydane prawomocne orzeczenie o zakazie prowadzenia działalności gospodarczej.

W chwili śmierci właściciela firmy zarządca wykonuje uprawnienie do dokonywania wszelkich czynności związanych z przedsiębiorstwem, korzysta ze wszystkich składników materialnych (w tym z rachunku bankowego) i niematerialnych przedsiębiorstwa, może zawierać umowy, realizować już zawarte umowy, pozywać i być pozwanym. Zarządca podejmuje działania w imieniu własnym, lecz na rachunek właściciela przedsiębiorstwa w spadku, jak trafnie zauważa doktryna podobnie ujmowana jest pozycja prawna zarządcy nieruchomości zajętej w toku postępowania komorniczego czy syndyka.

| Potwierdzenie umów

Zarząd nie może być przeniesiony na inną osobę ani też jego zakres nie może być ograniczony w stosunku do in-

nych podmiotów uczestniczących w obrocie gospodarczym. Po objęciu przedsiębiorstwa zarządca jest zobowiązany do złożenia przed notariuszem wykazu majątku przedsiębiorstwa, uwzględniając ceny z chwili śmierci właściciela. Co istotne, wykaz ten powinien uwzględniać również długi - analogiczną czynność należy dokonać w chwili wygaśnięcia zarządu. Podkreślimy, iż zarządca nie ponosi odpowiedzialności za zaciągnięte zobowiązania na rzecz przedsiębiorstwa w spadku, aczkolwiek jest on odpowiedzialny za nierzetelne wykonywanie swoich obowiązków. Należy jednak pamiętać, iż ewentualną niegospodarność trzeba zarządcy udowodnić.

Rozpoczęcie przez zarządcę wykonywania umów i kontraktów zawartych przez zmarłego nie następuje z mocy samego prawa. W pierwszej kolejności należy wykonanie tych umów potwierdzić. Jako przykład można w tym miejscu wskazać, iż zgodnie z treścią zapisu dodanego do Kodeksu pracy ustawą z dnia 25 lipca 2018 roku art. 63(2) § 5, zarządca musi uzgodnić z pracownikiem, na mocy pisemnego porozumienia, że stosunek pracy będzie kontynuowany na dotychczasowych zasadach.

Powyższy artykuł jest jedynie krótką charakterystyką instytucji zarządu sukcesyjnego, nie dotyczącą procedur związanych z ustanowieniem zarządu ani też jego późniejszym wdrożeniem. Ponadto należy podkreślić, iż omawiany akt prawny wprowadził zmiany w około 63 ustawach sektorowych dostosowujących ich brzmienie do wprowadzonych norm. Wydaje się, iż dla pełnej analizy przedmiotowej materii wszystkie te zmiany należałoby omówić - co jednak winno stać się przedmiotem zainteresowania osobnego artykułu.

Reasumując, należy stwierdzić, iż instytucja zarządu sukcesyjnego była potrzebna dla umożliwienia zapewnienia ciągłości istnienia rodzimych działalności gospodarczych, takich jak sklepy osiedlowe lub zakłady usługowe, bowiem według naszej oceny przedsiębiorstwa o skomplikowanych strukturach, mające liczne składniki majątkowe i zobowiązania, powinny raczej rozważyć przekształcenie takiej działalności w spółkę kapitałową. ■

Maciej Broński, prawnik w Kancelarii Transportowa LEGALTRANS

**Zarządca sukcesyjny
ma uchronić firmę
przez przerwaniem
ciągłości prowadzenia
działalności.**



LEGALTRANS
KANCELARIA TRANSPORTOWA

Chcesz mieć pewność, że zatrudniasz kierowców z państw trzecich zgodnie z najnowszymi przepisami? Zapraszamy Cię na konsultację prawną z naszą kancelarią transportową, która regularnie czuwa nad wszelkimi zmianami w prawie, istotnymi dla sektora TSL.

www.kt-legaltrans.pl



ADAM KMOCH

Członek zarządu/Co-
Geo w PUH Eltrans
Janusz Leszek Kmocho

Sukcesja w firmie transportowej to proces

- Prowadzenie floty ponad 200 ciężarówek po Europie jest wymagające. Sukcesja – przejmowanie odpowiedzialności po rodzicu, który stworzył firmę od zera – też nie należy do prostych. U nas to nie wyglądało jak jedno wydarzenie. To proces, który trwa od miesięcy. Największy bałagan mieliśmy wtedy, gdy każdy chciał wiedzieć wszystko i wszystko zatwierdzać. Porządek przyszedł dopiero z podziałem odpowiedzialności. Ja: strategia, marketing, sprzedaż, spedycja międzynarodowa, innowacje, procesy i jakość. Brat: flota, infrastruktura, warsztat. Ojciec: obecny i doradczający, coraz częściej już jako mentor. Z uśmiechem wspominam swoją drogę, którą przeszedłem, żeby być gotowym do sukcesji. Od gimnazjum pomagałem tacie – odbierałem telefony w przerwach między lekcjami, gdy brakowało rąk do pracy i dopiero zaczynaliśmy międzynarodówkę. To nauczyło mnie odpowiedzialności i tego, że firma to nie tylko biznes, ale część naszego życia. W branży TSL sukcesja to wciąż wyzwanie. Wielu właścicieli nie ma komu przekazać biznesu. A jeśli już – pojawiają się schody: podatki, prawo, a przede wszystkim emocje. Bo nagle tata czy mama, którzy oddali życie tej firmie, czują się niepotrzebni. Dlatego potrzebni są mentorzy, psychologowie, doradcy prawni i finansowi. Sukcesji nie da się zrobić „na czuja”. Senior musi umieć odpuścić, junior – nie chce zmieniać wszystkiego od razu. Często bywa też tak, że senior – po przekazaniu firmy – czuje się niepotrzebny i ma potrzebę wtrącania się, bo tylko wtedy czuje się ważny. To normalne, ale trzeba to umieć poukładać. Najważniejsze: pieniądze nie mogą poróżnić rodziny. Firmę można odbudować, relacje – niekoniecznie. Patrząc na rynek widzę firmy z ogromnym potencjałem, które utknęły, bo pierwsze pokolenie wciąż chce prowadzić je tak, jak dekadę czy dwie temu. Obok są też firmy z młodą krwią, która nadaje im tempo i pozwala rosnąć. To powinno dawać do myślenia.

REKLAMA



OPTIDATA TECH 2025 – dwudniowa konferencja poświęcona innowacjom i praktycznym wdrożeniom technologii w biznesie, ze szczególnym uwzględnieniem branży TSL.

W programie:

- Inspirujące prelekcje partnerów technologicznych
- Case studies wdrożeń Smart Solutions
- Panele dyskusyjne z udziałem ekspertów
- Spotkania networkingowe



Kraków, ul. Dąbska 5
DoubleTree by Hilton



15-16 października



Zaprasza organizator:

OPTIDATA

www.optidatatech.pl

Transport w chaosie? Przetrwają tylko ci, którzy potrafią budować relacje



Agnieszka Zając
Dyrektor ds. spedycji i transportu w Ambro Logistics

W transporcie – szczególnie międzynarodowym – mierzymy się dziś z kombinacją wyzwań, które w normalnych warunkach mogłyby wystąpić raz na dekadę. Tymczasem stały się codziennością. Zmienność przepisów celnych, ograniczenia tranzytowe na granicach, napięcia geopolityczne przekładające się na zamknięte korytarze transportowe i rosnące koszty operacyjne.

Do tego coraz większy niedobór kierowców, który skutkuje nie tylko trudnością w obsłudze zleceń, ale też destabilizacją całego rynku stawek. To nie tylko moja obserwacja – potwierdzają ją także dane zawarte w raporcie „Transport drogowy w Polsce 2024/2025”*, który wskazuje braki kadrowe i niestabilność otoczenia rynkowego jako kluczowe zagrożenia, z którymi będą musiały mierzyć się firmy transportowe w nadchodzących latach. Zdaję sobie sprawę, że branża TSL przyzwyczaiła nas do nieprzewidywalności i szybkiego tempa zmian. Jednocześnie odnoszę wrażenie, że od kilku lat mierzymy się z czymś więcej niż tylko „chwilowymi fluktuacjami”.

Dziś logistyka działa w realiach, które coraz bardziej przypominają zarządzanie w warunkach kryzysowych. Chaos, który kiedyś był wyjątkiem, powoli staje się nową normą. W tej rzeczywistości sama technologia nie wystarcza. O przewadze nie decyduje już wyłącznie liczba pojazdów ani najnowszy system. Decydują ludzie i relacje, które budujemy każdego dnia. Odważę się stwierdzić, że to właśnie relacje są dziś najważniejszym narzędziem przetrwania w logistyce.

| Od planowania do adaptacji

Jeszcze niedawno zarządzanie transportem opierało się na precyzyjnych harmonogramach. Dziś planowanie to raczej

sztuka szybkiego reagowania, ponieważ przepisy potrafią zmieniać się z dnia na dzień, a protesty z łatwością paraliżują kluczowe szlaki komunikacyjne. Do tego dochodzi inflacja, która podnosi nie tylko koszty operacyjne, ale też oczekiwania płacowe kierowców. Patrząc na te wszystkie wyzwania okazuje się, że precyzyjnie zaplanowany harmonogram traci rację bytu. W takich sytuacjach kluczowe są nie tylko narzędzia IT, ale przede wszystkim komunikacja. Zaufany przewoźnik, który odbierze telefon o 21:00. Klient, który rozumie, że opóźnienie to nie zaniedbanie, lecz efekt sytuacji na granicy. Spedytor, który nie odhacza zlecenia w systemie, ale faktycznie rozmawia z partnerami. To właśnie te elementy budują odporność operacyjną. Technologia? Tak, ale z człowiekiem w centrum.

Nie chcę być źle zrozumiana – technologia to filar nowoczesnej logistyki. W codziennej pracy korzystamy z zaawansowanych narzędzi i automatyzacji procesów. Ale każdy, kto pracował w transporcie wie, że to tylko część układanki. Technologie wspierają logistykę na każdym kroku – od planowania tras po monitorowanie dostaw. Niestety są sytuacje, w których ich rola się kończy. Gdy klient potrzebuje szybkiego potwierdzenia lub kiedy kierowca utknie w korku i trzeba podjąć decyzję tu i teraz, nawet najlepszy system zawodzi. W takich momentach liczy się doświadczenie, zdolność do rozmowy i szybka

**Chaos, który kiedyś
bywał wyjątkiem, powoli
staje się w logistyce
nową normą.**

reakcja człowieka. To nie algorytm szuka rozwiązania, gdy w przeddzień długiego weekendu wypada nagle jedno zlecenie – to zadanie dla zespołu, który wie, jak działać w kryzysie. I dlatego technologia powinna wspierać człowieka, a nie go zastępować. Automatyzacja upraszcza powtarzalne procesy, ale to człowiek, jego kompetencje miękkie i relacyjność, są niezbędne w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Przyszłość naszej branży widzę w synergii technologii z doświadczeniem i empatią ludzi. Nie w całkowitej automatyzacji i cyfryzacji procesów.



| Dobry klient, czyli jaki?

Dobry klient to nie zawsze ten, który najwięcej płaci. Zdaję sobie sprawę, że jest to bardzo odważne stwierdzenie, ale ma realne podstawy w codziennej pracy. Wyobraźmy sobie, że firma realizuje transport dla klienta, który świetnie płaci. Terminy? W porządku. Stawki? Naprawdę atrakcyjne. Tyle że każde zlecenie kończy się napięciem. Wieczne zmiany w ostatniej chwili, wymagania nieadekwatne do warunków na drodze, a co najgorsze w takich sytuacjach - żadnej przestrzeni na rozmowę. Teoretycznie klienta, który płaci dużo i na czas możemy nazwać książkowym kontrahentem. Niestety w praktyce oznacza to współpracę, która wypala zespół i znacznie utrudnia lub nawet uniemożliwia zorganizowanie operacyjnej.

Zdarza się, że współpraca z niektórymi klientami wymaga większego zaangażowania i dokładniejszej koordynacji. I choć na pierwszy rzut oka może się wydawać bardziej wymagająca, często okazuje się znacznie stabilniejsza i po

prostu lepsza w dłuższej perspektywie. Wszystko dlatego, że opiera się na otwartej komunikacji i wzajemnym zrozumieniu. Kiedy po obu stronach jest gotowość do rozmowy i elastyczność, nawet trudne sytuacje nie prowadzą do napięć, lecz do wspólnego szukania rozwiązań. Myślę, że warto tutaj zauważyć coś bardzo istotnego, czego nie widać w tabelkach w Excelu. W transporcie liczy się nie tylko to, jak klient płaci, ale jak z Tobą pracuje. Dobry zespół nie musi być idealny. Musi chcieć współpracować.

| ...A dobry zespół to jaki?

Relacje w logistyce kojarzą się często z kontrahentami: klientem, operatorem po stronie załadunku, odbiorcą. Jest to bardzo trafne podejście, ponieważ dobra współpraca na zewnątrz pozwala gasić pożary zanim wybuchną. Ale nie mniej istotne okazują się relacje wewnątrz organizacji. Myślę, że zespół to nie tylko zbiór stanowisk. To ludzie, którzy jeśli potrafią i umieją ze sobą współpracować to mogą uratować sytuację, zanim dotknie ona klienta. Uważam, że logistyka nie potrzebuje idealnych zespołów. Za to potrzebuje takich, które potrafią ze sobą rozmawiać, zwłaszcza gdy coś idzie nie tak. W branży transportowej takie momenty są nieuniknione. Pojawiają się opóźnienia, zewnętrzne komplikacje, błędy wynikające z pośpiechu czy zwyczajnej ludzkiej nieuwagi. To zupełnie normalne i moim zdaniem, nie powinno być powodem do szukania winnych.

Najważniejsze jest to, co dzieje się potem. Czy zespół potrafi zareagować konstruktywnie i bez niepotrzebnych napięć. Czy istnieje między ludźmi wystarczająco dużo zaufania, by dzielić się wątpliwościami, informować o trudnościach i wspólnie szukać rozwiązań. Myślę, że właśnie ta gotowość do współpracy w trudnych momentach jest prawdziwą siłą operacyjną, której nie da się zastąpić żadnym systemem. Należy pamiętać, że zaufania nie buduje się przy okazji. Ono powstaje z codziennego szacunku, wzajemnego zrozumienia i przekonania, że wszyscy w zespole grają do jednej bramki. Kiedy to się udaje, wiele kryzysowych sytuacji staje się po prostu częścią procesu i czymś, co się rozwiązuje, a nie roztrząsa.

| Relacje czy twarde dane: co ważniejsze?

Relacje w logistyce mają opinię „miłego dodatku”. Czegoś, co warto mieć, ale co ustępuje miejsca „twardym danym”. Tymczasem ja coraz częściej widzę odwrotną zależność: to właśnie relacje – z klientem, zespołem, operatorem magazynu – przekładają się na lepszą efektywność i mniejsze straty. Zauważyłam, że klienci, z którymi mam regularny kontakt, szybciej zgłaszają ewentualne zmiany terminu, co pozwala uniknąć pustych przebiegów. Spedytor, który zna kierowców i nie przypisuje ich „na ślepo”, nie generuje błędów, a te nie przekładają się na koszty i nie powodują niepotrzebnych nerwów.

Warto zauważyć, że działa to także w drugą stronę. Klient, z którym jesteśmy w stałym kontakcie, który wie, że zawsze dowozimy, że da się z nami dogadać i nie znikamy przy pierwszym problemie – często jest gotów zapłacić więcej. Nie dlatego, że lubi przepłacać, ale dlatego, że kupuje spokój, przewidywalność i jakość. A w dzisiejszym chaosie to zdecydowanie towar deficytowy. Taki klient nie patrzy tylko na Excela. Patrzy na ryzyko opóźnień, koszty przestojów, nerwy swojego zespołu. I wie, że relacja, która działa, po prostu mu się opłaca.

Relacyjne podejście w biznesie nie polega na byciu uprzejmym dla wszystkich, ani na grze pozorów. Chodzi raczej o to, aby jasno określić zasady współpracy, zbudować wzajemne zaufanie i działać w sposób przewidywalny – nawet wtedy, gdy pojawiają się trudności. Uważam, że największą wartością jest sytuacja, w której każda ze stron wie, czego może się spodziewać i na jakich warunkach działa druga. Taka przejrzystość ogranicza nieporozumienia i przyspiesza reakcje tam, gdzie liczy się czas. Nie chodzi o to, aby wszystko działało idealnie. Wystarczy, by relacja była autentyczna, oparta na szczerości i wypracowana w praktyce, a nie w założeniach. Z mojego doświadczenia wynika, że właśnie takie podejście najczęściej przekłada się na stabilność operacyjną – i realne oszczędności, których nie widać od razu w tabelach, ale które robią różnicę w dłuższej perspektywie.

| Budowanie relacji w erze chaosu

Relacje w logistyce bywają dziś traktowane jak modne hasło. Na prezentacjach i w ofertach – brzmią świetnie. W rzeczywistości – wielu z nas zadaje sobie pytanie: czy to naprawdę działa, czy po prostu dobrze wygląda w materiałach marketingowych? Z mojego doświadczenia – to nie

tylko działa. To często jedyna rzecz, która ma realny wpływ na sytuację, gdy wszystko inne zawodzi. Nie twierdzę, że relacje zastąpią systemy, TMS, automatyzację czy dane. One są potrzebne i niezbędne. Ale kiedy dochodzi do spiętrzenia problemów – kiedy nie działa załadunek, kierowca

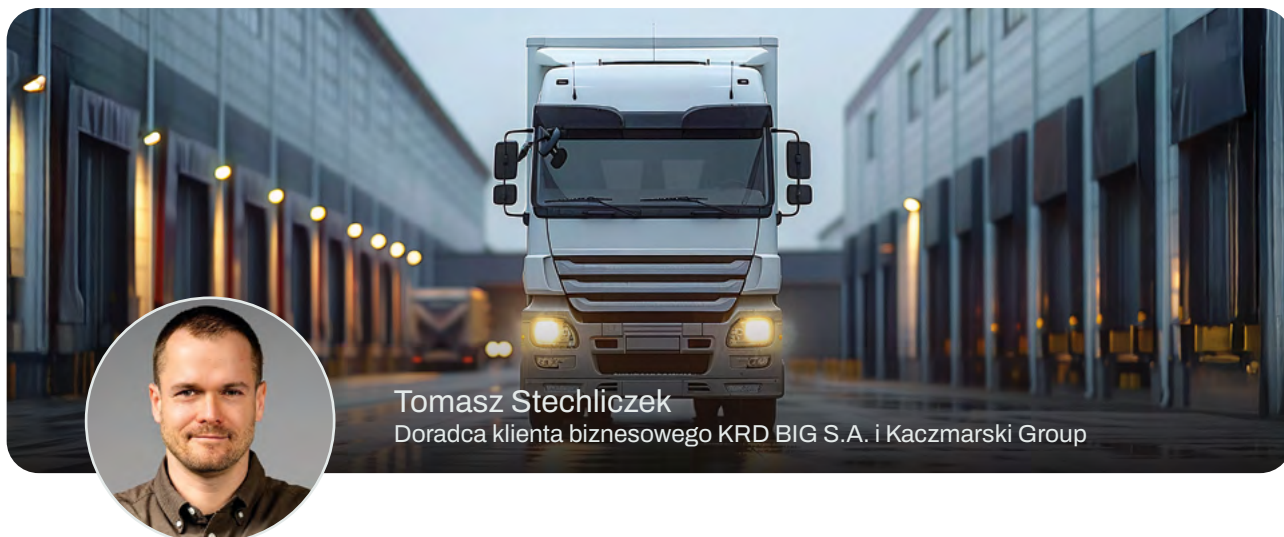
ma opóźnienie, klient zmienia adres w ostatniej chwili – to nie technologia naprawia sytuację. Naprawiają ją ludzie, którzy potrafią ze sobą współpracować. Relacja z klientem, który dzwoni, zanim pojawi się problem – zamiast wysłać reklamację po fakcie. Zespół, który sam przearanżuje plan dnia, bo wie, że kluczowa dostawa jest zagrożona. Menedżer, który zna swój zespół na tyle dobrze, by zaufać intuicji spedytora, a nie tylko raportowi z systemu.

W transporcie to właśnie te mikrosytuacje robią największą różnicę – a ich wspólnym mianownikiem nie są procedury, tylko zaufanie. Oczywiście, relacje nie tworzą się same. Trzeba na nie zapracować – codzienną komunikacją, transparentnością, uczciwością i gotowością do reagowania, a nie przerzucania odpowiedzialności. To kosztuje czas, zaangażowanie, czasem nerwy. Ale jeśli zbudujesz fundament zaufania – z klientem, zespołem, partnerami operacyjnymi – zyskujesz coś, czego nie da się wycenić w stawce za kilometr: elastyczność, odporność i lojalność. Dlatego na główne pytanie odpowiem jasno: Budowanie relacji w transporcie to nie slogan. To przewaga. Czasem jedyna, która decyduje, czy dowozisz. W świecie, w którym chaos staje się normą, firmy, które potrafią rozmawiać – działają sprawniej, szybciej i spokojniej. A to w dzisiejszym TSL znaczy więcej niż kiedykolwiek wcześniej. ■

* Raport „Transport drogowy w Polsce 2024/2025” opracowany przez centrum analiz SpotData na zlecenie i przy merytorycznej współpracy ze Związkiem Pracodawców Transport i Logistyka Polska.

**Relacje są dziś
najważniejszym
narzędziem przetrwania
w logistyce.**





Tomasz Stechliczek
Doradca klienta biznesowego KRD BIG S.A. i Kaczmarek Group

Transport nadal w kryzysie

Branża transportowo-spedycyjno-logistyczna w Polsce wchodzi w drugą połowę 2025 roku w stanie dalekim od stabilności. Choć pojawiają się oznaki ożywienia, dane finansowe i statystyki niewypłacalności pokazują, że sektor znalazł się w jednym z najtrudniejszych okresów ostatnich lat.

Przedsiębiorcy muszą radzić sobie nie tylko z rosnącym zadłużeniem, ale też z wysokimi kosztami operacyjnymi, falą restrukturyzacji i spadkiem faktycznych wolumenów przewozowych. Drugi kwartał 2025 r. przyniósł ożywienie na rynku krajowych przewozów – liczba ofert frachtów wzrosła aż o 63 proc. rok do roku. Widać także wyraźne zwiększenie liczby zleceń importowych z Niemiec i Francji. Jednak dane Głównego Urzędu Statystycznego analizowane przez Polski Instytut Transportu Drogowego, pokazują, że rzeczywistość przewozowa jest znacznie trudniejsza.

| Mniej ładunków

W pierwszym półroczu 2025 r. transportem samochodowym przewieziono 115,99 mln ton ładunków, czyli o 13,4 proc. mniej niż rok wcześniej. Czerwiec okazał się najslabszym miesiącem półrocza – 18,25 mln ton towarów oznacza spadek o 15,5 proc. w porównaniu z czerwcem 2024 r. Zmalała także praca przewozowa, co oznacza, że spadki dotyczą nie tylko liczby przewiezionych ton, ale i odległości, na jaką ładunki są transportowane.

Co więcej, statystyki GUS nie obejmują najmniejszych podmiotów zatrudniających poniżej dziewięciu osób. To istotne, bo właśnie w tej grupie – w mikroprzedsiębiorstwach dominujących w transporcie drogowym – sytuacja finansowa jest zwykle najgorsza. Dane PITD potwierdzają, że choć przychody całego sektora TSL w I kwartale wzrosły o 4,9 proc., to w samym transporcie lądowym zanotowano

spadek przychodów o około 2 proc., a rentowność znacząco się pogorszyła. W praktyce oznacza to, że oficjalne statystyki mogą nie oddawać skali problemów najmniejszych firm.

Skalę trudności dobrze ilustrują dane Krajowego Rejestru Długów. Na koniec lipca 2025 r. zadłużenie firm TSL sięgnęło 1,64 mld zł, co oznacza wzrost o 209 mln zł w porównaniu z rokiem ubiegłym, i o 104 mln zł od początku roku. Liczba dłużników wyniosła 31 942 i była o 1 484 większa niż rok wcześniej. Średnie zadłużenie wzrosło w tym czasie z 46,8 tys. zł do 51,2 tys. zł. Największa część tego długu – 1,3 mld zł – przypada na transport drogowy towarów.

| Zatory płatnicze

Największe zaległości mają jednoosobowe działalności gospodarcze – 934 mln zł, podczas gdy spółki prawa handlowego odpowiadają za 701 mln zł długu. To potwierdza tezę, że sytuacja najmniejszych firm, nieobecnych w statystykach GUS-u, jest znacznie trudniejsza niż większych przewoźników.

Regionalne dane KRD pokazują, że najwięcej zaległości przypada na Mazowsze (330,7 mln zł i 6250 dłużników), Śląsk (215,8 mln zł i 3863 dłużników) oraz Wielkopolskę (213 mln zł i 3522 dłużników). Kolejne w rankingu są Dolny Śląsk (133,4 mln zł) i Małopolska (109,6 mln zł), a najmniej zadłużone pozostają województwa świętokrzyskie

(28,5 mln zł), opolskie (30,5 mln zł) i warmińsko-mazurskie (33,9 mln zł). Największymi wierzycielami są firmy leasingowe i banki (483,9 mln zł), wtórni wierzyciele (458,4 mln zł), dostawcy paliw (264,2 mln zł), towarzystwa ubezpieczeniowe (178 mln zł) oraz telekomunikacja (47,7 mln zł).

Analiza wiarygodności płatniczej pokazuje, że tylko 65,8 proc. firm transportowych posiada wysoką wiarygodność, 21,5 proc. – średnią, a 12,7 proc. – niską. Oznacza to, że co ósma firma w branży znajduje się w strefie wysokiego ryzyka niewypłacalności. Warto przy tym zwrócić uwagę na zjawisko zatorów płatniczych. Z deklaracji przewoźników wynika, że są one drugą co do uciążliwości barierą w prowadzeniu biznesu (54 proc.). Tymczasem w rejestrach KRD transportowcy umieścili jedynie 11 549 dłużników z łącznym zadłużeniem 194,3 mln zł. To stosunkowo niewiele w zestawieniu z 1,64 mld zł własnych zobowiązań branży. Część przedsiębiorców radzi sobie inaczej – korzysta z faktoringu lub innych form finansowania. Jednak spora grupa biernie akceptuje sytuację i nie wpisuje swoich kontrahentów do KRD, rezygnując tym samym z realnej szansy odzyskania pieniędzy.

Bankructwa i restrukturyzacje

Według Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej w pierwszym półroczu 2025 r. opublikowano 207 upadłości firm, a transport i gospodarka magazynowa zajęły w tym zestawieniu czwarte miejsce. Jeszcze większym problemem są restrukturyzacje – do lipca ogłoszono ich 2610, z czego 358 dotyczyło branży TSL, co również plasuje ją na czwartej pozycji. Spośród firm, które ogłosiły upadłość, 17 było notowanych w KRD jako dłużnicy już trzy lata wcześniej. W przypadku restrukturyzacji podobną historię miało 195 przedsiębiorstw. Łączny dług tych firm w dniu ogłoszenia decyzji sądu wyniósł 36,7 mln zł.

Dane te dowodzą, że problemy finansowe branży są przewlekłe i narastały przez lata.

Kłopoty branży pogłębiają czynniki regulacyjne i kosztowe. Pakiet Mobilności, rosnące wymogi związane z ESG oraz konieczność wymiany tachografów drugiej generacji zwiększają koszty prowadzenia działalności. Do tego dochodzą rosnące wynagrodzenia kierowców i pracowników zaplecza oraz coraz wyższe koszty finansowania. Duże firmy mają większe możliwości absorpcji tych wydatków, natomiast dla mikroprzedsiębiorców często stanowią one barierę nie do udźwignięcia.

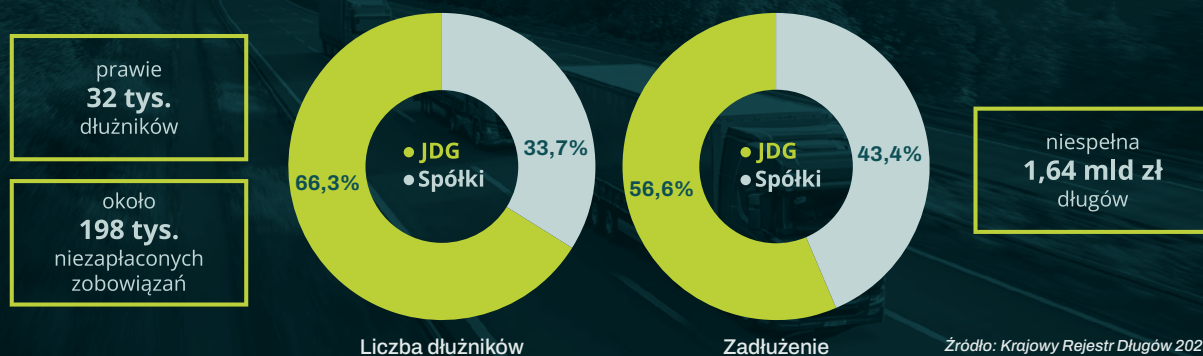
Nastroje w branży

W lipcu wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury GUS dla transportu i gospodarki magazynowej wyniósł 1,1 pkt, podczas gdy miesiąc wcześniej notował 0,8 pkt. Z kolei Miesięczny Indeks Koniunktury dla TSL spadł do 100,8 pkt, co nadal plasuje go powyżej poziomu neutralnego, ale świadczy o ostrożności przedsiębiorców.

Obraz nastrojów dobrze uzupełniają wyniki badań Głównego Urzędu Statystycznego o barierach w prowadzeniu działalności. Zdecydowana większość przedsiębiorców wskazuje na rosnące koszty zatrudnienia – w lipcu 2025 r. za największą przeszkodę uznało je ponad 62 proc. firm transportowych. Na drugim miejscu znalazły się wysokie obciążenia na rzecz budżetu (49 proc.), a następnie niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej (51,5 proc.). Prawie 40 proc. firm narzeka na niejasne i niestabilne przepisy, a blisko jedna trzecia na zbyt dużą konkurencję. Niedobór wykwalifikowanych pracowników wskazało niespełna 30 proc. przedsiębiorstw, podobnie jak niedostateczny popyt. Zaledwie 0,7 proc. badanych uznało, że nie dostrzega żadnych barier.

Druga połowa roku będzie dla branży testem odporności. W najtrudniejszej sytuacji są najmniejsi przewoźnicy.

Biznes w Polsce - Branża TSL
Zadłużenie (ogółem)



Dane te pokazują, że choć część wskaźników koniunkturalnych poprawiła się, rzeczywistość rynkowa dla przewoźników jest pełna przeszkód. Największe znaczenie mają czynniki kosztowe i regulacyjne, a w tle pozostaje ogólna niepewność gospodarcza.

| Perspektywy

Druga połowa roku będzie dla branży testem odporności. Tradycyjny szczyt przewozowy w czwartym kwartale może poprawić płynność, ale przy silnej konkurencji o stawki efekt ten może być ograniczony. Nadzieję daje rosnący import z państw Unii Europejskiej, który częściowo kompensuje spadki eksportu do Wielkiej Brytanii. W dłuższym horyzoncie przewagę zyskają te firmy, które potrafią skutecznie zarządzać płynnością, dywersyfikować działalność

i inwestować w cyfryzację procesów. Te, które pozostaną przy tradycyjnym modelu, mogą mieć coraz większe trudności z utrzymaniem się na rynku.

Patrząc na liczby i dynamikę ryzyka w sektorze TSL, coraz wyraźniej widać, że największym problemem przewoźników nie jest brak frachtów, lecz nierzetelny kontrahent. Dlatego standardem powinno stać się nie tylko poszukiwanie nowych zleceń, ale także systemowe zarządzanie należnościami: weryfikacja klienta przed podjęciem współpracy, bieżące monitorowanie jego sytuacji finansowej, zabezpieczenie płatności oraz szybka reakcja w razie opóźnień – od wezwania do zapłaty, po wpis do Krajowego Rejestru Długów i postępowanie windykacyjne. Firmy, które wdrażają taką „higienę należności”, rzadziej tracą marżę na cudzych zatorach i lepiej chronią płynność finansową. ■



Jesteśmy podmiotem z Grupy:

K A C Z M A R S K I
G R O U P



Tomasz Stechliczek

Doradca klienta biznesowego KRD
BIG S.A. i Kaczmarzki Group

- ▶ t.stechliczek@krd.pl
- ▶ t.stechliczek@kaczmarzskigroup.pl
- ▶ tel. (+48) 726 002 781; 71 774 56 25

Biznes w Polsce - Branża TSL Zadłużenie (wierzyciele)

Największe długi wobec 3 branż:



Zarządzanie
wierzycelnościami
458,4 mln



Leasing
336,5 mln



Paliwa
264,2 mln

Źródło: Krajowy Rejestr Długów 2025

Filary dobrej strategii firmy TSL



Aleksandra Kwiecień
Business Experience Officer w Trans.eu Group,
współzałożycielka stowarzyszenia NextGen TSL

Firma X, średniej wielkości przewoźnik z dwudziestoletnim stażem, w 2023 r. stanęła na krawędzi bankructwa. Koszty paliwa skoczyły o ponad 30%, a kluczowy klient wydłużył termin płatności do 60 dni. Prezes zamiast chaotycznie ciąć koszty zdecydował się na trzy niestandardowe kroki; zainwestował w systemy AI do planowania tras, przeanalizował rentowność klientów i zrezygnował ze zleceń, które generowały najwięcej problemów.

Wreszcie: zamiast zwalniać pracowników zaproponował najlepszym udziały w wygenerowanych przez nich oszczędnościach. Te ruchy uratowały firmę, a dodatkowo przyczyniły się do wzrostu marży o 5 pkt procentowych. Ta historia pokazuje, że standardowe, a właściwie stare myślenie o transporcie już nie działa. Po serii „czarnych łabędzi”: od pandemii, przez wpływ wojny i inflację, branża TSL przechodzi gwałtowne zmiany. Tylko ona jest pewna, a dawne scenariusze skutecznych rozwiązań odchodzą do lamusa. Dziś kluczem do sukcesu nie jest cięcie kosztów, kluczem jest elastyczność, świadomość i dywersyfikacja. Innymi słowy przetrwają nie najwięksi, lecz najbardziej zwinni i odporni na wstrząsy; firmy wytrzymałe i twarde. Potrafią przetrwać kryzys, a dodatkowo wyjść z niego silniejsze.

**W Polsce może
brakować nawet dwustu
tysięcy kierowców
ciężarówek. To bomba
zegarowa dla branży
TSL.**

nie w proces zmian. Mówiąc wprost: chodzi o brak planu, technologie, które nie wspierają celów biznesowych i pominięcie potrzeb pracowników.

Skuteczna transformacja cyfrowa zawsze łączy wdrożenie IT z inwestycją w ludzi i dostosowanie obecnych procesów. Tam, gdzie tego zabraknie spada morale wśród załogi, drogie licencje nie są wykorzystywane i zaczyna się szukanie winnego strat finansowych. Technologia jest mieczem obosiecznym: użyta świadomie wzmocni firmę, ale wdrażana lekkomyślnie osłabi ją i zniechęci zespół do kolejnych zmian. Należy mieć świadomość, że technologia jest warta tyle, ile ludzie potrafią z niej wycisnąć, bo nie sztuką jest zakup technologii.

Ludzie jako największy atut

Cyfryzacja z sensem

Coraz częstszym odruchem osób zarządzających w obliczu kryzysu jest inwestycja w nowe technologie. Menedżerowie kuszeni są obietnicą kontroli i oszczędności. Niestety oprogramowanie nie rozwiązuje problemów samo z siebie, a źle wdrożone rozwiązanie może je pogłębić. Blisko 70% projektów cyfryzacyjnych kończy się niepowodzeniem. Badania McKinsey wskazują jasno, że wiodące bariery to brak wyszkolonych pracowników, niedopasowanie cyfryzacji do realiów przedsiębiorstwa i niewystarczające zaangażowa-

Deficyt kadrowy uderza nie tylko w branżę TSL, choć jest w niej niemal karykaturalny. 73% firm TSL ma problem ze znalezieniem pracowników na kluczowe stanowiska operacyjne. Pustki widać nie tylko w kabinach kierowców, ale również przy biurkach spedytorów. Menedżerowie HR jako największe wyzwanie traktują rotację pracowników. Badania PITD wykazują, że po spowolnieniu gospodarczym w 2023 roku zmniejszył się odsetek firm borykających się z nieskuteczną rekrutacją kierowców - z 44% do 25% rok do roku, jednak to chwilowa odwilż.

System, a dokładniej demografia posadziła przedsiębiorców na istniej bombie zegarowej. Kadra kierowców się starzeje, a napływ nowych jest niemal niezauważalny. Dane szacunkowe wskazują, że w Polsce brakuje od 100 do 200 tys. kierowców, większość aktywnych zawodowo ukończyła pięćdziesiąty rok życia i nieubłagane zbliża się do zasłużonej emerytury. Prawdziwa wojna o talenty w branży TSL dopiero przed nami; obecne równoważenie się rynku jest tylko pozorne.

W tym kontekście co sprytniejsi menedżerowie mają świadomość, że utrzymanie najlepszych pracowników na pokładzie jest ważniejsze niż pozyskiwanie nowych. Już dziś doświadczony kierowca czy wykwalifikowany spedytor jest na wagę złota; utrata takiego pracownika to nie tylko odpływ kompetencji, ale przede wszystkim wypracowanych relacji z klientami oraz ryzyko upublicznienia know-how organizacji. Ludzie to dziś najcenniejszy kapitał, a nie łatwo wymienialne trybiki.



Nie tylko kasa

Należy postawić sobie pytanie, jak ten kapitał zatrzymać, gdy konkurencja kusi wyższymi stawkami, a praca w transporcie plasuje się od lat między 5 a 7 pozycją najbardziej stresujących zawodów. - Nie wolno zapominać, jak kluczową rolę w firmie pełni doświadczony kierowca. Dlatego przedsiębiorstwa transportowe powinny starać się utrzymywać obecnie zatrudnionych pracowników, dbając o dobrą atmosferę współpracy opartą na wzajemnym szacunku, zaangażowaniu i komunikacji oraz zapewniając skuteczne i niezawodne narzędzia pracy, które ułatwiają codzienne obowiązki – podkreśla Łukasz Włoch, ekspert Grupy Inelo.

To nie pieniądze decydują jednak, czy pracownik zostanie w firmie. Są one ważne, ale to nie jest dominanta. Człowiek nawet na etacie chce być partnerem do rozmów, a nie kosz-

tem i numerem porządkowym dla księgowości. Na prowadzenie wśród czynników decydujących o poziomie rotacji wysuwają się warunki pracy, kultura i wartości wyznawane przez firmę oraz perspektywy rozwoju. Współczesne zarządzanie pracownikiem opiera się na szacunku, otwartej komunikacji, nowoczesnych i dopasowanych systemach operacyjnych, osiągalnych planach rozwojowych i angażowaniu w zmiany.

Z wieży kontrolnej do kabiny

Teoretycznymi rozważaniami na temat poziomów przywództwa zajmuje się John Maxwell, który wyróżnił 5 poziomów przywództwa. Od bazującego wyłącznie na nadanej pozycji, po najwyższy piąty poziom, czyli przywództwo najwyższej próby budujące nowych liderów. Niestety w wielu przedsiębiorstwach nadal dominuje styl armijny, oparty na hierarchii, zależnościach i pozornej dyscyplinie. Lider wydający bezdyskusyjne rozkazy z wieży kontrolnej - niezależnie czy jest za ścianą czy na drugim końcu świata - ma minimalny wpływ na ludzi. Polecenia wykonywane są z konieczności, nie z poczucia sensu, a wpływ szefa na podwładnych kończy się z ostatnią godziną w dniu roboczym. Każdy działa tak, żeby nie narazić się szefowi i zamiast dawać z siebie wszystko, woli być przezroczystym.

Kierownik, menedżer czy lider, który potrafi zapiąć zestaw, a w razie potrzeby jest gotów wymienić rolę w przenośniku, pomimo że nie wykonuje tych czynności na co dzień, buduje autorytet relacjami, a nie stanowiskiem. Lojalności i zaangażowania nie sposób wyegzekwować regulaminem; żeby je otrzymać trzeba uprzednio dać przykład uczciwej pracy i etyki. W organizacji, gdzie ludzie podążają za liderem, bo chcą, a nie dlatego, że tak trzeba „bo to szef”, w obliczu wyzwań załoga zrobi dla firmy więcej niż wymagany zakres obowiązków. Pracownik, który ma zbudowane na porządnym fundamentach poczucie przynależności i zaufanie do lidera to najważniejszy, a zarazem najtrudniejszy element strategii twardości firmy do zbudowania. Fundamenty tego elementu tworzone są na długo przed onboardingiem wspomnianego pracownika.

Finanse, czyli tlen dla firmy

Leasing, paliwo, pensje, raty, itd. - można by tak wymieniać do ostatniej pozycji bilansowej. Na koniec dnia liczy się wynik finansowy: albo nas stać na regulowanie zobowiązań, albo nie. Najlepsza strategia obudowana w górnołotne idee legnie w gruzach, gdy zabraknie płynności finansowej, środków na realizację założonych celów.

3,8% - tyle wg GUS w trzecim kwartale 2024 roku wyniosła średnia rentowność dużych firm transportowych. To najniższy poziom od dekady, a mówimy o największych firmach.

Zakładając dziewięćdziesięciodniowy termin płatności, po uwzględnieniu kosztów kapitału zewnętrznego, okazuje się, że realnie zostaje mniej niż 1% marży. W bardziej optymistycznym wariantcie koszty bieżące obsługiwane są własnym kapitałem, co zachowuje marżę na tym samym poziomie, jednak zamraża gotówkę. Efekt? Każde tąpnięcie i opóźnienie po stronie płatnika naraża na konieczność finansowania zewnętrznego i wejścia w wariant opisany jako pierwszy.

Około 46 tys. zł - tyle według danych Krajowego Rejestru Długów wynosi średnie zadłużenie jednego dłużnika w branży TSL. Łączna kwota przeterminowanych zobowiązań to niemal 1,5 mld zł. Tempo w jakim wzrasta ilość nieopłaconych zobowiązań jest zaskakujące: nic dziwnego że restrukturyzacje bardzo szybko przekształcają się w postępowania upadłościowe. Z transportu drogowego wywodzi się aż 13% wszystkich niewypłacalnych firm w Polsce. W ostatnich latach to wzrost o 8 pkt procentowych w ogólnopolskiej klasyfikacji. Określenie obrazu finansowego mianem trudnego brzmi dziś jak naiwna pieszczota.



| Zbadaj „oktanowość” klienta

Nic dziwnego, że coraz więcej podmiotów decyduje się na kredyty obrotowe i faktoringi; celem jest łątanie bieżących dziur w przepływach. Efekt to dodatkowe koszty obniżające i tak niską marżę; nierzadko to tylko przedłużanie agonii źle zarządzanej finansowo firmy. W tym wypadku twardość to świadomość swoich liczb; kondycji przepływów i strat. Model zarządzania finansowego „na oko” prowadzi do dostrzeżenia problemów w momencie braku środków na ZUS. Cięcie kosztów jest dobrą praktyką, pod warunkiem jednak, że robi się to mądrze. Dużo ważniejsza jest dyscyplina w doborze zleceń i klientów.

Warto wprowadzić TOC (Teorię Ograniczeń) i zweryfikować „oktanowość klientów”, czyli wykonać analizę uwzględnia-

jącą przychody, koszty bezpośrednie, koszty obsługi i ukryte, warunki płatności, koszt kapitału, zysk netto na kliencie. Wyniki często są oświecające i pokazują, że z pozoru strategiczni klienci - z największymi fakturami w globalnym rozliczeniu - generują tak duże koszty związane z obsługą, że obsługa dwóch małych graczy przynosi większe zyski, ogranicza chaos i dywersyfikuje biznes. Twardość finansowa polega na odważnym powiedzeniu „tak” wysokooktanowym zleceniom i stanowczym „nie” tym złym, nawet jeśli ambicja podpowiada „bierzemy wszystko, co się da”, a obsługa danego brandu to prestiż.

Nie można skrajnie demonizować narzędzi finansowych, mogą one bowiem zwiększyć odporność firmy: faktoring, ubezpieczenia należności, leasing zwrotny, linie kredytowe. Twardość to nie unikanie długu za wszelką cenę, lecz świadoma konsumpcja. Zdecydowanie lepiej jest zawczasu zabezpieczyć finansowanie, żeby nie powtórzyć błędu przewoźników z lat 2022-2023 r., gdy stopy procentowe wzrosły i banki zmniejszyły dostępne limity w kredytach obrotowych.

| Oprocentowanie od zaufania

Chcąc przyciągać solidnych partnerów należy działać zgodnie z oczekiwanymi wartościami. Tutaj ważny wątek: w branży, gdzie tyle mówi się o zatorach płatniczych firmy transportowe zaczynają coraz skrupulatnie sprawdzać swoich kontrahentów. Masowa weryfikacja wypłacalności nowych klientów przed podjęciem współpracy to trend „ufaj, ale sprawdzaj”. Popularne giełdy transportowe, m.in. Trans.eu, mają już wbudowane systemy do weryfikacji. Twardość to unikanie współpracy incydentalnych, partnerstwo zamiast klientelizmu. Wieloletnia umowa z dobrym klientem może być bardziej wartościowa niż najwyższa stawka na rynku u kogoś przypadkowego.

Kapitał zaufania w biznesie transportowym jest na wagę złota. Giełdy transportowe starają się weryfikować dokumenty przewoźników i dopuszczają do platformy tylko rzetelne firmy, eliminując nieuczciwych graczy. Pracuj tylko z tymi, którym ufasz i którzy ufają Tobie. Eliminuj toksyczne relacje. W kryzysowych czasach sieć oparta na zaufaniu jest jak siatka bezpieczeństwa. A jej fundamentem jest ważny filar strategii, czyli etyka i fair play.

Bycie fair play spina to wszystko klamrą. Chodzi o prowadzenie biznesu w sposób etyczny i zgodny z zasadami gry. Fair play to nie miękkość, to strategiczna twardość wartości, które chronią firmę przed katastrofami. Przykład z branży: zmowa „na kierowców” w sieci supermarketów Biedronka. W lipcu 2025 prezes UOKiK postawił zarzuty 32 firmom transportowym obsługującym Biedronkę oraz Jeronimo Martins za udział w niedozwolonym porozumieniu. Co ustalono? Firmy transportowe miały się między sobą pota-

jemnie dogadać, że nie będą podkupywać od siebie kierowców obsługujących centra dystrybucyjne Biedronki. Sieć handlowa miała koordynować te ustalenia, np. poprzez blokowanie wejścia do obsługi centrum tym kierowcom, którzy próbowaliby zmienić pracodawcę. Celem zmowy było zamrożenie płac i ograniczenie konkurencji. UOKiK uznał to za znowę ograniczającą konkurencję i zagroził surowymi karami: każdej firmie do 10% obrotu, a menedżerom zamieszanym w układ – do 2 mln zł osobistej kary. Gra nie fair zwyczajnie się nie opłaca.

Na koniec zostawiam Ci prowokacyjne pytanie: Czy Twoja obecna strategia to mapa prowadząca w przyszłość, czy tylko lusterko wsteczne, pokazujące to, co kiedyś działało? Jeśli po lekturze tego tekstu masz wątpliwości - tym lepiej. Znaczą, że warto coś zmienić. We współczesnym TSL nie wygrywa ten, kto raz na dekadę robi rewolucję, ale ten, kto codziennie staje się o 1% lepszy. ■



Taki odsetek firm z branży TSL ma problem ze znalezieniem pracowników na kluczowe stanowiska operacyjne.

Źródło: Badanie PITD 2025



Blisko taki odsetek projektów cyfryzacyjnych w firmach kończy się niepowodzeniem. Najważniejsze bariery to brak wyszkolonych pracowników, niedopasowanie cyfryzacji do realiów przedsiębiorstwa i niewystarczające zaangażowanie w proces zmian.

Źródło: McKinsey Global Survey 2020



Dorota Ziemkowska-Owsiany
Dziennikarz, ekspert Polskiego Instytutu Transportu Drogowego

Fot. Canva/Pixabay

W Niemczech jest co wozić, ale nie ma komu

Niemcy budzą się z uśpienia? W ostatnich miesiącach wyraźnie wzrosła liczba ofert ładunków na trasach z i do największej gospodarki Europy. Podaż mocy przewozowych pozostawia jednak wiele do życzenia - wynika z danych omawianych przez Polski Instytut Transportu Drogowego w raporcie „Transport w Europie. Trendy. Dane. Analizy”.

Miano chorego człowieka Europy nadal należy do Niemiec. W drugim kwartale br. o 0,1 proc. spadł PKB Niemiec, względem pierwszego kwartału, który ze wzrostem o 0,3 proc. k/k przynosił pewnego rodzaju optymizm. Ekonomisci zakładają na najbliższe lata (2025-29) tempo wzrostu realnego PKB w Niemczech sięgające 1,2 - 1,3 proc. Przypomnijmy, że przed wybuchem globalnej pandemii wzrost wynosił średnio 1,8 proc. rocznie. Tym niemniej widać pewne oznaki stopniowej stabilizacji. Sprzedaż detaliczna w czerwcu wzrosła o 4,8 proc. rok do roku i był to największy procentowy wzrost od lutego 2022 roku. Jednocześnie od początku roku spada zharmonizowany wskaźnik cen towarów i usług konsumenckich (HICP), osiągając w lipcu br. poziom najniższy od września 2024 r. (1,8 proc.). Rośnie również w bieżącym roku nieprzerwanie indeks Ifo, opisujący koniunkturę w Niemczech - z 85,1 pkt w styczniu do 88,4 pkt w czerwcu. I choć nadal daleko mu do bazowych 100 pkt, to widać, że gospodarka i przedsiębiorcy nie chcą pograć się w kryzysie.

Jak wygląda aktywność zleceńodawców?

Widać to również po danych określających aktywność zleceńodawców na jednej z najpopularniejszych w Europie giełdzie transportowej - Trans.eu. Polski Instytut Transportu Drogowego analizując je w swoim raporcie wskazu-

je, że ostatnie trzy miesiące przyniosły wyraźną poprawę danych dot. ofert frachtów. Jeszcze w maju na 5 z 18 najważniejszych trasach z i do największej gospodarki Europy odnotowano spadki ofert frachtów rok do roku. Największe, bo aż 10-procentowe na trasie z Austrii do Niemiec. To jednak nic w porównaniu z dwucyfrowymi spadkami z lutego, gdy na niektórych trasach przekroczona została bariera 20 proc.

W maju br. odnotowano za to spektakularne wzrosty zapotrzebowania na przewozy na niektórych trasach - największe z Niemiec do Czech (49 proc. r/r), do Szwajcarii (47 proc.) oraz Francji (34 proc.). Była to jednak dopiero zapowiedź dalszego odbicia. W czerwcu spadki aktywności zleceńodawców odnotowano już zaledwie na dwóch trasach - z Polski oraz Francji do Niemiec - odpowiednio o 8 i 3 proc. względem ubiegłego roku. Wzrosty tymczasem były kolejne rekordy. Dość wspomnieć trasę z Niemiec do Szwajcarii, gdzie zapotrzebowanie na przewozy wzrosło o niebagatelne 120 proc. Od początku tego roku na wszystkich najważniejszych trasach z i do Niemiec tylko dwa razy udało się uzyskać lepszy wynik - w styczniu w relacji Niemcy - Austria (143 proc.) oraz w marcu - Niemcy - Dania (154 proc.). Jednak wyjątkowo dobrych wyników, przekraczających 20 proc. było więcej - udało się to w maju na połowie omawianych tras.

Lipiec przyniósł już wzrost aktywności zleceniodawców poszukujących transportu dla swoich ładunków na wszystkich trasach z i do Niemiec, co daje przewoźnikom wyraźny sygnał, że z największej gospodarki Europy nadal jest co wozzić. Największy wzrost odnotowano na wspomnianej już relacji z Niemiec do Szwajcarii (96 proc. r/r) oraz do Czech

(55 proc.) i Belgii (52 proc.). Najslabiej aktywność zleceniodawców wyglądała na trasie z Polski, tym niemniej przy wzroście o 10 proc. rok do roku trudno mówić o „słabości” tego kierunku - wynika z raportu PITD „Transport w Europie. Trendy. Dane. Analizy”.

Kierunek Niemcy

Trendy w ofertach frachtów na trasach do i z Niemiec na giełdzie Trans.eu (styczeń - lipiec 2025 r.)*

Trasa	I 2025	II 2025	III 2025	IV 2025	V 2025	VI 2025	VII 2025
Polska ▶ Niemcy	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↑
Niemcy ▶ Polska	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑
Niderlandy ▶ Niemcy	↑	↓	↓	↓	↓	↑	↑
Niemcy ▶ Niderlandy	↑	↑	↓	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Francja	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Francja ▶ Niemcy	↑	↓	↑	↑	↑	↓	↑
Niemcy ▶ Włochy	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑
Włochy ▶ Niemcy	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Austria	↑	↑	↑	↓	↑	↑	↑
Austria ▶ Niemcy	↑	↑	↓	↑	↓	↑	↑
Niemcy ▶ Czechy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Czechy ▶ Niemcy	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Belgia	↑	↑	↓	0%	↑	↑	↑
Belgia ▶ Niemcy	↓	↓	0%	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Szwajcaria	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Szwajcaria ▶ Niemcy	↑	↓	↑	↑	↓	↑	↑
Niemcy ▶ Dania	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑
Dania ▶ Niemcy	↑	↓	↓	↓	↓	↑	↑

źródło: Trans.eu. Pełne dane liczbowe dostępne we wrześniowym raporcie „Transport w Europie. Trendy. Dane. Analizy” na stronie PITD.

Jak się zachowują przewoźnicy?

Zupełnie odwrotnie do trendu opisanego powyżej wygląda aktywność przewoźników. Ta sukcesywnie spada, choć jeszcze w maju wydawało się, że trend nie podąży w tym kierunku. Wówczas spadła ona w ujęciu rocznym na zaledwie dwóch trasach - z Niderlandów i Danii do Niemiec (o odpowiednio - 5 i 14 proc.). Z drugiej strony odnotowano wyraźne wzrosty - największe na trasach z Włoch i Austrii do Niemiec oraz z Niemiec do Austrii - na nich wszystkich przekroczono 30 proc. Czerwiec przyniósł jednak załama-

nie, ze spadkiem aktywności przewoźników na większości, bo aż na 13 z 18 tras. Najgorzej sytuacja wyglądała w relacji Niemcy - Włochy, gdzie spadek wyszukiwań frachtów sięgnął 20 proc. Najmocniej bronił się przewóz w przeciwnym kierunku - z Włoch do Niemiec wzrósł o 12 proc.

I był to, obok relacji Niemcy - Szwajcaria, chwalebny wyjątek od spadkowej reguły z lipca, kiedy tylko na dwóch wspomnianych trasach, zanotowano wzrost aktywności przewoźników, a na dwóch kolejnych (z Polski i Czech do Niemiec) wynik utrzymał się na poziomie sprzed roku.

Poza tym na wszystkich trasach - spadki, w większości dwucyfrowe. Najmocniej widać to w relacji Dania - Niemcy, gdzie spadek sięgnął 42 proc. To wszystko pokazuje, jak

trudno dziś o przewoźników pragnących wozić towary ma trasach w relacjach z największą gospodarką Europy - konkluduje PITD we wspomnianym raporcie.

Niemcy: wyszukiwanie frachtów

Trendy w wyszukiwaniach frachtów na trasach do i z Niemiec na giełdzie Trans.eu (styczeń - lipiec 2025 r.)*

Trasa	I 2025	II 2025	III 2025	IV 2025	V 2025	VI 2025	VII 2025
Polska ▶ Niemcy	↓	↓	↑	↑	↑	↑	0%
Niemcy ▶ Polska	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↓
Niderlandy ▶ Niemcy	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓
Niemcy ▶ Niderlandy	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓
Niemcy ▶ Francja	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↓
Francja ▶ Niemcy	↓	↑	0%	↓	↑	↓	↓
Niemcy ▶ Włochy	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↓
Włochy ▶ Niemcy	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Austria	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓
Austria ▶ Niemcy	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓
Niemcy ▶ Czechy	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓
Czechy ▶ Niemcy	↓	↓	↑	↓	↑	↑	0%
Niemcy ▶ Belgia	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓
Belgia ▶ Niemcy	↓	↑	↑	↓	0%	↓	↓
Niemcy ▶ Szwajcaria	↓	↓	↑	↓	↑	↑	↑
Szwajcaria ▶ Niemcy	↓	↓	↑	↓	↑	↓	↓
Niemcy ▶ Dania	↓	↑	↑	↓	↑	↓	↓
Dania ▶ Niemcy	↓	↓	↑	↓	↓	↓	↓

źródło: Trans.eu. Pełne dane liczbowe dostępne we wrześniowym raporcie „Transport w Europie. Trendy. Dane. Analizy” na stronie PITD.

Co się dzieje ze stawkami?

W obliczu wyraźnego wzrostu liczby oferowanych ładunków i równie mocnego spadku zainteresowania ich przewozem nie dziwi skok stawek. A ten notowany jest, z niewielkimi wyjątkami, praktycznie od początku roku. Przy czym, o ile jeszcze w styczniu br. na 3 z 18 relacji dostrzegalne były spadki, tak od lutego do maja 2025 roku - wyłącznie na jednej (Szwajcaria - Niemcy - przez dwa miesiące, Dania - Niemcy przez miesiąc). W czerwcu i lipcu nie było już relacji, na której rok do roku stawki nie poszłyby w górę.

Zleceniodawcy poszukują przewoźników szczególnie z Niemiec do Szwajcarii, Czech oraz do Belgii. Stawki są coraz wyższe.

Niemcy: stawki

Trendy w średnich stawkach na wybranych trasach do i z Niemiec na giełdzie Trans.eu (styczeń - lipiec 2025 r.)*

Trasa	I 2025	II 2025	III 2025	IV 2025	V 2025	VI 2025	VII 2025
Polska ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Polska	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niderlandy ▶ Niemcy	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Niderlandy	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Francja	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Francja ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Włochy	↓	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Włochy ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Austria	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Austria ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Czechy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Czechy ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Belgia	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Belgia ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Szwajcaria	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Szwajcaria ▶ Niemcy	↑	↓	↑	↓	↑	↑	↑
Niemcy ▶ Dania	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Dania ▶ Niemcy	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↑

źródło: Trans.eu. Pełne dane liczbowe dostępne we wrześniowym raporcie „Transport w Europie. Trendy. Dane. Analizy” na stronie PITD.

W ostatnim miesiącu najmocniejszy wzrost stawek odnotowano w relacji Niemcy - Dania (ponad 20 proc. rok do roku), jednak granicę 10 proc. przekroczyło dalszych 10 tras. Najmniejszy wzrost stawek był na trasie Polska - Niemcy (niepełna 5 proc.), co jednak nie powinno dziwić w świetle faktu, że to właśnie na tej relacji najslabiej wzrosła aktywność zleceniodawców w lipcu, a wyszukiwanie frachtów przez przewoźników utrzymało się na poziomie sprzed roku - wynika z danych zawartych w raporcie „Transport w Europie.

Trendy. Dane. Analizy”. Raport, przygotowany przez Polski Instytut Transportu Drogowego, zawiera również podobne analizy najważniejszych tras w Europie oraz tych związanych z rynkami polskim i włoskim, a także zestawienie najważniejszych wskaźników makroekonomicznych i związanych ściśle z branżą transportową, wsparte komentarzami i rekomendacjami kilkudziesięciu praktyków. Najnowszy numer ukaże się we wrześniu br. ■





Łukasz Łukasiewicz
Operations Manager w SwipBox Polska

Elastyczność dostaw to już nie premium

W dynamicznie rozwijającym się świecie e-commerce elastyczność dostaw staje się jednym z kluczowych elementów doświadczenia zakupowego. Rosnące oczekiwania konsumentów, zmiany nawyków zakupowych oraz postęp technologiczny wpływają na redefinicję modelu logistyki ostatniej mili. To już nie tylko kwestia szybkiego dostarczenia paczki – liczy się możliwość wyboru, dopasowania i kontroli nad całym procesem dostawy.

Współczesny konsument oczekuje, że dostawa będzie dostosowana do jego trybu życia – nie odwrotnie. Zakupy online przestały być domeną osób młodych i technologicznie zaawansowanych. Stały się powszechną formą konsumpcji, obejmującą różne grupy wiekowe i społeczne. To zróżnicowanie generuje szerokie spektrum potrzeb – od błyskawicznej dostawy „na już”, przez precyzyjne okienka czasowe, po całkowitą autonomię w odbiorze przesyłek. Wygoda i przewidywalność dostawy to czynniki, które wpływają na decyzję o zakupie niemal w równym stopniu co cena. Kupujący chcą mieć realny wpływ na miejsce i czas odbioru przesyłki, możliwość łatwej zmiany terminu, opcje przekierowania czy dostawy do alternatywnych punktów. Coraz częściej liczy się też możliwość śledzenia przesyłki w czasie rzeczywistym i otrzymywania aktualizacji statusu dostawy.

Automaty paczkowe i decentralizacja dostaw

W odpowiedzi na te potrzeby rośnie znaczenie infrastruktury pozaadresowej – w tym automatów paczkowych, punktów odbioru i sieci click&collect. Takie rozwiązania umożliwiają większą autonomię odbiorcy, jednocześnie ograniczając presję na kurierów i redukując ślad węglowy. Dostawa do automatu paczkowego eliminuje problem „niedoręczeń”, pozwala na odbiór w dowolnym momencie i zwiększa efektywność logistyczną. Elastyczność w tym ujęciu nie oznacza wyłącznie szerokiego wachlarza opcji – to także niezawodność systemu, jego dostępność i intuicyjność. Konsument oczekuje, że usługa będzie działać bez zakłóceń, że automat będzie czynny 24/7 i że paczka rzeczywiście pojawi się tam w deklarowanym czasie. Tym samym rośnie znaczenie niezawodnej technologii, integracji systemów oraz sprawnej obsługi posprzedażowej.

Z punktu widzenia logistyki ostatniej mili elastyczność oznacza m.in. dynamiczne planowanie tras, adaptację do aktualnych warunków ruchu czy pogody.

Firmy z sektora kurierskiego i szeroko pojętego transportu, spedycji i logistyki (TSL) stają dziś przed wyzwaniem redefinicji tradycyjnych modeli działania. Przez lata głównym miernikiem skuteczności była szybkość i punktualność dostawy – obecnie równie istotne stają się personalizacja i adaptowalność. Wdrożenie elastycznych rozwiązań to jednak nie tylko kwestia zmiany oferty – to kompleksowa transformacja operacyjna: od zarządzania flotą i harmonogramami kurierów, po inwestycje w cyfryzację i automatyzację procesów. Z punktu widzenia logistyki ostatniej mili elastyczność oznacza m.in. dynamiczne planowanie tras, adaptację do aktualnych warunków ruchu, sezonowości czy pogody. Coraz częściej wykorzystuje się narzędzia predykcyjne i sztuczną inteligencję, które pozwalają na optymalizację procesów i szybszą reakcję na zmienne warunki. W grze są nie tylko koszty, ale i reputacja – nieudana dostawa może skutkować utratą klienta.

Elastyczność jako standard

Dawniej elastyczność dostaw była traktowana jako element premium – dziś staje się oczekiwanym standardem. Klienci przyzwyczajeni do rozwiązań znanych z platform streamingowych czy aplikacji mobilnych chcą mieć podobny poziom kontroli również w zakupach online. Widać to zwłaszcza w podejściu młodszych pokoleń (Z i Alfa), które cenią szybkość, mobilność i pełną cyfrową obsługę. Rosną też oczekiwania w zakresie zrównoważonego rozwoju. Coraz więcej konsumentów zwraca uwagę na to, jak realizowana jest dostawa – czy firma minimalizuje emisję CO₂, czy korzysta z transportu niskoemisyjnego, czy promuje opcje grupowania przesyłek. W tym kontekście elastyczność łączy się bezpośrednio z odpowiedzialnością – zarówno wobec klienta, jak i środowiska.

Przyszłość elastycznych dostaw to dalsza personalizacja i automatyzacja – logistyka na życzenie, reagująca na potrzeby w czasie rzeczywistym. Można spodziewać się rozwoju rozwiązań opartych na modelu subskrypcyjnym, elastycznych harmonogramach dostaw (np. dostawy zbiorcze raz w tygodniu) czy dynamicznych punktach odbioru (mobilne huby, mikromagazyny). Elastyczność nie

jest już jedynie cechą przewagi konkurencyjnej – staje się podstawowym wymogiem, bez którego trudno budować lojalność klientów. Dla branży e-commerce i operatorów logistycznych oznacza to konieczność dalszej współpracy, integracji systemów i wspólnego definiowania nowoczesnych standardów dostaw. ■

Zalety elastyczności w logistyce



Większa zdolność dostosowania się do zmian zachodzących na rynku

Przygotowanie stanów magazynowych do sezonowego wzrostu zapotrzebowania na produkty czy niespodziewane wahania popytu.



Wydajna kompletacja i produkcja

Zwiększenie wydajności na liniach montażowych i kompletacyjnych. Dzięki temu można dysponować niezbędnym poziomem surowców i zapasów.



Pełna widoczność (end-to-end)

Oprogramowanie zarządzające zwiększa elastyczność i zapewnia pełną identyfikowalność towarów oraz dostęp do informacji na temat operacji.

Źródło: Mecalux/www.mecalux.pl

REKLAMA

TRUCKBIZNES
truckbiznes.pl

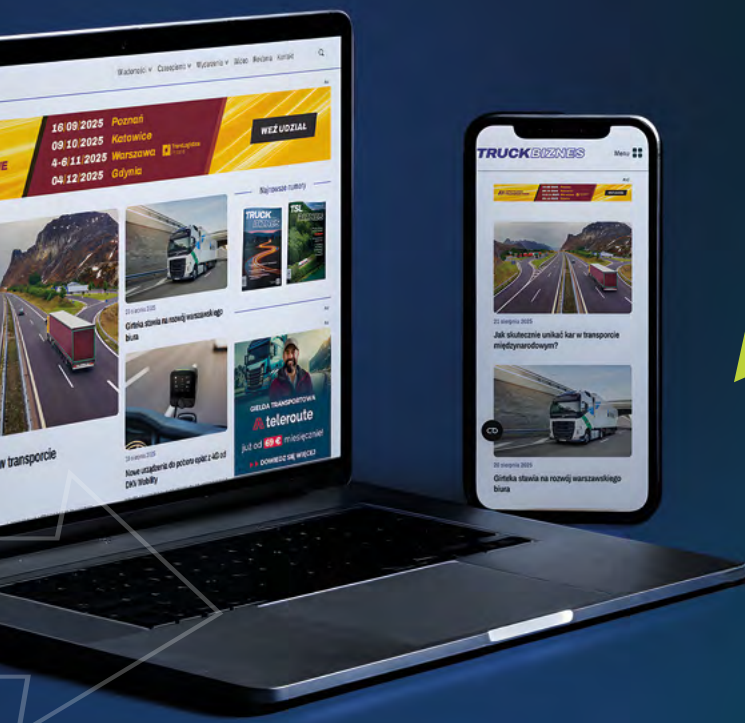
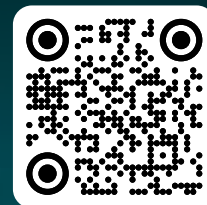


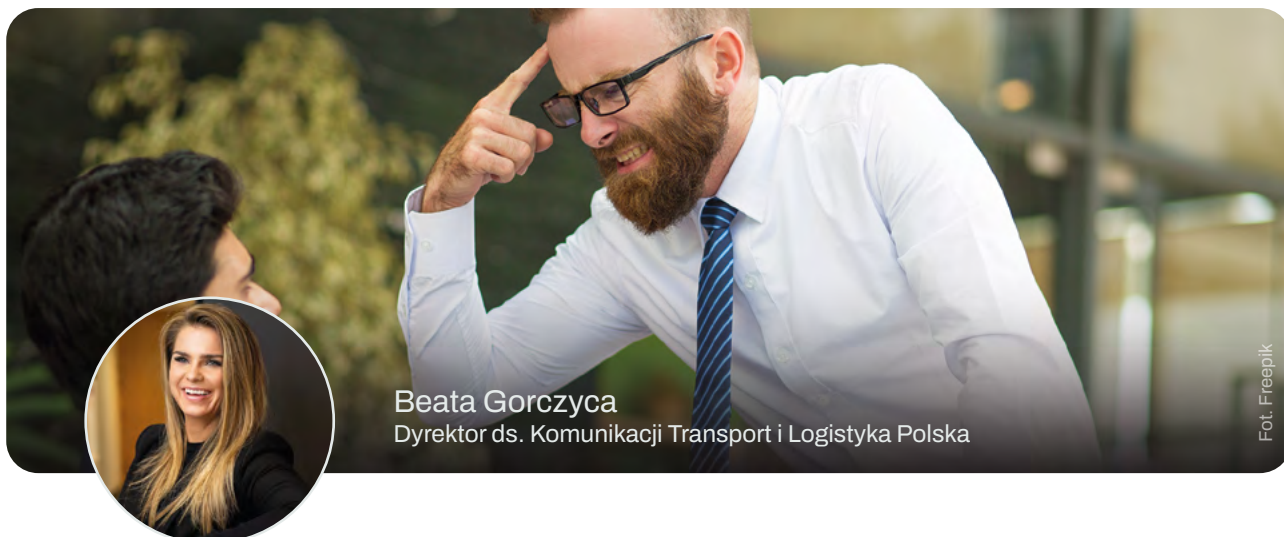
NOWY PORTAL

Więcej możliwości | Szybszy dostęp

Czasopisma, newsy, konferencje – wszystko w jednym miejscu.

TSLBIZNES
tslbiznes.pl





Beata Gorczyca
Dyrektor ds. Komunikacji Transport i Logistyka Polska

Fot. Freepik

Przewoźniku, podpisuj albo odejdź

Polska branża transportowa to krwiobieg gospodarki. Setki tysięcy ludzi i tysiące firm wożą codziennie wszystko, od żywności po komponenty przemysłowe. Ten wysiłek rozbija się jednak o coś, co miało porządkować relacje, a stało się narzędziem nacisku - umowy. Nie jest dobrze.

Opublikowany niedawno raport Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska (TLP) pokazuje, że standardem stały się wzorce dokumentów pisane jednostronnie przez zleceniodawców i narzucane w formule „podpisz albo odpuść”. Z ankiety wynika, że dla znacznej części rynku nie ma już mowy o partnerstwie.

- To już nie jest twardy biznes. To gospodarcza przemoc – mówi prezes TLP **Maciej Wroński**. I trudno o bardziej precyzyjny opis tego, co znajdujemy w danych. Aż 95% ankietowanych przedsiębiorstw wskazuje na umowne zapisy jawnie krzywdzące dla przewoźnika: przerzucanie całej odpowiedzialności na jedną stronę, nierówny podział obowiązków, kary za zdarzenia niezależne od przewoźnika. Nie chodzi o pojedyncze incydenty, ale o powszechną praktykę, która wypycha z rynku uczciwych przewoźników i obniża standardy wszystkim.

| Umowy niczym skalpel

Zerknijmy na mechanikę tych zapisów. Kontrakt przewiduje kary umowne za każde opóźnienie – tak deklaruje ponad 56% firm. Nie ma znaczenia, że załadunek spóźnił nadawca, że autostrada stanęła po wypadku, że kontrola graniczna trwała trzy godziny dłużej, że pojazd odmówił posłuszeństwa mimo regularnych przeglądów. Kara jest naliczana automatycznie, a kierowca i przewoźnik mogą jedynie tłumaczyć bez realnego skutku. Co gorsza, ponad 60% przewoźników spotyka się z karami wyższymi niż war-

tość samego zlecenia. W praktyce oznacza to nie tylko brak zapłaty, ale dopłatę do cudzego problemu. Jedną taką sytuacją potrafi przeciąć płynność finansową małej firmy niczym skalpel.

Drugi filar patologii to brak negocjacji. 88% badanych podpisuje umowy „z automatu”. Dokument przychodzi w gotowej formie, przygotowany przez zleceniodawcę, często z klauzulą, że jakiegokolwiek zmiany wymagają jego pisemnej zgody, której i tak nie udziela. Odmówisz – wypadasz z gry. Rynek przewozów jest po dwóch latach europejskiego spowolnienia i ostrej konkurencji, ale marże są nadal cienkie jak papier. Wielu przewoźników kalkuluje więc brutalnie: lepiej jechać na złych warunkach niż nie pojechać wcale. Cena tej „logiki przetrwania” rośnie z każdym miesiącem.

Trzeci element układanki to dodatkowe obowiązki bez wynagrodzenia. 74% firm deklaruje, że zleceniodawcy wymagają od przewoźników i ich kierowców czynności wykraczających poza usługę transportu: załadunków, rozładunków, obsługi wózków widłowych czy porządkowania placów. Zwykle bez dopłat, bez szkoleń, bez ubezpieczenia ryzyka. Kierowca, który przyjechał wykonać przewóz, nagle staje się magazynierem. - Jeśli coś pójdzie nie tak – uszkodzenie towaru, uraz, przestój – odpowiedzialność i koszty lądują po stronie przewoźnika. To prosta arytmetyka: zleceniodawca oszczędza, a przewoźnik dopłaca swoim czasem, pracą kierowców i ich bezpieczeństwem – komentuje Maciej Wroński.

| To nie przypadek, to system

Dopełnieniem obrazu jest wygaszanie odpowiedzialności po stronie silniejszych uczestników łańcucha. 46% firm doświadcza sytuacji, w których nadawca, załadowca lub odbiorca uchyla się od konsekwencji swoich błędów. Nieprawidłowe dokumenty? Zła deklaracja masy? Przystój wynikający z bałaganu w magazynie? W praktyce i tak płaci ten, kto przyjechał ciężarówką. Przewoźnik zostaje z kosztami, a kontrahent – z czystym sumieniem i dobrze wynegocjowanym kontraktem. Tak wygląda asymetria, która w branży stała się codziennością.

Kto odpowiada za tę sytuację? Odpowiedź z ankiety jest jednoznaczna: 59% respondentów wskazuje zleceniodawców, którzy wykorzystują przewagę rynkową i presję czasu. 38% przyznaje, że winę ponoszą obie strony, ale bez realnej alternatywy przewoźnicy często biorą wszystko, co się pojawi. Zaledwie 2% twierdzi, że problem leży po stronie samych przewoźników. Prezes TLP nazywa rzecz po imieniu: - To nie jest zwykła nierównowaga, to systemowe nadużycie, które podkopuje fundamenty konkurencji i bezpieczeństwa całego łańcucha dostaw – mówi Wroński.

Żeby zrozumieć, jak działa ta maszyneria, warto przyrzeć się zapisom najczęściej spotykanym w praktyce. Po pierwsze, klauzule kar bez górnej granicy, nierzadko oderwane od realnych strat i kompletnie nieproporcjonalne do wynagrodzenia. Po drugie, jednostronne przerzucenie ryzyka na przewoźnika: od szkód w towarze, przez opóźnienia, po błędy formalne popełnione przez inne podmioty. Po trzecie, klauzule milczącego potwierdzenia – brak odpowiedzi na e-mail oznacza zgodę na zmianę warunków. Po czwarte, zapisy o dowolnym wstrzymaniu płatności pod pretekstem reklamacji. Po piąte, wzorce z „koszykiem” obowiązków dodatkowych, w które da się wpisać niemal wszystko. Razem tworzy to układ, w którym przewoźnik ma ponosić pełne ryzyko i ograniczoną szansę na wynagrodzenie w terminie.

| Droga w dół

Raport TLP odwołuje się przy tym do kontekstu europejskiego. Na wielu rynkach Zachodu – choć i tam nadużycia się zdarzają – funkcjonują standardy umowne i praktyka, w której partnerzy rozdzielają ryzyka adekwatnie do wpływu na zdarzenia. Zewnętrzne opóźnienie nie staje się automatycznie winą przewoźnika, a kara nie może przewyższać wartości zlecenia bez szczegółowego uzasadnienia. Polski

transport – silny, mobilny, konkurencyjny cenowo – wciąż za często funkcjonuje w otoczeniu, gdzie „kto ma ładunek, ten dyktuje wszystko”. Konkurencja na kosztach i milczenie wobec kontrowersyjnych paragrafów stały się walutą negocjacyjną wielu kontraktów.

Skutki są policzalne. Bezpieczeństwo: presja na termin stwarza pokusę jazdy „na styk” z przepisami o czasie pracy, a każdy kierowca wie, jak łatwo z minuty spóźnienia robi się godzina, potem dwie. Finanse: kary, nieopłacone nadgodziny i przestoje zjadają marżę, a koszty stałe – raty leasingu, serwis, ubezpieczenia – nie czekają. Kiedy kontrahent uchyla się od odpowiedzialności, przewoźnik musi tracić czas i zasoby na gaszenie cudzych problemów – angażuje kierowców, pracowników biura i prawników, żeby ratować sytuację. Zamiast inwestować w rozwój i planować kolejne zlecenia, firma skupia się na minimalizowaniu strat. Na rynku wygrywają wtedy ci, którzy bez oporu podpisują nawet najbardziej niekorzystne umowy, a uczciwa konkurencja przegrywa. To droga, która prowadzi w dół.

Czy to da się zmienić bez rewolucji? - Nie ma partnerstwa tam, gdzie jedna strona ustawia reguły gry i zabiera piłkę, gdy wynik jej nie pasuje. Zdrowe relacje biznesowe nie wymagają heroizmu, tylko elementarnej symetrii: jasnej odpowiedzialności za własny zakres, rozsądnych limitów kar, płatności w terminie i wynagradzania za pracę, która wykracza poza umówioną usługę. To nie są wygórowane oczekiwania, lecz podstawy uczciwego rynku – komentuje Maciej Wroński.

| Mniej powietrza w płucach

Rynek transportu drogowego jest cykliczny jak każda gałąź logistyki. Raz stawki rosną, raz spadają. Raz brakuje ładunków, raz brakuje mocy przewozowych. Ale nawet w dołku nie powinno być miejsca na paragrafy, które przerzucają całe ryzyko na przewoźnika i czynią go winnym cudzych błędów. Ci, którzy dziś korzystają z przewagi, jutro będą potrzebować solidnych partnerów. Jeśli dzisiejszy zysk zostanie zbudowany na czerwonych liniach w umowie, jutro zabraknie komu wozić. A odbudowa zaufania trwa dłużej niż najdłuższy kontrakt.

Raport TLP nie jest przestrogą napisaną na marginesie. To centralny rozdział o tym, jak wygląda codzienność tysięcy firm w Polsce. Padają w nim twarde liczby: 95% widzi zapisy krzywdzące, 88% nie negocjuje, 74% wykonuje cudzą pracę, ponad 56% dostaje kary za wszystko, ponad 60%

**Firmy zlecające
przewóz ładunków
systemowo traktują
przewoźników jako
słabszych partnerów
w grze rynkowej.**

widziało kary większe niż wartość zlecenia, 46% obserwuje brak odpowiedzialności po stronie zleceniodawców. Te procenty układają się w obraz rynku, na którym przewoźnik ma więcej obowiązków niż praw i coraz mniej powietrza w płucach.

Na koniec warto powiedzieć coś, co w tej branży bywa przemilczane: zdrowe kontrakty nie są wrogiem zleceniodawców. Są tarczą dla łańcucha dostaw. Rzetelny przewoźnik, który wie, że nie zapłaci za cudzy błąd, dowiezie towar lepiej, bezpieczniej i częściej wróci do tego samego klienta. A klient, który rozumie, że jego odpowiedzialność też istnieje, nie zaskoczy się, gdy w krytycznym momencie okaże się, że „jego” przewoźnik jest naprawdę jego partnerem. To różnica między logistyką, która działa, a logistyką, która udaje, że działa.

| Ustawiony rynek

- Obecny model nie jest marginalnym problemem, tylko regułą gry. Kontrahent, który zaczyna nagradzać uległość zamiast jakości, szybko traci kompetencje, a potem klientów. Branża transportowa zbudowała przez lata przewagę sprawnością i elastycznością. Nie powinna jej tracić przez umowy, które zamieniają przewoźnika w kozła ofiarnego. To nie jest rynek otwarty – to rynek ustawiony – komentuje prezes TLP.

Ten stan rzeczy nie zmieni się sam. Jeśli nie zmieni się świadomość zleceniodawców i w ślad za nią ich praktyki, to rynek będzie się staczał coraz szybciej – a wraz z nim upadną firmy, miejsca pracy i bezpieczeństwo całego łańcucha dostaw. Skala patologii opisana w raporcie TLP pokazuje, że to nie jest problem jednostek, ale całej gospodarki. Musimy pamiętać, że transport jest jednym z kluczowych elementów polskiej gospodarki – bez niego nie działa handel, produkcja, rolnictwo ani zaopatrzenie miast. Jeżeli ten sektor poważnie podupadnie, skutki odczuje każdy obywatel, niezależnie od tego, czy pracuje w branży, czy nie.

TLP przygotował raport, który jasno pokazuje skalę problemu i wskazuje mechanizmy niszczące rynek. Organizacja wykorzystuje go jako narzędzie nacisku na instytucje odpowiedzialne za regulacje i kontrolę, aby doprowadzić do zmian, które zatrzymają spiralę nadużyć i przywrócą normalne zasady gry w transporcie drogowym. ■

Patologiczne umowy

56%

firm spotkało się z karami umownymi za każde opóźnienie

95%

przedsiębiorstw wskazuje na zapisy jawnie krzywdzące dla przewoźnika

74%

firm ujawnia, że zleceniodawcy wymagają od przewoźników czynności wykraczających poza usługę transportu

60%

przewoźników i więcej spotyka się z karami wyższymi niż wartość samego zlecenia

Źródło: Warunki zawierania umów i zleceń przewozowych w transporcie drogowym. Raport TLP 2025.

Raport: Co się dzieje w sieciach dostaw?

Czyżby europejskie łańcuchy dostaw wychodziły ze stagnacji? Są już pierwsze objawy ożywienia. Widać to także w Polsce, co wynika z niedawnego badania think tanku Polski Instytut Ekonomiczny, który badał opinie wśród rodzimych eksporterów. I okazało się, że polscy eksporterzy coraz mniej odczuwają skutki światowego spowolnienia wykazując się adaptacją do zmieniających się warunków zewnętrznych.

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

Odsetek firm dotkniętych globalnymi zawirowaniami gospodarczymi spadł z 80 proc. w 2023 do 66 proc. w 2024 r. I choć trudno mówić o stabilizacji, wydaje się, że sieci dostaw wyszły z niedawnego rynkowego chaosu.

Nie zmieniły się kierunki dostaw: naszym głównym partnerem handlowym wciąż pozostają Niemcy, ale 40 proc. firm rozważa również aktywność na rynku ukraińskim po zakończeniu wojny. Strategie rynkowe firm eksportujących towary z Polski są niezmiennie od lat i opierają się na konkurencji cenowej. Firmy eksportowe są bardziej innowacyjne niż ogół firm w Polsce. Coraz częściej inwestują również w nowe technologie – wdrażanie rozwiązań opartych na AI jest w firmach eksportujących dwukrotnie częstsze niż w pozostałych polskich przedsiębiorstwach. To główne wnioski z publikacji Polskiego Instytutu Ekonomicznego „Polscy eksporterzy w czasach niepewności”.

CIĄGLE NISKI POPYT

Choć w 2024 r. odsetek firm dotkniętych spowolnieniem gospodarczym spadł w porównaniu z poprzednimi latami (z 80 w 2023 r. do 66 proc.), to większość eksporterów nadal deklaruje negatywny wpływ czynników zewnętrznych, takich jak niski popyt zagraniczny czy niekorzystny dla eksportu kurs walutowy. Dane pokazują jednak, że polskie firmy eksportowe adaptują się do zmieniających się warunków zewnętrznych.

- Zmniejszenie znaczenia skutków sytuacji gospodarczej na działalność eksporterów może być związane z odbiciem wzrostu PKB w Unii Europejskiej w 2024 r. oraz z adaptacją do nowych warunków na rynkach zagranicznych. Zmniejsza się poziom niepewności przedsiębiorców po wzroście gospodarczym, który nastąpił w latach 2022-2023, zmniejszył się poziom niepewności przedsiębiorców. Firmy eksportowe coraz rzadziej realizują strategie dostosowawcze podtrzymujące kondycję finansowo-ekonomiczną firmy takie jak np. dostosowywanie cen sprzedaży do zmieniających się warunków – komentuje **dr Katarzyna Sierocińska**, starsza analityczka w zespole gospodarki światowej PIE.

Ten budzący się optymizm dzielą także obsługujący eksporterów operatorzy rynku TSL. - Po stagnacji w 2024 r. obserwujemy ostrożne oznaki ożywienia. Oczekuje się, że w 2025 roku europejski rynek transportu drogowego wzrośnie o ok. 1,1% w ujęciu realnym. Zarówno stawki spotowe, jak i kontraktowe w transporcie drogowym spadły

w porównaniu z poprzednim kwartałem, nadal jednak pozostają powyżej poziomów z ubiegłego roku. Ożywienie ma charakter umiarkowany i wynika z powolnego wzrostu PKB w UE, ograniczonych wolumenów handlu oraz niskiego popytu konsumenckiego. Są już pozytywne sygnały ze strony przemysłu. Produkcja przemysłowa w UE wzrosła w maju 2025 r. o ok. 3,4% w porównaniu z rokiem wcześniejszym, co wskazuje na stopniowe ożywienie aktywności gospodarczej – tłumaczy **Edvardas Liachovičius**, CEO Girtoka Group.



Eksporterzy łagodniej niż w poprzednich latach oceniali bariery jednolitego rynku UE. Na konieczność rozszerzenia wspólnych certyfikatów i standardów zwracała uwagę ponad połowa (51 proc.) eksporterów w 2024 r. Było to jednak o 14 pkt. proc. mniej niż w 2022 r. Podobny spadek zanotowano po wprowadzeniu ułatwień dotyczących zatrudniania cudzoziemców, co jednak może wynikać z ogólnego spadku zatrudnienia obcokrajowców w firmach eksportowych (z 62 proc. firm eksportowych w 2023 r. do 53 proc. w 2024 r.).

KONKURENCYJNI CENOWO

Mniej negatywnych odpowiedzi było również w przypadku obserwowanych od lat innych barier. Potrzebę wydłużenia terminu ważności zezwoleń, zmniejszenia częstotliwości kontroli oraz ograniczenia kryteriów przetargowych faworyzujących firmy rodzime zgłaszało o ok. 4 pkt. proc. mniej firm niż w 2023 r. Eksporterzy lepiej oceniali również warunki eksportu na rynki pozaunijne, głównie dzięki spadkowi cen kosztów transportu, obniżenia ryzyka wraz ze zwiększeniem wsparcia dla eksportu ze strony państwa.

Konkurowanie polskich eksporterów na rynku zagranicznym od lat opiera się na cenie towaru. Strategię cenową lub cenową z pewnymi elementami konkurencji pozacenowej stosowała w 2024 r. ponad połowa (53 proc.) firm eksportowych. Udział eksporterów bazujących wyłącznie na konku-

„Oczekuje się, że w 2025 roku europejski rynek transportu drogowego wzrośnie o ok. 1,1% w ujęciu realnym”

rowaniu pozacenowym utrzymuje się na poziomie zaledwie 2-3 proc. przynajmniej od 12 lat, czyli okresu, dla którego w przypadku tego pytania posiadamy wyniki. W 2024 r. najwyższy udział tego rodzaju firm był wśród firm eksportujących produkty wysokiej techniki.

Również charakterystyka polskiego eksportera nie zmienia się od lat. Dominującym kierunkiem polskiego eksportu pozostają kraje Unii Europejskiej. Najwięcej polskich firm w 2024 r. jako główny kierunek eksportu wskazywało Niemcy (36 proc.), państwa z Grupy Wyszehradzkiej (12 proc.), Francję (5 proc.) i pozostałe państwa UE (20 proc.).

- Partnerzy handlowi polskich eksporterów od kilku lat pozostają niezmienni, z Niemcami jako zdecydowanym liderem, a następnie Czechami, Francją i Wielką Brytanią. Wielka Brytania wciąż należy do grona głównych partnerów eksportowych, mimo wyzwań związanych z Brexitem – potwierdza **Angel Kalinov**, dyrektor spedycji i manager zarządzający warszawskim biurem Girteki.



Ponadto eksporterzy w Polsce to przede wszystkim firmy duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników (42 proc. w 2024 r.) oraz firmy małe (36 proc.). W 2024 r. 78 proc. firm eksportujących działało w modelu B2B, a 14 proc. oferowało swoje produkty bezpośrednio dla konsumenta (B2C). 67 proc. firm eksportowało jedynie towary własnej produkcji. Były to przede wszystkim firmy małe oraz o wartości rocznego eksportu niższej niż 100 tys. EUR.

| Kierunek Ukraina

40 proc. polskich eksporterów badanych w 2024 r. było zainteresowanych rozpoczęciem lub wznowieniem eksportu na Ukrainę, choć jedynie 6 proc. chciałaby inwestować w tym kraju po zakończeniu wojny. Stosunkowo wysoki odsetek firm zainteresowanych eksportem na Ukrainę utrzymuje się od początku pełnoskalowej inwazji Rosji i odpowiada za wzrost polskiej sprzedaży na ten rynek. Odsetek firm zainteresowanych obecnością na rynku ukraińskim jest tym wyższy, im wyższy poziom zaawansowania technologicznego ich produkcji.

Wznowienie lub rozpoczęcie eksportu po zakończeniu woj-

ny najczęściej deklarowały przedsiębiorstwa z branż: chemicznej, produkcji maszyn i spożywczej. Większość eksporterów, tj. 76 proc., nie doświadczyła strat związanych z wojną w Ukrainie. Pozostali odczuli głównie pośrednie konsekwencje konfliktu zbrojnego i zwracali uwagę przede wszystkim na utratę wschodnich rynków zbytu, inflację oraz utrudnienia w transporcie towarów.

| Więcej technologii

W 2024 r. 11 proc. eksporterów wdrożyło lub rozpoczęło wdrażanie sztucznej inteligencji, a 20 proc. rozważa użycie AI w firmach. To prawie dwukrotnie więcej w porównaniu z ogółem firm działających w Polsce. W 2024 r. 5,9 proc. przedsiębiorstw deklarowało wykorzystanie technologii AI. Sztuczną inteligencję stosuje najwięcej firm eksportowych z sektora produkcji maszyn i urządzeń, ale aplikację tego rodzaju technologii rozważają także producenci chemikaliów i wyrobów chemicznych, wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz artykułów spożywczych.

Są to przede wszystkim firmy duże, z udziałem eksportu w przychodach ze sprzedaży powyżej 10 mln EUR. W latach 2022-2024 widoczny był znaczący wzrost zainteresowania analizą Big Data, chmurą obliczeniową, Internetem rzeczy oraz systemami zarządzania bazami danych SQL. Jedna trzecia firm wdrożyła lub wdraża robotyzację. Podobny wynik utrzymuje się od 2022 r. Zainteresowanie systemami zarządzania zasobami ERP wzrosło znacząco między 2022 a 2023 r. i od dwóch lat pozostaje na podobnym – wysokim – poziomie 52 proc.

Pozytywne trendy w europejskich łańcuchach dostaw widać także w wynikach operatorów logistycznych. Wynika z nich, że w 2025 roku kontynuowany jest pozytywny trend z roku obiegłego. Grupa ID Logistics, jeden z europejskich liderów logistyki kontraktowej, ogłosiła niedawno wyniki finansowe za drugi kwartał 2025 roku. I okazało się, że jej przychody wzrosły w ujęciu like-for-like o 16,5%, a przychody za pierwsze półrocze przekroczyły 1,76 mld euro. -Szczególnie cieszy nas przedłużenie kluczowych kontraktów logistycznych i transportowych z klientami z sektorów FMCG, retail i e-commerce - komentuje **Carlos Tavares**, dyrektor finansowy ID Logistics Polska.

W komunikacie korporacyjnym zwrócono uwagę na mocne odbicie we Francji, obserwowane od czwartego kwartału 2024 roku, a także na wzrost przychodów (porównując do drugiego kwartału 2024) na rynkach europejskich – o 10,2%. Co ciekawe aż o 31,8% wzrosły przychody w Stanach Zjednoczonych, co jest pewną szansą także dla polskich eksporterów. Dlaczego? Paradoksalnie wyższe cła na towary eksportowane za ocean mogą pomóc polskim eksporterom.

| Szansa za oceanem

Zgodnie z ogłoszonymi warunkami, od 1 sierpnia większość towarów eksportowanych z UE do USA została objęta 15-procentowym cłem. Według strony europejskiej będzie dotyczyć także farmacji, motoryzacji i półprzewodników. Wyjątki obejmują m.in. samoloty, niektóre chemikalia, leki generyczne i produkty rolne, które będą objęte zerową stawką celną. W zamian UE zobowiązała się do zakupu amerykańskiej energii o wartości 750 mld USD w ciągu trzech lat oraz do inwestycji w USA na poziomie 600 mld USD. Choć porozumienie nie obejmuje cel na stal i aluminium (pozostają na poziomie 50%), przewiduje się ich obniżenie w ramach systemu kwotowego.

Jak wyjaśnia Grzegorz Sielewicz, Head of Economic & Market Insights z Colliers, pomimo że USA nie są dla Polski głównym rynkiem eksportowym (udział 3,4% w całości towarowego eksportu Polski), to porozumienie otwiera kilka potencjalnych ścieżek rozwoju. Wzrost cel na produkty z Niemiec i innych krajów może skłonić amerykańskich importerów do poszukiwania alternatywnych dostawców w regionie CEE. Polska, z konkurencyjnymi kosztami pracy i rozwiniętą infrastrukturą, może zyskać jako alternatywne źródło komponentów przemysłowych.

Poza tym, zobowiązania UE do inwestycji w USA mogą spowodować wzrost zainteresowania inwestycjami amerykańskimi w Europie, w tym w Polsce. Polska może zyskać jako lokalizacja dla centrów produkcyjnych i logistycznych, obsługujących zarówno rynek europejski, jak i transatlantycki. Oczywiście są i zagrożenia. Wprowadzenie 15-procentowych cel stanowi jednak pogorszenie warunków handlowych i wyższe koszty dla eksporterów z ekspozycją na rynek USA w porównaniu z tymi, których doświadczali w poprzednich latach.

| To jeszcze nie jest wzrost



Ostrożny w ocenach na temat ożywienia łańcuchów dostaw jest **Rafał Jabłoński**, CEO w spółce System Transport. - W ostatnim okresie obserwujemy zwiększoną przewidywalność łańcuchów dostaw, co nie przekłada się automatycznie na ich stabilizację.

Przedsiębiorstwa, które obsługujemy buforują zapasy, co poprawia możliwości obsługi kontraktowej i dystrybucji, ale jednocześnie dywersyfikują dostawców, co z kolei oznacza konieczność szybkiego adaptowania się do zmian w zakresie kierunków realizowanych przewozów. Europa – w naszej ocenie – nie powróciła jeszcze na ścieżkę wzrostu, a jedynie wyhamowała tempo spadku. Poprawa nie następuje równomiernie we wszystkich regionach, co

dla polskich firm transportowych oznacza dużą huśtawkę koniunktury – komentuje.

- Polscy przewoźnicy zachowują pozycję lidera w Europie, ale w żadnym stopniu nie oznacza to, że sytuację można ocenić jako poprawną, czy nawet stabilną. Dane za ostatni i bieżący okres potwierdzają, że polski sektor TSL przechodzi przez dno cyklu, co wskazuje na prognozowany powrót wzrostu, niemniej dla wielu podmiotów długotrwały kryzys okazał się być zbyt dużym obciążeniem. W ostatnim okresie nie można mówić o poprawie rynku przewozowego czy wzroście indeksów frachtowych – to raczej adaptacja do długotrwałego kryzysu, w pewnym stopniu wspomagana stosunkowo stabilnymi cenami energii spadkiem inflacji oraz poprawą w zakresie stóp procentowych, choć z drugiej strony ograniczana presją regulacyjną - środowiskową i socjalną – dodaje Jabłoński. ■

Oprac. Marek Szymański



SPOTKANIA TRANSPORTOWE

Poznań 16/09/2025

Skupimy się na kluczowych wyzwaniach i możliwościach dla przewoźników oraz menedżerów sektora TSL.

- ▶ **TRANSPORT W EUROPIE.** Trendy | Dane | Analizy – premiera najnowszego raportu PITD.
- ▶ Transport drogowy w obliczu zmian rynkowych i legislacyjnych: perspektywy i ryzyka branży TSL 2025/2026.
- ▶ Jak zapobiegać opóźnieniom płatności i w sektorze TSL i skutecznie windykować należności?
- ▶ Brutto, netto... i rzeczywistość - czyli ile będzie kosztował kierowca w 2026 roku?
- ▶ Najślabsze ogniwo. O przepływie informacji (a raczej jego braku) w firmach transportowych.
- ▶ Border Force Accreditation – jak uniknąć kar za przewóz nielegalnych imigrantów do UK?
- ▶ Jak radzić sobie z problemem sukcesji w firmach transportowych?
- ▶ Planowane zmiany w Kodeksie Pracy – jaki będą miały wpływ na funkcjonowanie firm transportowych w kontekście rozliczania czasu pracy kierowców?
- ▶ Płynność finansowa po partnersku – skuteczne strategie dla spedycji i przewoźników.
- ▶ O opłatach drogowych i karach za ich nieuiszczenie na duńskim przykładzie.
- ▶ CASE STUDY: Mądry Polak przed szkodą, czyli jak zabezpieczyć firmę przed milionowymi stratami?
- ▶ Praktyczne aspekty wymiany tachografów w firmach transportowych.
- ▶ Jak przygotować firmę transportową na kontrole ITD w biurze i na drodze?
- ▶ Kondycja finansowa branży TSL – dane z najnowszego raportu KRD.
- ▶ Dyrektywa NIS2 przed nami – jak powinny się do niej przygotować firmy z sektora TSL?
- ▶ Średnia 1.8 EUR za kilometr ładowny - dlaczego inni to mają a Ty nie?
- ▶ Ekonomicznie i elastycznie, ale przede wszystkim bezpiecznie, czyli co Andamur może zaoferować polskim przewoźnikom?
- ▶ Od ESG do TMS: jak rozwijają się potrzeby transportu w Polsce i w Europie?

PROGRAM KONFERENCJI



BEZPŁATNA KONFERENCJA DLA PRZEWOŹNIKÓW DROGOWYCH I MENEDŻERÓW SEKTORA TSL

SPONSOR PRENUMERAT

Malcom®

PATRONI



PARTNERZY



PATRONI MEDIALNI

TSLBIZNES
TRUCKBIZNES
etransport.pl

Umowa magazynowa, czyli umowa składu w praktyce logistyki



Ewa Sławińska-Ziaja
Radca prawny w Trans Lawyers

Fot. Freepik

Rosnące znaczenie sektora logistyki magazynowej sprawia, że coraz częściej musimy spoglądać na tradycyjne regulacje prawne przez pryzmat realiów nowoczesnego obrotu gospodarczego. Jednym z kluczowych instrumentów, który w praktyce codziennych operacji pojawia się nieustannie, jest tzw. „umowa magazynowa”. Warto jednak podkreślić, że w sensie prawnym nie mamy tu do czynienia z odrębną instytucją kodeksową, lecz z umową składu, uregulowaną w art. 853 i nast. Kodeksu cywilnego.

Jej istota sprowadza się do zobowiązania przedsiębiorcy składowego do przechowania – za wynagrodzeniem – oznaczonych rzeczy ruchomych. Co istotne, ustawodawca przesądził, że przynajmniej po jednej stronie tego stosunku prawnego musi występować profesjonalista, którego działalność gospodarcza obejmuje świadczenie usług składowych. Po drugiej stronie może natomiast stanąć zarówno inny przedsiębiorca, jak i konsument, który powierza do przechowania swoje mienie. Różnica w stosunku do umowy przechowania jest zasadnicza – składowanie jest zawsze odpłatne, a więc stanowi działalność zarobkową.

Obowiązki i odpowiedzialność przedsiębiorcy składowego
Najistotniejszym obowiązkiem przedsiębiorcy składowego jest zapewnienie bezpiecznego przechowania powierzonych mu rzeczy. W świetle Kodeksu cywilnego ponosi on odpowiedzialność za utratę, ubytek lub uszkodzenie towaru - od chwili przyjęcia go na skład, aż do momentu wydania osobie uprawnionej. Odpowiedzialność ta ma charakter domniemania prawnego - a więc to przedsiębiorca, chcąc się od niej uwolnić, musi wykazać, że do szkody doszło z przyczyn, którym nie mógł zapobiec, nawet przy dołożeniu należytej staranności.

W praktyce oznacza to, że ryzyko spoczywa w dużej mierze na właścicielu magazynu. Co prawda, przepisy przewidują pewne ograniczenia odpowiedzialności – np. za ubytki mieszczące się w granicach zwyczajowo przyjętych albo określonych przepisami – jednak nie ma wątpliwości, że granice te bywają płynne i nierzadko stają się źródłem spo-

rów sądowych. Dyskusyjna pozostaje choćby kwestia, czy przedsiębiorca składowy powinien odpowiadać za utraczone korzyści wynikłe z utraty lub uszkodzenia towaru. W tej sytuacji praktyka kontraktowa podpowiada, by odpowiednie wyłączenia odpowiedzialności zostały wprost zapisane w umowie.

| Uprawnienia stron

Obowiązki właściciela magazynu nie kończą się na biernym przechowywaniu rzeczy. Jeżeli powstanie uzasadnione podejrzenie szkody, musi on podjąć działania zabezpieczające, a w sytuacjach nadzwyczajnych – jak w przypadku towarów szybko psujących się – nawet sprzedać rzeczy, aby ochronić interesy składającego. Z kolei właściciel towaru zachowuje prawo do swobodnego dostępu do złożonych dóbr – może je kontrolować, dzielić, łączyć czy pobierać próbki. Warto zauważyć, że przedsiębiorca składowy nie jest zobowiązany do ubezpieczenia towaru, chyba że wynika to wprost z umowy, choć w interesie obu stron pozostaje, by towar był chroniony polisą, a magazyn posiadał ubezpieczenie OC.

W praktyce, prowadząc działalność w sektorze logistycznym, niezwykle istotne jest, aby kontrakty były sporządzone w sposób maksymalnie chroniący interesy przedsiębiorcy. Umowa składu, choć na pierwszy rzut oka wydaje się nieskomplikowana, daje w rzeczywistości szerokie pole do negocjacji i modyfikacji, zwłaszcza w zakresie odpowiedzialności czy procedur związanych z dostępem do towaru.

Niejednokrotnie to właśnie odpowiednie klauzule zabezpieczające pozwalają uniknąć długotrwałych i kosztownych sporów. Dlatego każdorazowo warto skorzystać z pomocy profesjonalisty, który zna specyfikę branży i potrafi przełożyć przepisy kodeksowe na język praktyki biznesowej.

Umowa magazynowa – rozumiana jako umowa składu – pozostaje jednym z filarów współczesnej logistyki.

W świecie, w którym przepływ towarów przyspiesza, a wartość powierzanych dóbr rośnie, prawidłowe ukształtowanie tego stosunku prawnego nabiera szczególnego znaczenia. Od sposobu, w jaki skonstruujemy umowę, zależy nie tylko bezpieczeństwo powierzonego mienia, ale także stabilność finansowa przedsiębiorcy. Prawo daje narzędzia, aby te interesy chronić – trzeba tylko umieć z nich świadomie korzystać. ■

Co wynika z umowy składu

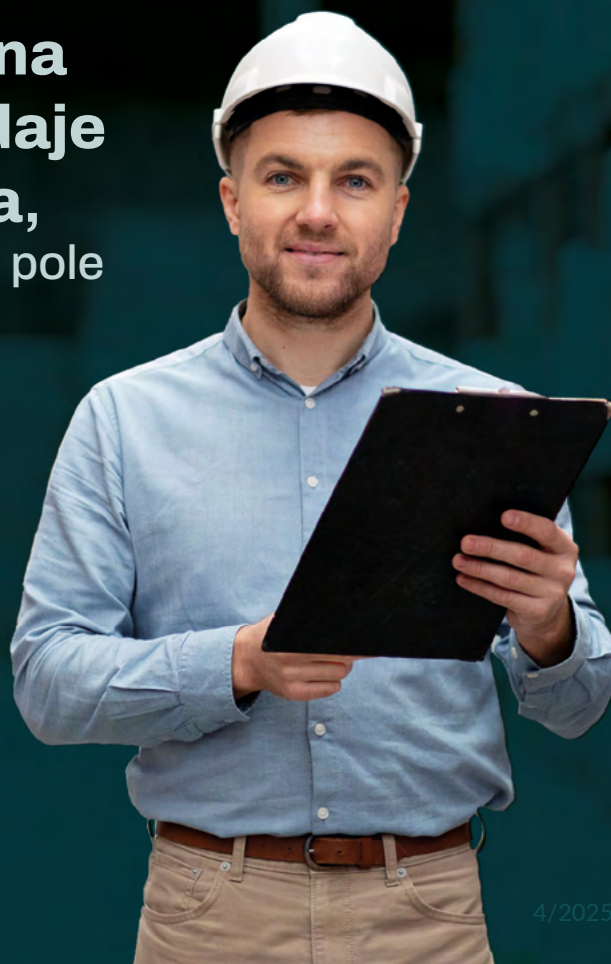
- › Przez umowę składu przedsiębiorca składowy zobowiązuje się do przechowania, za wynagrodzeniem, oznaczonych w umowie rzeczy ruchomych.
- › Przedsiębiorca składowy jest obowiązany wydać składającemu pokwitowanie, które powinno wymieniać rodzaj, ilość, oznaczenie oraz sposób opakowania rzeczy, jak też inne istotne postanowienia umowy.

Kodeks cywilny art. 853 par. 1 i 2 Umowa składu

- › Przedsiębiorca składowy odpowiada za szkodę wynikłą z utraty, ubytku lub uszkodzenia rzeczy w czasie od przyjęcia jej na skład do wydania osobie uprawnionej do odbioru, chyba że udowodni, że nie mógł zapobiec szkodzie, mimo dołożenia należytej staranności.

Kodeks cywilny art. 855, par.1 Odpowiedzialność i obowiązki przedsiębiorcy składowego

Umowa składu, choć na pierwszy rzut oka wydaje się nieskomplikowana, daje w rzeczywistości szerokie pole do negocjacji i modyfikacji.



YOU DRIVE, WE CARE.



DKV BOX EUROPE

dostępne już w Czechach!

Cała Europa z jednym urządzeniem do pobierania opłat drogowych.

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



dkv-mobility.com/pl

V O L V O

VOLVO FH AERO

Twoja efektywność – teraz jeszcze wyższa



Aerodynamiczna konstrukcja dla większej efektywności energetycznej.
Usprawniony dla Twojego biznesu.

Dowiedz się
WIĘCEJ



Volvo Trucks. Driving Progress
volvotrucks.com