TSL BIZNES

1/2026



BERNARD WIERZBIK
dyrektor zarządzający
DHL Supply Chain Polska

WYWIAD
➡ **Klient w centrum uwagi**

➡ **Logistyka na baterię. Raport o wózkach widłowych**
➡ **Rosnące koszty e-TOLL**
➡ **Ormuz – wąskie gardło świata**

Zamów bezpłatną e-prenumeratę

ISSN 20815255
9 772081 525505 01 >
Cena 9,90 zł (8% VAT)



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



28 MAJ 2026

Forum Menedżerów Transportu i Logistyki wraca do Ołtarzewa!

Zapraszamy na 100% merytoryczną konferencję.
W programie ekspercka wiedza, a zwieńczeniem dnia będzie uroczysty, tematyczny, wieczorny bankiet na deskach Altany.

*Wydarzenie płatne – liczba miejsc ograniczona.
Szczegóły wkrótce.



Czas selekcji, czas innowacji

Rok 2026 rysuje się na horyzoncie nie jako czas spokojnej stabilizacji, lecz jako okres głębokiej selekcji rynkowej. Jak słusznie zauważają eksperci na naszych łamach, nadchodzące miesiące nie przyniosą spektakularnego boomu, lecz premiować będą te organizacje, które postawiły na elastyczność i odporność operacyjną.

Największe emocje budzą zmiany regulacyjne, które uderzają w fundamenty dotychczasowych modeli biznesowych. Już 1 lipca 2026 r. sektor pojazdów o DMC od 2,5 do 3,5 tony zostanie objęty obowiązkiem stosowania inteligentnych tachografów drugiej generacji. To koniec ery „busów" funkcjonujących poza rygorami czasu pracy kierowców i początek nowej rzeczywistości, w której – jak podkreśla Marcin Bobik – rozmowa z klientem o cenie i odpowiedzialności musi zyskać zupełnie nową jakość. Presję tę potęguje rozszerzenie sieci dróg płatnych e-TOLL. Dane z raportu TLP są alarmujące: aż 60% firm zmuszonych jest pokrywać wzrost kosztów z własnej marży, co przy rentowności pod silną presją staje się wyzwaniem egzystencjalnym.

Nie mniej istotne są czynniki zewnętrzne. Sytuacja w Cieśninie Ormuz po raz kolejny przypomina nam, jak bardzo europejski transport jest uzależniony od stabilności politycznej na Bliskim Wschodzie. Każdy wzrost napięcia w tym regionie niemal natychmiast przekłada się na ceny diesla na polskich stacjach, co czyni mechanizmy indeksacji stawek i klauzule paliwowe niezbędnym narzędziem zarządzania ryzykiem.

Mimo tych trudności, branża nie zwalnia tempa w obszarze innowacji. W tym numerze Bernard Wierzbik, nowy dyrektor zarządzający DHL Supply Chain Polska, dzieli się wizją logistyki kontraktowej jako projektowania całych ekosystemów, gdzie technologia AutoStore czy sztuczna inteligencja wspierają, a nie zastępują człowieka. Widzimy to także w magazynach – raport o rynku wózków widłowych pokazuje odwrót od silników spalinowych na rzecz napędów elektrycznych oraz zmianę modelu finansowania: zakup za gotówkę ustępuje miejsca wynajmowi długoterminowemu.

Nam, dziennikarzom branżowym, na pewno nie zabraknie tematów do opisywania, bo żyjemy w czasach nieustannych zmian. Oby nie zabrakło pracy dla nikogo z nas. Dodajmy: z zyskiem pozwalającym na rozwój.

z poważaniem
Marek Szymański
Editor-in-chief

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

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

SKŁAD I OPRACOWANIE GRAFICZNE:
Magdalena Turek
Źródło grafik: MidJourney

TRUCKBIZNES TSLBIZNES SPOTKANIA TRANSPORTOWE

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

SPIS TREŚCI

Spotkania Transportowe Wrocław 8

Demo Day MobiScale 2026 9

Raport CTP: Pracownicy magazynowi potrzebują więcej komfortu 10

AKTUALNOŚCI

Klient w centrum uwagi 11

Mały przewoźniku, to twoje być albo nie być 14

ZARZĄDZANIE

Wyzwania dla łańcuchów dostaw 2026: komentarz do AI 18

Fraud, czyli zagrożenia ciągłości łańcucha dostaw 24

Nie będzie boomu, będzie selekcja. Co czeka logistykę kontraktową w 2026 roku? 28

TRENDY

Empatia i personalizacja kontaktu jako czynniki zwiększające spłacalność bez utraty reputacji 30

FINANSE

Ormuz – wąskie gardło świata. Konflikt wokół Iranu może zmienić ekonomię transportu w Europie 32

Busy 2026. Jak zmiany regulacyjne wpłyną na transport międzynarodowy 34

Rosnące koszty e-TOLL. Skala presji na branżę transportową 38

Brexit to nie koniec świata 40

PULS RYNKU

Spółka w Niemczech: nieograniczone kabotaże i brak obowiązku tachografu do 3,5 t 44

Jawność wynagrodzeń, czyli jak liczyć, żeby się nie przeliczyć po 7 czerwca 2026 48

PRAWO

RAPORT

Logistyka na baterię. Jak prąd i algorytmy zmieniają polskie magazyny 50

RAPORT

Materiały reklamowe i promocyjne: *Okładki (I,II, IIa, III, IV a), str.8-11, 21, str. 26-29, 39, 41, 45, 58*

Czytaj on-line

Najdłuższy tunel kolejowy w Polsce na finiszu

Strategiczna inwestycja Polskich Linii Kolejowych S.A. zgodnie z harmonogramem

Budowa aktualnie najdłuższego tunelu kolejowego w Polsce wchodzi w kluczowy etap. Inwestycja realizowana przez PLK S.A. w ramach modernizacji linii kolejowej nr 104 (Chabówka – Nowy Sącz) zbliża się do zakończenia fazy drążenia. Już dziś projekt uznawany jest za jedno z najważniejszych przedsięwzięć infrastrukturalnych nad Wisłą.



Tunel pod Pisarzową (pomiędzy stacją w Męcinie i przystankiem w Mordarce, którym pociągi dojadą nową trasą z Limanowej do Nowego Sącza) to jednak nie tylko rekordowa długość (3,75 km). Obiekt stanowi istotny element modernizacji górskiego odcinka linii kolejowej przebiegającej przez Beskid Wyspowy. W tym rejonie infrastruktura kolejowa musi pokonywać trudne uwarunkowania terenowe – duże różnice wysokości, ograniczoną przestrzeń do prowadzenia trasy oraz obszary podatne na ruchy osuwiskowe.

Budowa tunelu pozwoli znacząco poprawić przebieg linii. Dzięki poprowadzeniu torów pod górami możliwe będzie ograniczenie ostrych łuków i stromych spadków charakterystycznych dla dotychczasowej trasy. W efekcie zwiększą się parametry eksploatacyjne linii, pociągi pojadą z większą prędkością, poprawi się bezpieczeństwo ruchu kolejowego.

Tunel jako element nowego podejścia do infrastruktury

Realizacja inwestycji pod Pisarzową pokazuje, że w Polsce coraz częściej stosowane są rozwiązania inżynieryjne znane z największych projektów infrastrukturalnych Europy i świata. Długie tunele kolejowe, które jeszcze kilkanaście lat temu należały w kraju do rzadkości, stają się ważnym elementem modernizacji linii przebiegających przez tereny górskie.

Polskie Linie Kolejowe S.A. zapowiadają, że rozwój infrastruktury tunelowej będzie kontynuowany w kolejnych latach. W regionie planowane są następne obiekty tego typu – w sumie cała inwestycja „Podłęże-Piekiełko" to 20 tuneli kolejowych i ewakuacyjnych o łącznej długości przeszło 30 km.

Technologia TBM – światowy standard budowy tuneli

Kluczową rolę w realizacji projektu odgrywa technologia TBM (Tunnel Boring Machine), czyli metoda drążenia tuneli przy użyciu zmechanizowanych tarcz. Pozwala ona prowadzić prace w sposób ciągły i bardzo precyzyjny, a także znacząco ogranicza ingerencję w teren nad budowanym obiektem.

Pod Pisarzową pracują dwie maszyny TBM. Mniejsza – o średnicy zewnętrznej 4,8 m – wykonuje równoległy tunel ewakuacyjny. Większa, o średnicy niemal 11 m, drąży właściwy tunel kolejowy.

Maszyny pracują pod nadkładem sięgającym miejscami około 120 metrów górotworu. Postęp robót wynosi średnio około 10 metrów na dobę, co przy zmiennych warunkach geologicznych fliszu karpackiego uznawane jest za stabilne tempo prac.

Kluczowi są ludzie i nadzór

Budowa tunelu pod Pisarzową to przedsięwzięcie angażujące setki specjalistów wielu branż. Przy realizacji projektu pracują operatorzy maszyn TBM, inżynierowie budowy, geolodzy, geodeci, mechanicy, elektrycy oraz zespoły odpowiedzialne za logistykę i produkcję prefabrykowanych elementów obudowy.

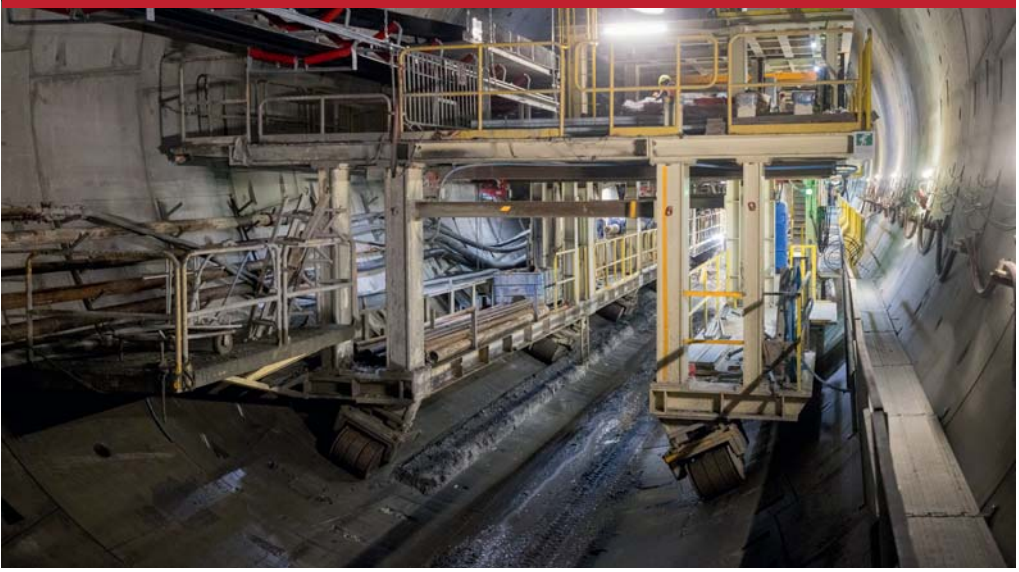
Choć technologia TBM należy dziś do światowych standardów budowy długich tuneli, jej zastosowanie samo w sobie nie przesądza o powodzeniu inwestycji. O sukcesie decydują przede wszystkim doświadczenie zespołu, odpowiednia organizacja pracy oraz stały nadzór nad przebiegiem robót.

Każdą z maszyn obsługuje kilkunastoosobowa załoga pracująca w systemie zmianowym. Roboty prowadzone są w trybie ciągłym – przez całą dobę – a nad ich przebiegiem czuwa zespół specjalistów monitorujących zarówno parametry pracy tarcz, jak i wpływ prowadzonych robót na powierzchnię terenu.

Proces drążenia wspiera precyzyjna nawigacja laserowa. System ten pozwala na bieżąco kontrolować położenie maszyny oraz kierunek drążenia, dzięki czemu możliwe jest prowadzenie prac z bardzo dużą dokładnością – nawet na odcinkach o zmiennej geometrii trasy.

KRAJOWY PLAN ODBUDOWY
Rzeczpospolita Polska
Sfinansowane przez Unię Europejską NextGenerationEU
PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.

Inwestycja realizowana w ramach Przedsięwzięcia „Modernizacja linii kolejowej nr 104 Chabówka – Nowy Sącz, na odc. Chabówka – Rabka Zaryte – Mszana Dolna oraz Limanowa – Klęczany – Nowy Sącz"







PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.

NA TORACH NOWYCH MOŻLIWOŚCI

...dzięki funduszom z Krajowego Planu Odbudowy

Bezpieczeństwo i zaplecze technologiczne

Wraz z postępem drążenia powstaje docelowa konstrukcja tunelu z prefabrykowanych betonowych segmentów tworzących pierścienie obudowy. Elementy te produkowane są w specjalnej hali prefabrykacji zlokalizowanej przy placu budowy. Łącznie w obu tunelach zamontowanych zostanie kilka tysięcy takich pierścieni.

Urobek powstający podczas drążenia jest przetwarzany i wykorzystywany na miejscu, m.in. do prac związanych z kształtowaniem i rekultywacją terenu. Takie rozwiązanie pozwala ograniczyć transport materiałów oraz zmniejszyć oddziaływanie inwestycji na otoczenie.

Stały nadzór górniczy oraz monitoring przemieszczeń powierzchni pozwalają kontrolować wpływ robót na teren nad tunelem, co ma szczególne znaczenie w obszarach zamieszkałych i w rejonach o złożonych warunkach geologicznych.

Kolejny etap – wyposażenie i prace instalacyjne

Przed zakończeniem drążenia rozpocznie się etap prac wykończeniowych. W tunelu powstaną przejścia poprzeczne łączące tunel kolejowy z równoległym tunelem ewakuacyjnym, a także pomieszczenia techniczne.

Obiekt zostanie wyposażony m.in. w system wentylacji, instalacje przeciwpożarowe, monitoring wizyjny, systemy łączności dla służb ratowniczych oraz oświetlenie ewakuacyjne. Już dziś jednak tunel między Pisarzową a Męciną można uznać za symbol nowego etapu w rozwoju krajowej infrastruktury – etapu, w którym długie, strategiczne obiekty podziemne stają się stałym elementem programu inwestycyjnego.

Inwestycja o znaczeniu strategicznym

Znaczenie tunelu pod Pisarzową wykracza poza modernizację jednego odcinka linii kolejowej. Projekt wzmacnia spójność transportową regionu, poprawia konkurencyjność kolei wobec transportu drogowego oraz zwiększa niezawodność infrastruktury w trudnym, górskim terenie.

Realizacja inwestycji pokazuje również rosnące kompetencje krajowego rynku w zakresie budowy dużych obiektów podziemnych. Przy odpowiednim przygotowaniu – obejmującym szczegółowe rozpoznanie geologiczne, stabilne finansowanie oraz zaangażowanie wyspecjalizowanych zespołów – możliwe jest prowadzenie w Polsce projektów tunelowych o skali dotąd niespotykanej.

KRAJOWY PLAN ODBUDOWY
Rzeczpospolita Polska
Sfinansowane przez Unię Europejską NextGenerationEU
PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.

Inwestycja realizowana w ramach Przedsięwzięcia „Modernizacja linii kolejowej nr 104 Chabówka – Nowy Sącz, na odc. Chabówka – Rabka Zaryte – Mszana Dolna oraz Limanowa – Klęczany – Nowy Sącz"

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

Wrocław 24/02/2026



Lutowe Spotkania Transportowe zainaugurowały tegoroczny cykl tych konferencji, realizowany z powodzeniem od wielu lat. Wydarzenie otworzył Leszek Luda, prezes Polskiej Unii Transportu, która była jednym z jego głównych patronów. Uczestnicy zgłębiali m.in. tematykę nowych wytycznych ZUS dotyczących kontroli firm transportowych oraz nadchodzących zmian w zakresie jawności wynagrodzeń. Eksperci skoncentrowali się także na technologicznych fundamentach wzrostu, omawiając rolę skalowalnych systemów TMS, ochrony płatności w sektorze TSL oraz budowania relacji biznesowych w oparciu o twarde dane.

W czasie konfrencji wiele uwagi poświęcono również innowacjom, prezentując możliwości wykorzystania sztucznej inteligencji w weryfikacji polis i umów przewozu, a także wpływ nowoczesnej diagnostyki oraz wideorejestratorów na bezpieczeństwo i koszty utrzymania floty. Program objął poza tym istotne zmiany w opłatach drogowych w Europie zaplanowane na 2026 rok oraz analizę wpływu Zielonego Ładu na sektor transportowy. W czasie paneli dyskusyjnych poruszono problematykę systemu SENT oraz wyzwania czekające przewoźników użytkujących pojazdy o masie od 2,5 tony w związku z wprowadzeniem tachografów. Wyjątkowym punktem wydarzenia był występ gościa specjalnego, Pawła Szlendaka, autora kanału Partyzanci Lubelszczyzny, który wygłosił Power Speech na temat przetrwania w sytuacjach kryzysowych, przekładając doświadczenia survivalowe na grunt biznesowy. ■









PATRONI

PARTNERZY

PATRONI MEDIALNI



Demo Day MobiScale 2026

W warszawskim Digital Knowledge Village ogłoszono wyniki premierowej edycji MobiScale – pierwszego w Polsce programu inkubacyjnego dedykowanego wyłącznie sektorowi transportu, spedycji, logistyki i mobility. W wydarzeniu uczestniczyło ponad 100 przedstawicieli branży, w tym operatorzy logistyczni, firmy flotowe, inwestorzy, środowisko akademickie oraz instytucje europejskie. Wygrał projekt wspierający automatyzację procesów celnych.

Frekwencja i struktura uczestników nie były przypadkowe. Sektor TSL znajduje się dziś w momencie, w którym presja kosztowa, rosnące wymagania regulacyjne oraz potrzeba automatyzacji procesów wymuszają realne wdrożenia technologii. Demo Day MobiScale jest próbą odpowiedzi na pytanie: które z powstających rozwiązań mają szansę wejść do operacji, a które pozostaną jedynie koncepcją.

MobiScale, rozwijany przez venture buildera Bednarz Ventures, został zaprojektowany jako środowisko pracy nad projektami w bezpośrednim kontakcie z praktyką rynkową. W ciągu dziewięciu tygodni 12 zespołów przeszło przez uporządkowany proces weryfikacji założeń i dopracowywania modeli biznesowych. – Logistyka jest fundamentem funkcjonowania gospodarki. Jednocześnie, aby zwiększać efektywność operacyjną, produktywność i poprawiać marże, branża potrzebuje innowacji w wielu segmentach. Startupy są jednym z kluczowych źródeł takich rozwiązań – wskazuje Adam Żelazko, Chief Information Officer w Rohlig SUUS Logistics.

Zwycięzcą pierwszej edycji został projekt CUSTREAM – rozwiązanie wspierające automatyzację procesów celnych stworzone przez Joannę Porath. Zespół otrzymał nagrodę o wartości 40 tys. zł na dalszy rozwój projektu we współpracy z organizatorem programu. – Stoimy u progu transformacji standardów rynku UE w zakresie regulacji celnych. To moment, w którym digitalizacja i automatyzacja przestają być przewagą, a stają się nowym wymogiem operacyjnym – mówi Joanna Porath, na co dzień prezes zarządu AC Porath.

Istotnym elementem Demo Day był również panel poświęcony przyszłości MobilityTech w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W dyskusji udział wzięli przedstawiciele Rohlig SUUS Logistics, DBK Group, SGH, FreightTech.org oraz EIT Urban Mobility. Paneliści zgodzili się, że kluczowe znaczenie ma bliższa współpraca między dużymi organizacjami a twórcami nowych rozwiązań oraz tworzenie środowisk testowych pozwalających na bezpieczną walidację projektów. – Programy takie jak MobiScale pokazują, jak ważne jest dziś bezpośrednie spotkanie technologii z praktyką operacyjną branży transportowej i logistycznej. Sektor TSL działa pod silną presją kosztową i regulacyjną, a jednocześnie stoi przed wyzwaniem automatyzacji wielu procesów – mówi Łukasz Chyliński, Dyrektor Generalny Grupy DBK. – Logistyka i transport to jeden z największych sektorów w Polsce, a jednocześnie jeden z najbardziej niedoinwestowanych technologicznie. MobiScale to nasza odpowiedź – budowanie pomostu między operacjami, technologią i kapitałem – wskazuje Patryk Bednarz, założyciel i prezes zarządu spółki BEDNARZ Ventures, kreatora i organizatora programu.

Organizatorzy podkreślają, że celem MobiScale nie jest jednorazowe wydarzenie, lecz budowanie trwałego ekosystemu współpracy między operacją, technologią i kapitałem. Rekrutacja do drugiej edycji programu już się rozpoczęła. Kolejna odsłona MobiScale ma rozwijać model pracy nad projektami w bezpośrednim kontakcie z rynkiem oraz zwiększać liczbę partnerów branżowych zaangażowanych w testowanie i wdrażanie rozwiązań. Link do zapisów dostępny na stronie www.bednarzventures-mobiscale.pl ■



Raport CTP: Pracownicy magazynowi potrzebują więcej komfortu

Dane z rynku pracy wyraźnie pokazują, że zarządzanie rotacją w sektorze przemysłu i magazynowania staje się dziś strategicznym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. W ciągu ostatnich dwóch lat 43% magazynierów i 25% pracowników produkcji zmieniło pracodawcę, a jeszcze więcej – odpowiednio 56% i 45% wyraża gotowość do takiego kroku. Z najnowszego raportu CTP „Dobrostan pracowników od rotacji do retencji" wynika, że o decyzjach zatrudnionych coraz częściej przesądzają czynniki pozapłacowe.

Wellbeing długo pozostawał domeną inicjatyw kierowanych do pracowników biurowych – rośnie świadomość, że sektor „blue collar" wymaga równie dużej uwagi i inwestycji. Z badania CTP przeprowadzonego wśród pracowników produkcji i magazynów płynie prosty wniosek: praca fizyczna w Polsce przechodzi głęboką transformację. Pracownicy oczekują dziś nie tylko odpowiedniej płacy, ale również środowiska, które nie wyczerpuje i nie obciąża.

W realiach szybkiego tempa i rosnącej świadomości własnych potrzeb coraz większego znaczenia nabiera komfort rozumiany jako godne, przewidywalne i dobrze zorganizowane miejsce pracy. Na wagę tych podstawowych warunków wskazuje 11% respondentów, wymieniając czyste szatnie, stołówkę czy odpowiednią temperaturę na hali. O chęci aplikowania na nowe stanowisko decydują więc konkretne warunki codziennej pracy: dla 51% kluczowe są ergonomiczne stanowiska, a dla 49% nowoczesna klimatyzacja i ogrzewanie.

- Uwzględniając potrzeby pracowników możemy tworzyć portfel inwestycji, który jest rozpoznawalny na poziomie pojedynczego użytkownika magazynu. To otwiera zupełnie nowy etap rozwoju sektora przemysłowo-logistycznego – moment, w którym user experience staje się równie istotny, jak w biurach czy centrach handlowych. Z kolei dla najemców oznacza to realne wsparcie operacji: łatwiejszą rekrutację, wyższą retencję i stabilniejszą pracę zakładów – mówi Krzysztof Lisiecki, Head of Property w CTP Polska.

REKLAMA

XIV FRACHT
MIĘDZYNARODOWE FORUM TRANSPORTOWE

POLITYKA TRANSPORTOWA UE
EKONOMIA I FINANSE TRANSPORTU INTERMODALNEGO
UKRAINE FACILITY SZANSĄ DLA TSL
GLOBALNE SZLAKI MORSKIE I EUROPA
SZLAK N-S, BEZPIECZEŃSTWO
TRANSPORT PONADNORMATYWNY
KADRY DLA TRANSPORTU PRZYSZŁOŚCI

Forum FRACHT to międzynarodowe wydarzenie branżowe o ugruntowanej pozycji, platforma dialogu pomiędzy:

- liderami i praktykami w transporcie, logistyce i odbiorcami tych usług,
- administracją publiczną i regulatorami,
- przedstawicielami świata nauki,

24-25 MARCA 2026 | RADISSON BLU SOPOT
REGISTER NOW!
STANDARD DO 15.03, LATE CALL OD 16.03
https://forumfracht.eu

Klient w centrum uwagi

Do zespołu DHL Supply Chain dołączył w marcu Bernard Wierzbik, który objął stanowisko dyrektora zarządzającego DHL Supply Chain Polska. O swoich planach i obowiązkach mówi TSL Biznes.



Obejmuje Pan stanowisko dyrektora zarządzającego DHL Supply Chain Polska. Jaki jest zakres Pana obowiązków?

– Objęcie funkcji dyrektora zarządzającego DHL Supply Chain w Polsce to przede wszystkim odpowiedzialność za rozwój jednej z największych organizacji logistycznych w kraju. Nasza firma zatrudnia kilka tysięcy pracowników i obsługuje klientów z wielu kluczowych sektorów gospodarki, od e-commerce i handlu detalicznego, po branżę FMCG, po sektor technologiczny, motoryzacyjny czy life science.

Moim zadaniem jest zapewnienie stabilnego i długoterminowego rozwoju organizacji. Oznacza to zarówno realizację ambitnych celów biznesowych, jak i budowanie przyjaznego środowiska pracy, w którym nasi pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje, zdobywać nowe doświadczenia i pracować w bezpiecznych, nowoczesnych warunkach. Logistyka kontraktowa jest dziś strategicznym elementem funkcjonowania gospodarki. Nie chodzi już wyłącznie o magazynowanie i transport, ale o projektowanie całych ekosystemów łańcucha dostaw. Dlatego równie ważnym obszarem mojej odpowiedzialności jest tworzenie wartości dla klientów poprzez rozwój nowoczesnych rozwiązań logistycznych, inwestycje w technologie oraz wspieranie klientów w budowaniu bardziej efektywnych i odpornych łańcuchów dostaw.

Jednym z kluczowych obszarów odpowiedzialności jest dziś również bezpieczeństwo łańcuchów dostaw. W świecie rosnących napięć geopolitycznych, zakłóceń w handlu międzynarodowym czy zagrożeń cybernetycznych firmy coraz częściej oczekują od partnerów logistycznych nie tylko efektywności operacyjnej, ale także gwarancji stabilności i bezpieczeństwa. DHL Supply Chain dysponuje globalnymi systemami zarządzania ryzykiem, rozbudowaną infrastrukturą operacyjną oraz zespołami ekspertów zajmujących się bezpieczeństwem operacyjnym i cyberbezpieczeństwem. Dzięki temu jesteśmy w stanie chronić przepływ produktów naszych klientów, monitorować potencjalne zagrożenia i szybko reagować na zmieniające się warunki w otoczeniu gospodarczym czy politycznym.
Jestem przekonany, że dzięki doświadczeniu zdobytemu w międzynarodowych firmach produkcyjnych, a także dzięki wiedzy i kompetencjom zespołu DHL Supply Chain w Polsce, jesteśmy dobrze przygotowani, aby sprostać tym wyzwaniom. Wierzę, że w roli dyrektora zarządzającego będę mógł dalej rozwijać naszą organizację, wzmacniać jej pozycję na rynku oraz jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby naszych klientów i zmieniające się realia globalnej gospodarki.

Co przekonało Pana w DHL Supply Chain do objęcia obecnego stanowiska?

– DHL Supply Chain jest globalnym liderem w logistyce kontraktowej i jedną z najbardziej rozpoznawalnych firm logistycznych na świecie. W Polsce również odgrywa kluczową rolę w obsłudze łańcuchów dostaw dla wielu międzynarodowych i lokalnych przedsiębiorstw.

To, co szczególnie mnie przekonało, to ogromny wpływ logistyki na funkcjonowanie współczesnej gospodarki. Każdego dnia miliony produktów trafiają do sklepów, fabryk

czy bezpośrednio do konsumentów dzięki sprawnie działającym łańcuchom dostaw. DHL Supply Chain jest firmą, która stoi w samym centrum tych procesów – łącząc producentów, dystrybutorów i klientów końcowych w globalnej sieci logistycznej.

Bardzo ważnym elementem jest także skala innowacji, które realizuje DHL. Firma konsekwentnie inwestuje w automatyzację magazynów, robotyzację procesów oraz rozwiązania cyfrowe wspierające zarządzanie logistyką. To pokazuje, że logistyka nie jest już tylko zapleczem gospodarki – staje się jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie sektorów.

Pierwsze tygodnie w firmie potwierdziły też coś niezwykle istotnego – DHL Supply Chain to przede wszystkim ludzie. Spotkałem zespół zaangażowanych ekspertów, którzy doskonale rozumieją potrzeby klientów i nieustannie poszukują nowych rozwiązań. To przekonało mnie, że jest to miejsce, w którym można realizować ambitne projekty i realnie wpływać na przyszłość logistyki.

Zadaniem dyrektora zarządzającego DHL Supply Chain w Polsce jest zapewnienie stabilnego i długoterminowego rozwoju organizacji.

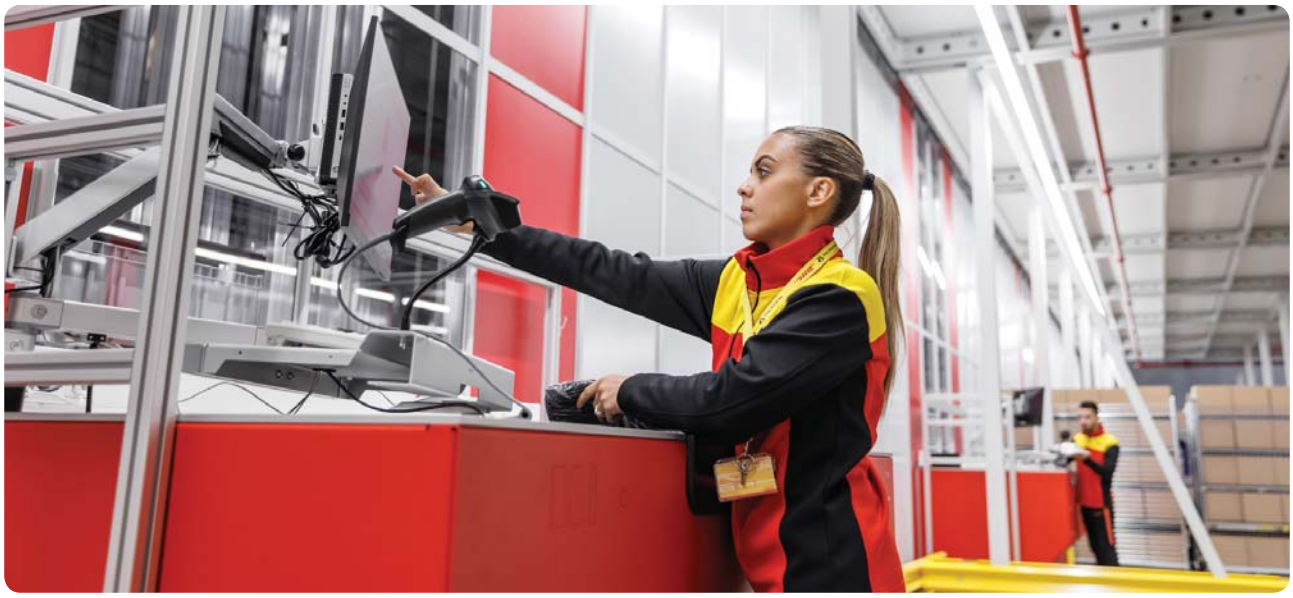
Obecna sytuacja geopolityczna jest skomplikowana i nie wiadomo jak wpłynie na łańcuchy dostaw. Czyli „skacze Pan na głęboką wodę". Na ile jest Pan na to przygotowany?

– Rzeczywiście ostatnie lata pokazały, jak bardzo globalne łańcuchy dostaw są podatne na zakłócenia. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, napięcia geopolityczne czy problemy w transporcie morskim sprawiły, że firmy na całym świecie musiały na nowo przemyśleć sposób organizacji swoich operacji logistycznych.

Te doświadczenia nie są mi obce. W czasie pandemii pracowałem w firmach produkcyjnych z branży FMCG – PepsiCo i Lantmännen Unibake – gdzie odpowiadaliśmy za utrzymanie ciągłości produkcji i dostaw w bardzo wymagających warunkach. Dzięki ścisłej współpracy zespołów, szybkim analizom ryzyka i elastycznym decyzjom operacyjnym udało się utrzymać stabilność łańcuchów dostaw nawet w najbardziej niepewnych momentach.

Dziś w DHL Supply Chain mamy dodatkowo ogromną przewagę – globalną sieć operacyjną, dostęp do danych z wielu rynków oraz doświadczenie zdobyte w tysiącach projektów logistycznych na całym świecie. To pozwala nam przygotowywać różne scenariusze działania i wspierać klientów w reagowaniu na zmiany rynkowe. W takich momentach szczególnie widać, jak ważną rolę odgrywa zaufany partner logistyczny. Dla wielu firm kluczowe jest nie tylko sprawne zarządzanie codziennymi operacjami, ale przede wszystkim współpraca z partnerem, który pomoże im przetrwać trudne momenty, ograniczyć ryzyka i zapewnić ciągłość dostaw nawet w czasie kryzysów. Właśnie taką rolę chcemy pełnić dla naszych klientów – być stabilnym i przewidywalnym partnerem w dynamicznym i często niepewnym otoczeniu gospodarczym.

Jednocześnie wszyscy mamy nadzieję, że obecne napięcia geopolityczne zostaną rozwiązane jak najszybciej. Stabilność jest bowiem fundamentem rozwoju globalnej gospodarki.



W jakim kierunku zamierza Pan rozwijać działalność firmy?

– Polska jest dziś jednym z najważniejszych rynków logistycznych w Europie. Nasze położenie geograficzne, rozwijająca się infrastruktura oraz rosnąca rola regionu Europy Środkowo-Wschodniej w globalnych łańcuchach dostaw sprawiają, że kraj staje się naturalnym hubem logistycznym dla wielu międzynarodowych firm.

Jednym z kluczowych trendów jest nearshoring, czyli przenoszenie produkcji bliżej rynków europejskich. Wiele firm ogranicza zależność od odległych rynków azjatyckich i lokuje produkcję w Europie lub w jej bezpośrednim sąsiedztwie. Polska jest jednym z głównych beneficjentów tego procesu.

W DHL Supply Chain chcemy aktywnie wspierać klientów w tej transformacji. Skupiamy się szczególnie na sektorach o największym potencjale wzrostu – takich jak e-commerce, retail, life sciences & healthcare, technologie, sektor przemysłowy oraz automotive.

Kluczową rolę odgrywają także inwestycje w technologie. Dzięki automatyzacji magazynów, analizie danych czy rozwiązaniom opartym na sztucznej inteligencji możemy projektować bardziej wydajne i odporne łańcuchy dostaw.

Nasze działania wpisują się w globalną strategię DHL Supply Chain do 2030 r., która koncentruje się na wzroście w strategicznych branżach, dalszej digitalizacji operacji oraz rozwoju zrównoważonych rozwiązań logistycznych.

Globalna strategia DHL Supply Chain do 2030 r. koncentruje się na wzroście w strategicznych branżach, dalszej digitalizacji operacji oraz rozwoju zrównoważonych rozwiązań logistycznych.

Czy doświadczenie z firm produkcyjnych pomoże Panu w zarządzaniu DHL Supply Chain?

– Zdecydowanie tak. Przez wiele lat pracowałem w firmach produkcyjnych, które korzystały z usług operatorów logistycznych. Dzięki temu dobrze rozumiem wyzwania, z którymi mierzą się dziś producenci i firmy handlowe.

Logistyka jest dla nich kluczowym elementem konkurencyjności – wpływa na dostępność produktów, poziom zapasów, szybkość dostaw czy koszty operacyjne.

Dlatego wnoszę do DHL Supply Chain tak zwany „głos klienta" – czyli perspektywę firmy, która korzysta z usług logistycznych i oczekuje od partnera nie tylko sprawnej realizacji operacji, ale również wsparcia w optymalizacji całego łańcucha dostaw.

Moim celem jest połączenie tej perspektywy z ogromnym doświadczeniem zespołu DHL Supply Chain. Dzięki temu możemy jeszcze lepiej projektować rozwiązania logistyczne dopasowane do potrzeb konkretnych branż i modeli biznesowych naszych klientów.

Jak widzi Pan DHL Supply Chain za pięć, dziesięć lat?

Logistyka w najbliższych latach będzie się zmieniać szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Coraz większą rolę odegrają technologie cyfrowe, robotyzacja i sztuczna inteligencja, które pozwolą zarządzać łańcuchami dostaw w sposób bardziej precyzyjny i odporny na zakłócenia.

DHL Supply Chain już dziś jest jednym z liderów tej transformacji. Na świecie zrealizowaliśmy tysiące projektów automatyzacji, a w naszych operacjach pracują tysiące robotów wspierających procesy magazynowe. Jednym z przykładów są roboty autonomiczne Locus Robotics, które pomagają pracownikom w kompletacji zamówień i znacząco zwiększają wydajność operacji.

Technologia nie zastępuje jednak ludzi – jej zadaniem jest wspieranie pracowników, poprawa ergonomii pracy oraz zwiększenie bezpieczeństwa w magazynach.

W Polsce również rozwijamy najbardziej zaawansowane rozwiązania logistyczne. Jednym z projektów, z którego jesteśmy szczególnie dumni, jest system AutoStore w Gorzowie Wielkopolskim – w pełni zautomatyzowany system magazynowy wykorzystujący flotę robotów do obsługi tysięcy pojemników z produktami. Dzięki temu możemy znacząco przyspieszyć kompletację zamówień i zwiększyć efektywność operacji logistycznych.

W przyszłości coraz większą rolę będzie odgrywać również sztuczna inteligencja, która pomoże w prognozowaniu popytu, planowaniu operacji oraz optymalizacji transportu.

Jednocześnie równie ważnym kierunkiem rozwoju pozostanie zrównoważony rozwój – ograniczanie emisji, rozwój niskoemisyjnych rozwiązań transportowych oraz budowanie bardziej ekologicznych łańcuchów dostaw.

Jestem przekonany, że dzięki połączeniu innowacji technologicznych, doświadczenia naszych zespołów oraz długofalowej strategii, DHL Supply Chain pozostanie partnerem pierwszego wyboru dla firm rozwijających się na globalnym rynku. ■

Mały przewoźniku, to twoje być albo nie być

Jeśli prowadzisz firmę transportową z flotą dwóch, trzech, sześciu pojazdów, masz dziś przewagę, której często nie doceniasz: możesz podejmować decyzje szybciej niż duzi gracze. Jednocześnie ponosisz koszt, którego oni prawie nie czują: każda pomyłka w stawce, każdy przestój i każdy spór uderza bezpośrednio w płynność. Dlatego kluczowe pytanie brzmi: Czy Twoja firma ma ustawiony model działania tak, żeby w tych warunkach dało się przewidywalnie zarabiać.





Arleta Marczyńska
Founder & CEO w spółce
transportowo-spedycyjnej eXportsy

Marża przegrywa ze złymi zleceniami

Zacznijmy od twardej prawdy o marży. W małej firmie nie przegrywasz zwykle brakiem zleceń, tylko zleceniami na warunkach, które nie finansują całego cyklu. Jeśli liczysz koszt przewozu jako paliwo i kierowca, to nie widzisz opłat drogowych, serwisu, opon, ubezpieczeń, finansowania, amortyzacji, przestojów, reklamacji oraz czasu biura. Przy pięciu autach jeden miesiąc pracy na zbyt niskiej marży potrafi skasować bufor na kilka kolejnych.

Dlatego Twoją pierwszą tarczą jest prosta dyscyplina: licz koszt kilometra i koszt godziny auta tak, jakbyś miał sprzedać tę usługę komuś z zewnątrz. Pilnuj, żeby zlecenie płaciło za cały cykl, nie za kurs, a dojazdy, postoje, ryzyko i obsługę. W tej skali nie potrzebujesz rozbudowanego controllingu tylko jednego standardu kalkulacji, który jest zawsze taki sam. Dopiero wtedy możesz konsekwentnie odróżnić kontrakt, który buduje firmę, od kursów, które tylko zajmują flotę i zużywają zasoby.

2026: koszty trasy rosną

W 2026 roku koszty trasy w Polsce mają dodatkowy ciężar, bo zmienia się system opłat. Od 1 lutego 2026 r. sieć dróg płatnych w systemie e-TOLL rozszerzyła się i zmieniły się wysokości stawek opłaty elektronicznej. Oznacza to, że jeśli masz stałe relacje, musisz je ponownie przeliczyć, zanim rynek wymusi na tobie jazdę na zbyt niskiej marży. Najlepszą obroną jest prosty mechanizm aktualizacji cennika: nie raz do roku, tylko w rytmie zmian kosztowych.
Jeżeli Twoi klienci oczekują stawek stałych, to tym bardziej potrzebujesz jasnej zasady, kiedy i na jakiej podstawie je korygujesz. W przeciwnym razie wchodzisz w model, w którym rynek przerzuca na ciebie ryzyko kosztów, a ty nie masz, jak tego odzyskać.

Zgodność w UE: tachografy

Drugi obszar to zgodność i egzekwowanie zasad w UE. Po stronie tachografów kierunek jest jasny - smart tachograf wersji 2 jest montowany w nowo rejestrowanych pojazdach od 21 sierpnia 2023 r., a w międzynarodówce obowiązują terminy doposażenia zależnie od rodzaju tachografu. Do tego dochodzi mocna rynkowa zmiana: od 1 lipca 2026 r. obowiązek smart tachografu wersji 2 obejmie lekkie pojazdy 2,5-3,5 t. wykorzystywane w międzynarodowym przewozie rzeczy i kabotażu.

Nawet jeśli nie jeździsz busami, ten temat cię dotyka: zmienia się konkurencja, rosną koszty wejścia w międzynarodówkę, a klienci będą częściej pytać o standardy pracy i zgodność, bo ryzyko kontroli i kar po drodze rośnie. Żeby to udźwignąć w małej firmie, konieczne jest minimum operacyjne, które działa bez względu na sezon, czyli stałe planowanie tras pod okna i odpoczynki, stała kontrola naruszeń oraz stała archiwizacja danych i dokumentów. Najczęstsze straty nie wynikają z jednorazowej kary, tylko z powtarzalnego błędu, którego nikt nie wyłapuje przez kilka tygodni, bo wszyscy są w bieżączce.

W praktyce wystarczy, że wprowadzisz rytm tygodniowy: przeglądasz naruszenia, analizujesz przyczyny, korygujesz planowanie i zamykasz temat. To jest ta różnica między firmą, która zarządza ryzykiem, a firmą, która tylko reaguje na skutki.

eFTI i cyfryzacja dokumentów

W tle rośnie trzeci trend: cyfryzacja danych przewozowych i presja na szybki, uporządkowany obieg informacji. Regulacja eFTI (electronic Freight Transport Information) ma jasną oś czasu: od stycznia 2026 r. platformy i dostawcy usług eFTI mogą przygotowywać się do operacji, a administracje mogą zacząć akceptować dane z certyfikowanych platform do kontroli; pełne stosowanie przewidziano na 9 lipca 2027 r. Wniosek jest prosty, standard rynkowy będzie coraz bardziej oparty na danych, a spory o dokumenty będą kosztować coraz więcej.

W małej firmie brak standardu umów to prosta droga do sporów, które zabierają czas i pieniądze.

W małej firmie wygrasz konsekwencją. Jeden standard nazewnictwa plików, jedno miejsce składowania dokumentów, jedna zasada, kiedy POD trafia do biura i kiedy idzie faktura. To skraca czas rozliczeń, zmniejsza liczbę potrąceń i podnosi wiarygodność przy rozmowach z klientami, którzy mają własne wymagania audytowe, a co najważniejsze wpływa na cash-flow przedsiębiorstwa.
Samo dostosowanie się jednak nie wystarczy, bo obecnie przewagę buduje się modelem operacyjnym. Przedstawiam kilka alternatyw, które są zaskakujące dla wielu małych firm, ale w pełni realne przy flocie 5-6 aut.

Alternatywa 1: mikro cross-dock – marża bez dokładania floty

Pierwsza to mikro cross-dock, czyli punkt przeładunkowy wpięty w Twoje trasy. W praktyce nie oznacza to budowy

magazynu, tylko prosty układ operacyjny: współpracujesz z istniejącym operatorem albo wynajmujesz mały kawałek powierzchni dokładnie tam, gdzie masz regularny przepływ, żeby szybko przeładować towar i rozdzielić go na dalsze dostawy. Zainteresowanie tym rozwiązaniem stale rośnie.

Dzięki niemu możesz przejść z logiki - auto jedzie relację od A do B, do logiki – relacja zasila kilka dostaw, a to zmniejsza puste przebiegi i pozwala sprzedawać usługę o wyższej wartości: dostawy w oknach czasowych, stałe cut-offy (z góry ustalone, powtarzalne godziny), konsolidację i szybkie przeładunki. Dla klienta to jest element organizacji łańcucha dostaw, a nie tylko transport. Dla Ciebie to sposób na podniesienie marży bez dokładania floty.

Alternatywa 2: wahadła i linehaul – stabilność zamiast spotu

Druga alternatywa, to stałe wahadła i linehaul (regularny przejazd między hubami), szczególnie dla e-commerce, retailu i produkcji.
W tym modelu nie ścigasz się na stawce spotowej, tylko sprzedajesz stabilność, powtarzalne kursy, stałe okna, przewidywalny czas. To poprawia planowanie serwisu, skraca przestoje, zmniejsza koszty chaosu dyspozycyjnego, który w małej firmie jest realnym obciążeniem czasowym. Stałe wahadła i linehaul to model, który lepiej wygląda finansowo w rozmowach o finansowaniu floty, bo przychody są bardziej przewidywalne.

Selekcja klientów i warunków współpracy to jeden z najważniejszych czynników przetrwania na wymagającym rynku

Alternatywa 3: drop & hook – wydajność wygrywa z ,,tanią stawką”

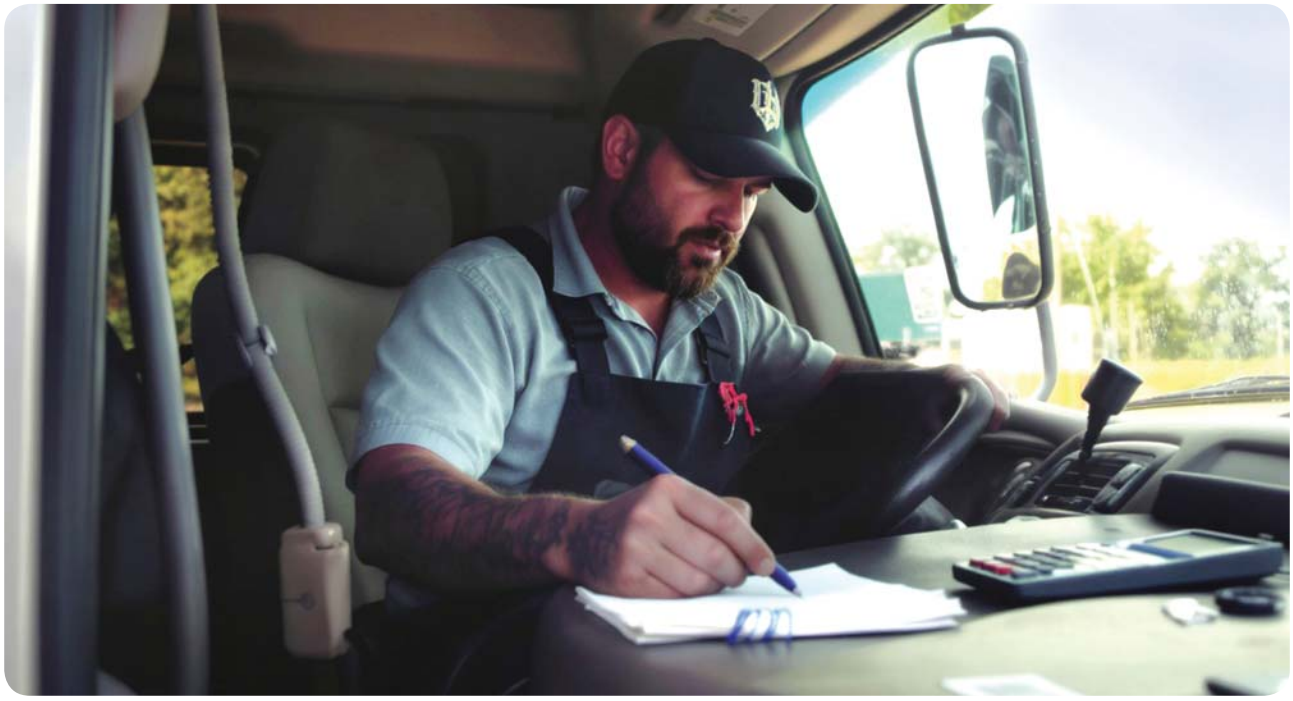
Trzecia alternatywa to drop & hook (kierowca zostawia naczepę w miejscu załadunku/rozładunku i podbiera inną, już gotową), czyli ograniczenie czasu traconego na rampach. Nie musisz mieć dużej puli naczep, żeby wejść w układ wymienny. Wystarczy jeden klient z dużą liczbą załadunków lub jeden partner, z którym ustawisz minimalną pulę wymienną i jasne zasady obrotu. W wielu branżach to właśnie czas na rampie zabija produktywność kierowcy i marżę, a nie sama trasa.

Drop & hook przenosi rozmowę z klientem ze stawki na wydajność: Ty dowozisz rytm i minimalizujesz postoje, a klient ma przewidywalną operację załadunkowo-rozładunkową.

Alternatywa 4: transport + informacja

Czwarta alternatywa to sprzedaż usługi „transport + informacja” jako produktu. Klienci płacą za spokój operacyjny: wiarygodne ETA (Estimated Time of Arrival, szacowany czas przyjazdu), szybkie potwierdzenie dostawy, standard statusów w trakcie trasy, porządek w dokumentach. Nie wymaga to drogiego IT, jak uważa wiele właścicieli firm. Wymaga konsekwencji. Ustal prosty standard: dwa statusy w trakcie przewozu, POD (potwierdzenie dostawy) w określonym czasie po rozładunku i jasna ścieżka obsługi wyjątków.

Dla wielu klientów informacja to większa wartość niż minimalnie niższa stawka, bo redukuje ich koszty po stronie ma-



gazynu, planowania i obsługi reklamacji. W praktyce często oznacza to, że możesz odejść od najtańszego segmentu rynku bez zwiększania floty.

Alternatywa 5: back-office i zgodność jako usługa

Piąta alternatywa jest organizacyjna i bardzo skuteczna: kupujesz back-office i zgodność jako usługę, zamiast budować to etatami. Rozliczenia czasu pracy, wsparcie tachografowe, weryfikacja dokumentów, wzory umów, proces reklamacyjny, weryfikacja kontrahentów to wszystko da się poukładać w modelu zewnętrznym. W skali 5-6 aut często jest to jedyny sensowny sposób, żeby spełniać wymagania większych klientów bez przeciążania właściciela i bez wchodzenia w mini-korporację, która pożera czas. Jeszcze lepiej działa to w porozumieniu kilku małych firm, które wspólnie kontraktują takie wsparcie i odzyskują efekt skali bez konsolidacji floty.

W praktyce pierwszym elementem, który realnie warto oddać na zewnątrz, jest rozliczanie czasu pracy kierowców i delegowania. Zewnętrzny partner może przejąć cykliczne rozliczenia, interpretację wyjątków, przygotowanie danych do list płac oraz dokumentów dla klientów czy inspekcji. Zyskujesz mniej błędów, mniej nerwowych korekt i mniejsze ryzyko, że coś rozjedzie się po kilku tygodniach, a ty zauważysz to dopiero przy kontroli. Tuż obok jest wsparcie tachografowe i analiza naruszeń, bo to nie powinien być tylko zrzut danych. W dobrym modelu dostajesz nie tylko informację, że naruszenie było, ale też przyczyny, rekomendacje korekt planowania oraz raporty, które można pokazać klientowi albo wykorzystać wewnętrznie do szkolenia kierowców.
Największa wartość jest w tym, że ktoś patrzy na rozliczenia regularnie, a nie incydentalnie.

Dokumenty, dokumenty

Kolejny obszar, który bardzo szybko przekłada się na pieniądze, to weryfikacja i kompletowanie dokumentów przewozowych. Zewnętrzny back-office może kontrolować kompletność CMR/POD, pilnować terminów dosłania dokumentów, prowadzić rejestr braków i wspierać kierowców oraz klienta w domykaniu otwartych pozycji. Efekt jest czysto finansowy: szybsze fakturowanie, mniej potrąceń i mniej niekończących się maili o „brakującym papierze", który blokuje wypłatę. Równolegle warto mieć poukładane wzory umów, zleceń i warunków współpracy, bo standard ogranicza typowe ryzyka: postój, anulacje, odpowiedzialność, terminy płatności, procedurę reklamacji, zakaz potrąceń bez uzgodnienia i zasady dokumentów. W małej firmie brak standardu umów to prosta droga do sporów, które zabierają czas i pieniądze.

Dopełnieniem całości jest proces reklamacyjny i spory rozliczeniowe - zewnętrzny partner może prowadzić korespondencję, zbierać materiał dowodowy, pilnować terminów,



przygotowywać odpowiedzi, a w razie potrzeby eskalować temat do prawnika lub ubezpieczyciela. Ty wchodzisz wtedy na poziomie decyzji, a nie codziennej wymiany e-maili. I na koniec element, który w małej firmie potrafi robić różnicę między spokojem a jazdą od faktury do faktury: weryfikacja kontrahentów i zarządzanie ryzykiem płatniczym. Chodzi o sprawdzenie podstaw, ustawienie limitu ekspozycji, kontrolę terminowości płatności, sygnały ostrzegawcze i standard działań po przekroczeniu terminu.

Warunki to tarcza na wynik miesiąca

Niezależnie od tego, którą drogę wybierzesz, jest jeden warunek wspólny: selekcja klientów i warunków współpracy. Jeśli masz pięć aut, jedna relacja z długimi terminami płatności, częstymi potrąceniami i brakiem poszanowania okien czasowych potrafi wyzerować wynik miesiąca. Dlatego potrzebujesz minimalnej polityki ryzyka: limit ekspozycji na klienta, zasady dla nowych kontrahentów, standard dokumentów oraz jasne warunki postoju i kosztów dodatkowych. To najważniejsza ochrona marży i płynności.

W 2026 roku rynek w Polsce i UE będzie coraz bardziej oparty o dane, zgodność i przewidywalność. Jeśli uporządkujesz kalkulację kosztów, ustawisz podstawowe standardy zgodności i obiegu dokumentów, a do tego wdrożysz jeden konkretny model przewagi – mikro cross-dock, stałe wahadła, drop & hook albo usługę opartą o informację – przestajesz być dostawcą pojedynczych kursów. Zaczynasz być operacyjnym partnerem, a to jest różnica, która w tej skali decyduje o przetrwaniu i o możliwości rozwoju. ■



Wyzwania dla łańcuchów dostaw 2026: komentarz do AI

Ostatnie lata pokazały, że logistykę i łańcuchy dostaw zmieniają nie tylko globalne kryzysy, ale też sposób, w jaki o nich piszemy. Pół żartem, pół serio: czy my jeszcze sami tworzymy analizy, czy już tylko „chaty" podpowiadają nam, co naprawdę dzieje się na rynku? Niezależnie od źródła, jedno jest pewne - wyzwań jest więcej niż kiedykolwiek, a branża musi reagować szybciej, mądrzej i bardziej świadomie. Dlatego zebraliśmy najważniejsze tematy, które dziś definiują logistykę. Zadałem chatowi GPT pytanie o najważniejsze wyzwania dla łańcuchów dostaw w najbliższym czasie. I uzupełniłem odpowiedzi AI o moje komentarze.



Piotr Skobalo
Doradca logistyczny, prezes zarządu
i partner zarządzający w Magna Valor

1.
Chat GPT: Zakłócenia i nieprzewidywalność

Najważniejsze wyzwania dla łańcuchów dostaw i logistyki można podzielić na kilka głównych kategorii: globalne, technologiczne, środowiskowe, społeczne i ekonomiczne. Poniżej przedstawiam szczegółowe zestawienie aktualnych i nadchodzących wyzwań.

→ Globalne kryzysy – pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, napięcia handlowe (np. USA–Chiny), ataki Houthi na statki w Zatoce Adeńskiej.

→ Braki surowców i komponentów – np. mikroprocesory, stal, półprodukty.

→ Zatory w portach i braki kontenerów – szczególnie na trasach Azja-Europa i Azja-Ameryka Północna.

MÓJ KOMENTARZ. Wiadomo, że cały świat widział, jak pandemia, wojna w Ukrainie czy napięcia USA-Chiny potrafią wywrócić łańcuch dostaw do góry nogami - to już nie jest teoria z podręcznika, tylko realne koszty i realne opóźnienia. Pytanie brzmi: co firmy z tym zrobiły? Część zaczęła skracać łańcuchy dostaw, przenosząc produkcję bliżej rynku (nearshoring, friendshoring), żeby nie być zakładnikiem jednego regionu. Inni zainwestowali w buforowe zapasy krytycznych komponentów, bo wiadomo, że bez mikroprocesora czy stali nie ruszy nawet najlepsza fabryka.

Duzi gracze podpisali długoterminowe kontrakty na fracht, żeby nie walczyć o kontener jak o bilet na koncert. W portach nadal zdarzają się zatory, ale firmy nauczyły się dywersyfikować trasy i korzystać z alternatywnych portów. Realnie wygląda to dziś tak, że mało kto wierzy już w „stabilność" - liczy się elastyczność, szybka reakcja i gotowość do zmiany planu z dnia na dzień. W skrócie: świat się nie uspokoił, ale firmy stały się dużo bardziej świadome i dużo bardziej odporne.

2.
Chat GPT: Zmienność popytu i niepewność konsumentów

→ Nagłe zmiany preferencji klientów – np. wzrost e-commerce, szybka rotacja produktów.

→ Trendy typu ,,last mile'' i ,,same-day delivery'' – wyzwanie dla efektywności i kosztów.

MÓJ KOMENTARZ. Preferencje klientów zmieniają się szybciej niż kiedyś, ale to raczej długofalowy trend niż nagłe trzęsienie ziemi: e-commerce rośnie stabilnie, a rotacja produktów wynika z tempa rynku, nie chwilowej paniki. Najwięksi zaczęli mocno inwestować w analitykę popytu i planowanie scenariuszowe, bo bez danych trudno dziś przewidzieć, co i w jakiej ilości się sprzeda. Retail i e-commerce coraz częściej korzystają z dynamicznych modeli alokacji towaru zamiast klasycznego „zamów i zapomnij". Jeśli chodzi o „last mile", to wiadomo, że klienci chcą szybko, ale... nie chcą za to płacić, więc firmy muszą szukać optymalizacji tam, gdzie mogą. Dlatego pojawiają się mikromagazyny, dark store'y i współdzielenie floty, bo same-day w Polsce wciąż jest bardziej elementem marketingu niż realnym źródłem marży. Realnie wygląda to tak: popyt jest zmienny, oczekiwania wysokie, a portfele klientów i sprzedawców wcale za nimi nie nadążają. W efekcie wygrywają ci, którzy potrafią reagować szybko, ale równie szybko liczyć koszty.

Skoki cen paliwa, energii czy frachtu z ostatnich lat sprawiły, że klasyczne budżetowanie straciło sens.

3.
Chat GPT: Transformacja cyfrowa i technologiczna

→ Brak integracji systemów IT w łańcuchu dostaw – trudność w uzyskaniu pełnej widoczności (supply chain visibility).

→ Wdrożenie nowych technologii – IoT, sztuczna inteligencja, blockchain, robotyka, systemy WMS/TMS.

→ Cyberbezpieczeństwo – coraz więcej ataków na systemy logistyczne.

MÓJ KOMENTARZ. Wiele firm przekonało się już, że bez spójnych systemów IT nie ma mowy o realnej widoczności łańcucha dostaw – fragmentaryczne dane prowadzą tylko do gaszenia pożarów. Integracja WMS, TMS, ERP czy MES staje się więc nie tyle „projektem IT", co warunkiem podstawowej operacyjnej kontroli. Z kolei technologie, takie jak IoT, robotyka czy AI faktycznie wchodzą do logistyki, ale nie jako futurystyczne dodatki – raczej jako narzędzia, które mają odciążyć ludzi i zwiększyć powtarzalność procesów.

Wiele wdrożeń zaczęło się od pilotów, bo organizacje chcą najpierw sprawdzić, czy technologia rozwiązuje realny problem, a nie tylko świetnie wygląda w prezentacji. Blockchain nadal pozostaje niszą, użyteczną głównie w projektach traceability – wbrew marketingowi nie zrewolucjonizował jeszcze łańcuchów dostaw. Coraz większą uwagę przyciąga natomiast cyberbezpieczeństwo, bo ataki na firmy logistyczne rosną szybciej niż wolumen przesyłek. W praktyce oznacza to dodatkowe audyty, backupy, segmentację sieci i zwykłe podnoszenie świadomości pracowników. Dzisiejsza cyfryzacja to już nie wyścig na nowe technologie – to wyścig o stabilność, dane i odporność na incydenty.

4.
Chat GPT: Zrównoważony rozwój i regulacje środowiskowe

→ Zielona logistyka – presja na redukcję emisji CO_2, np. poprzez elektryfikację floty czy ekopaki.
→ Nowe regulacje – np. Fit for 55, CBAM, ESG, unijne dyrektywy o śladzie węglowym.
→ Odpowiedzialność społeczna i przejrzystość – nacisk na etyczne łańcuchy dostaw (np. zakaz pracy przymusowej).

Mój komentarz. W temacie zielonej logistyki w Polsce wciąż jesteśmy bardziej na początku drogi niż w środku – presja rośnie, ale realne działania dopiero się rozpędzają. Emisje CO_2, elektryfikacja floty czy ekologiczne opakowania brzmią dobrze w prezentacjach, a w praktyce wiele firm nadal walczy z podstawami: pomiarem śladu węglowego i brakiem danych wejściowych. Regulacje typu Fit for 55, CBAM czy obowiązki ESG nie pozostawiają jednak wyboru – koszt braku dostosowania zaczyna boleć bardziej niż koszt wdrożenia.
Coraz częściej widać też, że duzi klienci wymagają transparentności, a dostawcy muszą udowodnić, że ich łańcuch jest etyczny i wolny od ryzyk typu praca przymusowa. To zmienia sposób wyboru partnerów, bo nie liczy się już tylko cena i SLA, ale również wpływ środowiskowy. W Polsce szczególnie mocno widać lukę między ambicją a realnymi inwestycjami – flot elektrycznych jest mało, magazyny niskoemisyjne dopiero się popularyzują, a wiele firm bada dopiero „co i jak liczyć". Można powiedzieć, że kierunek jest jasny, ale tempo wciąż dalekie od europejskich liderów. W najbliższych latach presja regulacyjna zrobi za nas to, czego rynek długo nie potrafił wymusić sam.

5.
Chat GPT: Problemy kadrowe i brak kompetencji

→ Niedobór kierowców – zwłaszcza w UE i USA.
→ Starzenie się siły roboczej – brak młodych pracowników w logistyce magazynowej i transportowej.
→ Potrzeba nowych kompetencji – analityka danych, zarządzanie systemami IT, umiejętności cyfrowe.

MÓJ KOMENTARZ. Jeszcze kilka lat temu branża żyła narracją o „braku kilkuset tysięcy kierowców" i wizją transportu, który zatrzyma się, bo nie będzie komu prowadzić ciężarówek. Dziś sytuacja wygląda inaczej – przewoźnicy częściej mówią „zaraz wrócą do domu", bo wielu kierowców z Ukrainy i Azji nie jest już tak stabilnie obecnych na rynku jak wcześniej. Jedni wyjeżdżają, inni zmieniają branżę, a rotacja w transporcie nadal potrafi zaskoczyć. W magazynach widać podobny trend: młodzi pracownicy nie garną się do pracy fizycznej, a średnia wieku spokojnie wspina się w górę. Do tego dochodzi nowy typ deficytu – kompetencje cyfrowe, analityczne i systemowe. Obsługa systemów logistycznych, analiza danych, praca z automatyzacją i robotyką to dziś realne wymagania, których nie da się „nauczyć w dwa dni na szkoleniu". Firmy reagują, inwestując w szkolenia, automaty-



zację i przyciąganie pracowników z zagranicy, ale luki kompetencyjne nadal są widoczne. W efekcie mamy rynek, który nie cierpi już wyłącznie na brak rąk do pracy, tylko na brak właściwych kompetencji we właściwych miejscach.

6.
Chat GPT: Koszty operacyjne i inflacja

→ Wzrost kosztów paliwa, energii i frachtu – wpływa na marże.
→ Presja na obniżenie kosztów i zwiększenie efektywności – przy jednoczesnym zapewnieniu jakości i terminowości.
MÓJ KOMENTARZ. Skoki cen paliwa, energii czy frachtu z ostatnich lat sprawiły, że klasyczne budżetowanie straciło sens – nikt nie przewidział sytuacji, w której diesel kosztuje raz 5 zł, raz 8 zł, a stawki kontenerowe rosną dziesięciokrotnie w kilka miesięcy. Firmy zaczęły więc odchodzić od „sztywnych" planów i przechodzić na budżety scenariuszowe, gdzie odchylenia nie są błędem, tylko wariantem. W praktyce rosnący koszt operacji przenosi się na elastyczne cenniki, indeksację paliwową i dynamiczne KPI, bo inaczej marża znika w sekundę. Z drugiej strony presja na obniżenie kosztów jest tak stara jak piramidy – nic nowego, poza tym, że dziś trzeba oszczędzać mądrzej, bo klienci nie wybaczają spadku jakości. Automatyzacja, optymalizacja sieci, konsolidacja dostaw, lepsza analityka – to nie „nice to have", tylko sposób na przetrwanie. Inflacja trochę już odpuściła, ale firmy nadal działają z myślą „co jeśli jutro znowu wszystko skoczy o 20%?". Dzisiejsze budżetowanie to bardziej zarządzanie ryzykiem niż liczenie linijek w Excelu.

7.
Chat GPT: Globalizacja vs. regionalizacja

→ Redefinicja źródeł dostaw – nearshoring, reshoring i friend-shoring jako odpowiedź na ryzyka geopolityczne.
→ Budowa bardziej odpornych łańcuchów dostaw – zamiast najtańszych, bardziej elastyczne i zdywersyfikowane.
MÓJ KOMENTARZ. Przez ostatnie lata wszyscy mówili o nearshoringu, friend-shoringu i masowym przenoszeniu produkcji bliżej Europy — tylko kiedy patrzymy na realne inwestycje w CEE, to widać, że wiele z tych zapowiedzi zostało głównie w raportach i na konferencjach. Owszem, część firm przeniosła montownie, centra serwisowe czy lekką produkcję do Polski, Czech czy Rumunii, ale wielkich fabryk, które miały „skracać łańcuchy dostaw", jest wciąż zaskakująco mało. W praktyce globalne koncerny kalkulują bardzo twardo: koszty pracy, dostępność gruntów, energia, podatki i stabilność polityczna – i często wychodzi im, że Azja nadal ma przewagę. Mimo tego kierunek zmian jest widoczny: firmy coraz rzadziej opierają się na jednym

Budowanie odporności łańcucha dostaw stało się podstawowym obowiązkiem organizacji, a nie „opcją na później".



dostawcy lub jednym regionie i wolą mieć plan B w Europie, nawet jeśli jest droższy. To buduje bardziej odporne łańcuchy, ale nie tworzy spektakularnego boomu inwestycyjnego, który zapowiadano po pandemii. CEE nadal jest atrakcyjne, tylko realne decyzje są mniej dynamiczne niż marketingowe narracje. Można powiedzieć, że regionalizacja dzieje się, ale nie w takim tempie, jakiego oczekiwał rynek

8.
Chat GPT: Złożoność i wielopoziomowość łańcuchów dostaw

→ Brak przejrzystości u poddostawców (Tier 2 i dalej) – trudności w zarządzaniu ryzykiem.
→ Zarządzanie wieloma partnerami i dostawcami – integracja danych i przepływ informacji.
MÓJ KOMENTARZ. Sama idea zarządzania wieloma partnerami brzmi jak proszenie się o kłopoty Im więcej dostawców, tym więcej niewiadomych, a każdy „tier" dalej to kolejna warstwa ryzyka, której często nikt tak naprawdę nie kontroluje. Firmy przekonały się, że wiedza tylko o dostawcy z poziomu 1 to za mało, bo prawdziwe problemy zaczynają się zwykle u poddostawców z poziomu 2–3. Brak przejrzystości powoduje, że ryzyko surowcowe, jakościowe czy geopolityczne potrafi eksplodować nagle i bez ostrzeżenia. Dlatego coraz więcej organizacji próbuje budować mapy zależności, wymuszać deklaracje compliance i wprowadzać monitoring dostawców głębiej w łańcuch. Z drugiej strony integracja danych między tyloma podmiotami to sport ekstremalny – każdy ma swój system, swoje formaty i swoje tempo pracy. W praktyce wiele firm tworzy więc „warstwę pośrednią" danych, żeby chociaż częściowo ujed-

nolicić informacje i mieć podstawę do decyzji. Cała ta złożoność nie zniknie, ale można nią zarządzać, jeśli ma się lepszą widoczność niż tylko na pierwszy rząd dostawców.

9.
Chat GPT: Innowacje w logistyce miejskiej

→ Problemy w logistyce ostatniej mili (last mile delivery) – zatłoczone miasta, zakazy dla aut spalinowych, rosnące koszty dostaw.
→ Nowe modele dostaw – np. drony, rowery cargo, mikrohuby.
MÓJ KOMENTARZ. Logistyka miejska żyje dziś w dwóch równoległych światach: jeden to świat rowerów cargo, mikrohubów i dostaw „pod blok", a drugi to coraz bardziej złożone sieci magazynów i sortowni, które obsługują rosnący e-commerce. Pizza czy sushi dojeżdżają rowerem, bo to działa i jest tanie, ale farby modelarskie, figurki czy elektronika jadą już przez kilka magazynów, bo nikt nie trzyma całego asortymentu w jednym miejscu. Do tego dochodzą realne problemy miast: korki, strefy czystego transportu, ograniczenia dla diesli i brak miejsc do rozładunku. Firmy kombinują więc z mikrohubami, punktami odbioru, automatami paczkowymi czy flotami elektrycznymi – tam, gdzie to ma biznesowy sens. Drony brzmią futurystycznie, ale na razie działają głównie w niszach: medycznej, kampusowej, testowej. W praktyce last mile to dziś mieszanka tego, co szybkie i tanie, z tym, co skalowalne i odporne. I choć innowacji jest dużo, to fundament pozostaje ten sam: klient chce wygody, ale cała logistyka musi się zmieścić w realiach zatłoczonego miasta.

10.
Chat GPT: Zarządzanie ryzykiem i odpornością (resilience)

→ Budowa odporności łańcucha dostaw – poprzez redundancję, elastyczność, cyfrowe bliźniaki (digital twins).
→ Zarządzanie kryzysowe i planowanie scenariuszowe – tworzenie strategii reakcji na zakłócenia.
MÓJ KOMENTARZ. Budowanie odporności łańcucha dostaw stało się podstawowym obowiązkiem, a nie „opcją na później" - kto tego nie zrobi, ten po prostu będzie reagował z opóźnieniem na każde kolejne zakłócenie. Redundancja źródeł, elastyczne modele transportu, zapasy buforowe i cyfrowe bliźniaki to już nie futurystyka, tylko zestaw narzędzi, które pozwalają przewidywać, zanim trzeba gasić pożary. Coraz więcej firm odkrywa, że zarządzanie kryzysowe nie polega na improwizacji, tylko na przygotowaniu kilku sensownych scenariuszy „co jeśli". A jeśli tego planowania nie ma – to każda wojna, blokada portu czy nagły skok popytu rozbija biznes jak Domino. Dlatego warto mieć strategię działania przed kryzysem, a nie dopiero w trakcie. A jeżeli ktoś potrzebuje wsparcia w budowie takiej odporności – to proszę bardzo, dzwońcie do nas, pomożemy to ogarnąć, zanim kolejny „losowy" tydzień znowu wszystkich zaskoczy. ■



DL INVEST PARK TERESIN

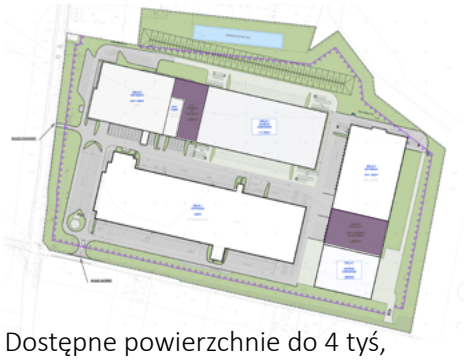
Twoja przestrzeń biznesu w indealnej lokalizacji



DL Invest Park Teresin oferuje nowoczesne hale klasy A z certyfikatem BREEAM. To idealne miejsce dla firm szukających efektywnych, ekologicznych i wysokiej jakości przestrzeni magazynowych i produkcyjnych w doskonałej lokalizacji.



[LOKALIZACJA - LINK]



Dostępne powierzchnie do 4 tyś,
z możliwością ekspansji do 24 tyś.

DL INVEST PARK BIELKO-BIAŁA

Twoja przestrzeń biznesu w indealnej lokalizacji



DL Invest Park Bielsko-Biała to 52 ha rozbudowanego kompleksu produkcyjno-logistycznego z doskonałą lokalizacją przy S1, własną infrastrukturą i świetnym dostępem do wykwalifikowanych pracowników. Atrakcyjne miejsce dla firm planujących rozwój.



[LOKALIZACJA - LINK]



Dostępne powierzchnieod 300 m²
do 41 tyś. m²

DL INVEST GROUP

Szukasz nowoczesnej powierzchni magazynowej lub produkcyjnej z doskonałą infrastrukturą logistyczną?
Poznaj DL Invest Park – inwestycje, które łączą funkcjonalność z perfekcyjnym położeniem.

Patryk Mrozek
Leasing Manager
tel.: +48 531 300 830
e-mail: patryk.mrozek@dlinvest.pl

Fraud, czyli zagrożenia ciągłości łańcucha dostaw



Ostatnie lata obnażyły kruchą naturę globalnych i europejskich łańcuchów dostaw z jednej strony, z drugiej zaś podkreśliły niezastępowalność tej usługowej gałęzi gospodarki. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, napięcia geopolityczne, terroryzm, masowa migracja oraz gwałtowny wzrost przestępczości logistycznej sprawiły, że transport drogowy znalazł się na pierwszej linii frontu globalnej gospodarki. Mimo to sektor ten wykazuje niezwykłą zdolność adaptacyjną, opartą również na narodowej kreatywności przewoźników, elastyczności operacyjnej i odporności organizacyjnej.



dr Grzegorz Wiśniewski
Wiceprzewodniczący Polskiej Unii Transportu

Analizy barier logistycznych pokazują, że współczesne łańcuchy dostaw są coraz bardziej wrażliwe na kumulację zagrożeń – wojny, kryzysy polityczne i przestępczość logistyczna działają jednocześnie, tworząc efekt domina.

Cyfryzacja zwiększyła ryzyko

Do tych zagrożeń zaliczają się m.in. kradzieże ładunków w trasie i na parkingach, wyłudzenia ładunków przez fikcyjne lub podszywające się firmy – tzw. fraudy, masowe kompensaty i noty obciążeniowe jako forma nadużyć kontraktowych, incydenty migracyjne (migranci w przestrzeniach ładunkowych), cyberataki na dane operacyjne i handlowe – kończące się koniecznością zapłaty okupu oraz nierzadko utratą dobrej reputacji, zagrożenia terrorystyczne z użyciem pojazdów ciężarowych. Co istotne, wiele z tych zagrożeń nie było dominujących dekadę temu, a ich obecna skala jest efektem kryzysów systemowych i cyfryzacji procesów logistycznych.

Skala zjawiska różni się w zależności od obranych tras, a także przypadkowości dobieranych zleceń kierowcom przez spedytorów. Nie sprzyja budowaniu bezpieczeństwa fragmentaryczna weryfikacja podwykonawców i ślepe poleganie na cyfrowych narzędziach teoretycznie optymalizujących proces – upraszczając go zanadto. Wbrew obiegowym opiniom, najwyższe natężenie kradzieży w przeliczeniu na liczbę mieszkańców nie dotyczy państw południa ani wschodu Europy. Dane wskazują, że relatywnie największa liczba zdarzeń tego typu koncentruje się w krajach skandynawskich oraz w regionie Beneluksu, co ilustruje poniższa tabela (skala kradzieży oraz włamań w przeliczeniu na 100 000 mieszkańców).

W 2023 r. na obszarze Unii Europejskiej odnotowano ponad 8 tys. kradzieży związanych z transportem, co przekłada się na średnio ok. 23 incydenty dziennie. Co istotne, dane z I kwartału 2024 r. wskazują na dalszą eskalację zjawiska – przeciętnie ok. 29 zdarzeń na dobę. Zarysowany trend potwierdza, że kradzieże ładunków przestały mieć charakter incydentalny i wymagają traktowania jako stałego, mierzalnego ryzyka operacyjnego w łańcuchach dostaw.

Fraud – nasilający trend budzi niepokój

Badania oparte na danych TAPA EMEA wskazują, że kradzieże ładunków przybrały charakter ryzyka systemowego, a nie incydentalnego. W samym regionie EMEA w pierwszych dziewięciu miesiącach 2023 roku odnotowano ponad 49 tys. incydentów, z ujawnionymi stratami przekraczającymi 550 mln euro3.

Co więcej, rzeczywista skala strat jest znacząco wyższa: tylko niewielki procent zdarzeń zawiera podaną wartość szkody, wiele incydentów nie jest raportowanych przez przewoźników. Analizy z lat 2019–2025 pokazują gwałtowny wzrost przestępczości opartej na fraudzie, w tym: podszywanie się pod legalnych przewoźników, fikcyjne firmy „zakładane pod jedną kradzież", manipulacje dokumentami transportowymi i danymi cyfrowymi. Według badań, kradzieże fraudowe wzrosły o ponad 80% rok do roku, wyprzedzając klasyczne kradzieże fizyczne.

Zagregowane dane wskazują, że w latach 2019–2024 łączna liczba zgłaszanych incydentów systematycznie rośnie, osiągając najwyższy poziom w 2024 r. Jednocześnie struktura zdarzeń zmienia się: maleje udział kradzieży „in-transit" i „facility", a wyraźnie rośnie udział fraudów (oszustw logistycznych). Trend ten potwierdza przesunięcie przestępczości cargo od działań "ad hoc", do bardziej planowanych, weryfikacyjnych i cyfrowo wspieranych.

Standard TAPA TSR traktuje postój i dostęp do pojazdu jako najbardziej krytyczne momenty ryzyka w całym cyklu przewozu.

Czego powinien obawiać się przewoźnik?

Dane TAPA EMEA jednoznacznie wskazują, że 41% kradzieży ma miejsce w trakcie transportu, parkingi niestrzeżone pozostają jednym z największych punktów ryzyka, rośnie udział przestępstw hybrydowych (fizyczno-cyfrowych), straty pośrednie (opóźnienia, utrata reputacji, wzrost składek) często wielokrotnie przewyższają wartość samego ładunku.

Analizy szkód prowadzone przez KRAVAG pokazują wyraźny tzw. „efekt weekendu" w oszustwach logistycznych (fraud cargo). Zdecydowana większość zdarzeń fraudowych rozpoczyna się między piątkiem po południu a poniedziałkiem rano, czyli w okresie obniżonej dostępności decyzyjnej po stronie zleceniodawców, spedytorów i odbiorców. W tym czasie łatwiej o opóźnioną weryfikację zmian w zleceniu (adres rozładunku, numer pojazdu, kierowca), a presja „żeby ładunek pojechał" sprzyja obchodzeniu procedur.

Brak weryfikacji zlecenia

KRAVAG podkreśla, że w przeciwieństwie do kradzieży klasycznej (parking, przecięta plandeka), fraud logistyczny rzadko jest wynikiem braku technologii. W zdecydowanej większości analizowanych przypadków pojazd był sprawny, miał GPS, a kierowca nie padł ofiarą przemocy. Punktem krytycznym okazywały się procesy organizacyjne: brak weryfikacji zlecenia oraz niekontrolowane odstępstwa od standardowych procedur (zasadność zlecenia, zgodność z możliwościami przedsiębiorstwa i podwykonawców, polisami, wyłączeniami, specjalnymi postanowieniami, specyfikacją ładunku etc.).

Ubezpieczyciel używa pojęcia ,,plausibility" nie w sensie informatycznym, lecz operacyjnym – jako sprawdzenie, czy dany scenariusz „ma sens biznesowy". Typowe sygnały ostrzegawcze to m.in.: zmiana adresu rozładunku tuż przed weekendem, nagła zmiana przewoźnika lub kierowcy „bo poprzedni zachorował", presja czasowa („ładunek musi wyjechać natychmiast"), brak możliwości oddzwonienia na znany wcześniej numer kontaktowy, rozładunek w miejscu nieadekwatnym do rodzaju towaru (np. elektronika w małym magazynie bez infrastruktury).

Brak reakcji na takie sygnały jest częstszą przyczyną szkody niż brak zabezpieczeń technicznych. Wynikiem jest szkoda całkowita w przewożonym towarze. Ubezpieczyciel wskazuje, że kluczowy błąd leżał w procesie decyzyjnym: brak zasady „czterech oczu" / ,,sprawczości rzetelnego kupca", brak oddzwonienia do pierwotnego kontrahenta, brak analizy nagłej zmiany w piątek po południu. Incydent skutkuje odmową wypłaty odszkodowania z polisy OC Przewoźnika Drogowego – koszt poniesie pracodawca transportu – przewoźnik.

Jak się chronić

Doświadczenia ostatnich lat pokazują, że skuteczna ochrona może opierać się na:

> weryfikacji kontrahentów i przewoźników wielopoziomowo (wykorzystanie wywiadowni / raportów gospodarczych),
> cyfrowym zabezpieczeniu danych i procedur IT (wraz z tzw. polisą CYBER, D&O),
> certyfikowanych parkingach i planowaniu tras,
> procedurach reagowania kryzysowego (emergency oraz contingency plan),
> odpowiednim transferze ryzyka (ubezpieczenia CARGO, OC działalności).

Europejskie wytyczne bezpieczeństwa podkreślają konieczność zintegrowanego podejścia obejmującego ludzi, procesy i technologię. Standard TAPA TSR (Trucking Security Requirements) traktuje postój i dostęp do pojazdu jako najbardziej krytyczne momenty ryzyka w całym cyklu przewozu. Z tego powodu wprowadza twarde, jednoznaczne zasady, które mają ograniczyć zarówno kradzieże fizyczne, jak i fraudy hybrydowe. TAPA TSR wymaga, aby przewoźnik z góry zdefiniował, gdzie zestaw może i nie może się zatrzymać: parkingi strzeżone, parkingi certyfikowane, bazy własne, miejsca wskazane w planie trasy (zatwierdzone); parkingi niestrzeżone, MOP-y bez ochrony, zatoki awaryjne, strefy w pobliżu portów i granic o podwyższonym ryzyku (zakazane).

Uwaga na parkingi niestrzeżone

To nie jest „rekomendacja", lecz element planu bezpieczeństwa, który musi być znany kierowcy przed wyjazdem. Dane TAPA i raportów ubezpieczeniowych pokazują, że największa koncentracja kradzieży występuje właśnie na parkingach niestrzeżonych, a nie „w ruchu" – dlatego eliminacja przypadkowych postojów ma największy efekt prewencyjny. TSR wprost zabrania:

> pozostawiania załadowanego pojazdu bez nadzoru poza miejscem uprzednio zatwierdzonym,
> „szybkich postojów" na kawę/toaletę z ładunkiem wysokiego ryzyka,
> parkowania „na chwilę" w miejscach nieautoryzowanych.





Interpretacja TAPA jest jednoznaczna – kilka minut bez nadzoru wystarcza, by doszło do kradzieży, manipulacji plombą albo podmiany naczepy. W praktyce oznacza to, że plan trasy musi zawierać również plan postojów, a kierowca nie podejmuje decyzji ad hoc. TSR wymaga formalnych zasad dotyczących rodzajów plomb (jednorazowe, numerowane, wysokiego ryzyka); kontroli numerów plomb przy załadunku i rozładunku; zarządzania kluczami (kto ma dostęp, gdzie są przechowywane, zakaz pozostawiania kluczy w pojeździe); stosowania dodatkowych zabezpieczeń (zamki naczepy, blokady drzwi).

Zasada zero tolerancji

Kluczowe jest tu udokumentowanie iż każda zmiana plomby musi mieć uzasadnienie i ślad w dokumentacji. TAPA wskazuje, że wiele kradzieży nie polega na „włamaniu", lecz na niezauważonej manipulacji zabezpieczeniami. TSR w konsekwencji wprowadza zasadę zero tolerancji: brak zgody na przewóz osób trzecich, brak „pomocy" przy załadunku/rozładunku poza uprawnionym personelem, obowiązek reakcji na próby wejścia do pojazdu (także pod pretekstem kontroli). To wymóg kluczowy w kontekście stowaways (migrantów) oraz kradzieży wspomaganych od środka. TAPA podkreśla, że ryzyko nie dotyczy wyłącznie granic, a próby wejścia do naczepy zdarzają się również setki kilometrów od nich.

Z szerokich analiz incydentów wynika, że większość kradzieży zaczyna się w czasie postoju. Najczęściej wykorzystuje się rutynę, pośpiech i improwizację, a technologia (w tym GPS i telematyka) nie zastąpi dyscypliny procesowej.

Paradoksalnie to właśnie transport drogowy, mimo największej ekspozycji na ryzyko, wykazuje najwyższą zdolność adaptacji. Doświadczenie przewoźników, elastyczność operacyjna i tzw. narodowa kreatywność pozwalają utrzymać ciągłość łańcuchów dostaw nawet w warunkach wojny, pandemii czy eskalacji przestępczości cargo. Jednak granica improwizacji została już osiągnięta. Dalsze opieranie bezpieczeństwa wyłącznie na intuicji i reaktywności oznacza przerzucanie ryzyka na najsłabsze ogniwo systemu. Kluczowa zmiana musi dotyczyć sposobu myślenia o transporcie: od postrzegania go jako kosztu i ryzyka operacyjnego, do traktowania jako elementu strategicznej odporności gospodarczej. ■

Zobacz także: **www.uniatransportu.pl**

Rekomendacje dla przedsiębiorców

1. Traktować bezpieczeństwo jako element strategii biznesowej, nie koszt.

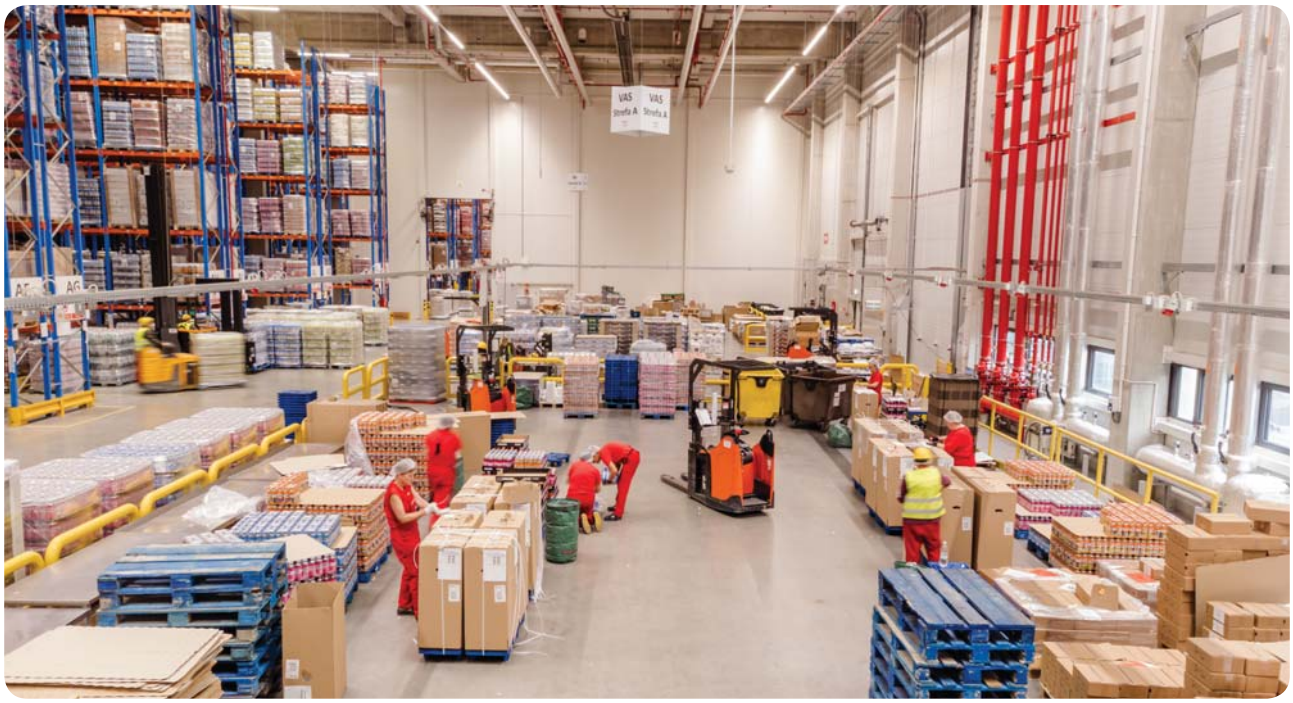
2. Analizować ryzyko systemowo, a nie incydentalnie.

3. Łączyć ochronę fizyczną z cyfrową.

4. Budować odporność organizacyjną, a nie tylko reagować na szkody.

5. Współpracować z ubezpieczycielami, instytucjami branżowymi i innymi przewoźnikami – poddawać analizie własnej zewnętrzne negatywne doświadczenia. Wyciągać wnioski z błędów innych organizacji.

Autor jest praktykiem biznesu oraz wykładowcą akademickim w Międzynarodowej Wyższej Szkole Logistyki i Transportu we Wrocławiu



Nie będzie boomu, będzie selekcja. Co czeka logistykę kontraktową w 2026 roku?

Rynek logistyki kontraktowej w Europie wchodzi w nową fazę. Po okresie korekty zapasów i spowolnienia popytu branża zaczyna się stabilizować, ale powrotu do dawnych realiów nie będzie. Rok 2026 może przynieść selektywne odbicie – skorzystają jednak przede wszystkim ci operatorzy, którzy zbudowali elastyczne i odporne modele operacyjne.

Ostatnie kilkanaście miesięcy pokazało, że europejska logistyka kontraktowa weszła w nową fazę cyklu gospodarczego. Nie jest to ani okres dynamicznego wzrostu, ani głębokiego spowolnienia, lecz raczej wymagająca stabilizacja połączona z selektywną odbudową popytu.

Rok 2025 nie przyniósł gwałtownego odbicia wolumenów, jednak w wielu segmentach rynku widoczna była stopniowa poprawa. Jednocześnie branża funkcjonowała w warunkach wysokiej niepewności – zarówno geopolitycznej, jak i gospodarczej. W praktyce oznaczało to, że firmy logistyczne musiały działać w środowisku większej zmienności i krótszych horyzontów planowania.

Dla operatorów logistycznych najważniejszą kompetencją ostatnich miesięcy stała się zdolność adaptacji. Zmienność wolumenów przy jednoczesnej presji na utrzymanie jakości obsługi i przejrzystości kosztów sprawiła, że firmy musiały utrzymywać większą elastyczność operacyjną. Klienci ograniczali zapasy, ale jednocześnie oczekiwali gotowości do szybkiego zwiększenia przepustowości w momentach wzrostu popytu. W praktyce oznaczało to konieczność utrzymywania zdolności operacyjnych, które nie zawsze były w pełni wykorzystywane, lecz stanowiły zabezpieczenie ciągłości dostaw.

Stabilizacja zamiast ekspansji

Rok 2025 był w dużej mierze konsekwencją wcześniejszej korekty zapasów oraz osłabienia popytu w latach 2023-2024. Firmy funkcjonowały w warunkach wysokiej dyscypliny kosztowej i dużej ostrożności inwestycyjnej.

W magazynach częściej koncentrowano się na poprawie rotacji zapasów i zwiększaniu przepustowości operacyjnej niż na ekspansji powierzchni. W praktyce oznaczało to więcej projektów optymalizacyjnych niż nowych inwestycji typu greenfield. Istotnym czynnikiem pozostawała sytuacja przemysłowa w Niemczech – głównym motorze produkcyjnym Europy. Spowolnienie w tym kraju przełożyło się na cały region, powodując większą zmienność zamówień oraz ostrożniejsze planowanie produkcji.

Na tym tle Polska wyróżniała się stosunkowo stabilnymi fundamentami makroekonomicznymi. Stabilizująca się inflacja, dodatnia dynamika PKB oraz utrzymująca się konsumpcja sprzyjały utrzymaniu aktywności w sektorze TSL. Operatorzy logistyczni, w tym Grupa Raben, obserwują jednocześnie rosnące zainteresowanie rozwiązaniami regionalnymi obsługującymi kilka rynków Europy Środkowo-Wschodniej. Trend ten wzmacnia pozycję Polski jako ważnego hubu logistycznego w regionie.

Od logistyki kosztowej do logistyki odporności

Jedną z najważniejszych zmian ostatnich lat jest ewolucja podejścia do zapasów i bezpieczeństwa łańcucha dostaw. Przez lata dominował model maksymalnej redukcji zapasów. Obecnie coraz częściej stosowane jest podejście polegające na budowaniu selektywnych buforów bezpieczeństwa dla kluczowych komponentów – strategia określana jako „just-in-case". Nie oznacza to powrotu do nadmiernego magazynowania.

Firmy zwiększają zapasy w sposób celowy, koncentrując się na produktach o wysokiej wartości strategicznej lub długim czasie dostawy. Coraz częściej decyzje w tym zakresie zapadają na poziomie zarządów, a nie wyłącznie działów operacyjnych. Zmieniają się także oczekiwania klientów. Coraz mniejsze znaczenie ma wyłącznie minimalizacja kosztów transportu czy magazynowania. Rosną natomiast wymagania dotyczące elastyczności operacyjnej, widoczności procesów logistycznych oraz zdolności reagowania na zakłócenia. Logistyka przestaje być postrzegana wyłącznie jako koszt, a coraz częściej jako narzędzie zarządzania ryzykiem biznesowym.



Logistyka przestaje być postrzegana wyłącznie jako koszt, a coraz częściej jako narzędzie zarządzania ryzykiem biznesowym.

2026: selektywne odbicie

Najbardziej prawdopodobnym scenariuszem na 2026 r. jest selektywne odbicie. W części sektorów można spodziewać się poprawy wolumenów, jednak trudno oczekiwać gwałtownego boomu w całej branży. Europa Zachodnia będzie raczej stopniowo dochodzić do równowagi po okresie spowolnienia przemysłowego. Konsumpcja może się poprawiać, ale raczej w sposób umiarkowany.

Skorzystają przede wszystkim organizacje, które w ostatnich latach uporządkowały koszty, zoptymalizowały zapasy i zwiększyły elastyczność operacyjną. Firmy o sztywnych strukturach kosztowych mogą natomiast odczuć dalszą selekcję rynku.

Elastyczność zamiast ekspansji

Jeśli wskazać jeden strategiczny kierunek działań dla firm logistycznych na najbliższe lata, byłaby to inwestycja w elastyczność. Nie chodzi o maksymalizację powierzchni magazynowej ani agresywną ekspansję infrastruktury. Kluczowa staje się zdolność szybkiego skalowania działalności, dostosowywania kosztów do wolumenu, dywersyfikacji źródeł dostaw oraz planowania scenariuszowego. Coraz większe znaczenie mają również rozwiązania cyfrowe oraz wymogi zrównoważonego rozwoju, które stopniowo przechodzą z poziomu deklaracji do realnych warunków kontraktowych.

Jednocześnie branża musi mierzyć się z szeregiem wyzwań. Do najważniejszych należą rosnące koszty energii i pracy, złożoność regulacyjna oraz ograniczenia w transporcie drogowym – w tym niedobór kierowców. W świecie rosnącej niepewności przewagę konkurencyjną daje nie największa infrastruktura, lecz zdolność szybkiej adaptacji.

Jeśli 2026 przyniesie odbicie, skorzystają z niego przede wszystkim najbardziej elastyczne organizacje. Jeśli natomiast presja rynkowa się utrzyma, przetrwają ci operatorzy, którzy potrafią szybko dostosować model operacyjny do zmieniającego się popytu. Logistyka kontraktowa coraz wyraźniej przestaje być funkcją pomocniczą. Staje się strategicznym elementem odporności biznesu i jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw w niestabilnej gospodarce. ■

Katarzyna Ostojska
Menedżer ds. Marketingu, Raben Logistics Polska



Damian Michalecki
Sales & Customer Success Field Leader w Pactus.eu

Empatia i personalizacja kontaktu jako czynniki zwiększające spłacalność bez utraty reputacji

Windykacja nie musi być ani konfrontacyjna, ani agresywna. Może – i powinna – być profesjonalna, efektywna i oparta na zrozumieniu. Empatia, personalizacja i szybka reakcja to dziś nie luksus, lecz rynkowy standard. A firmy, które potrafią komunikować się z dłużnikami jak z partnerami, zyskują nie tylko wyższą skuteczność, ale też lepszą reputację i lojalność klientów – także tych, którzy chwilowo znaleźli się w trudnej sytuacji.

Współczesna windykacja nie może już ograniczać się do zimnej egzekucji. Firmy zarządzające wierzytelnościami działają dziś w otoczeniu, gdzie styl komunikacji, jakość relacji i elastyczność procesów decydują o skuteczności. Empatia i personalizacja stają się jednym z fundamentów nowoczesnych strategii odzyskiwania należności. Zmiana podejścia to nie tylko efekt presji społecznej, ale – przede wszystkim – odpowiedź na rosnące znaczenie reputacji firm i długoterminowych relacji z klientem.

Od presji do partnerstwa

Tradycyjna windykacja koncentrowała się na szybkim odzyskiwaniu długu, często kosztem relacji. Dłużnik był postrzegany jako problem, a nie jako partner. Obecnie coraz częściej przyjmuje się podejście, w którym dłużnik to również klient – osoba, z którą warto rozmawiać i szukać kompromisu. Wynika to zarówno z praktyki, jak i z psychologii: ludzie są bardziej skłonni do współpracy z tymi, którzy traktują ich z szacunkiem. Zrozumienie sytuacji drugiej strony, uwzględnienie jej ograniczeń i gotowość do rozmowy przekładają się na wyższą skuteczność działań windykacyjnych.

Empatia jako klucz do dobrej windykacji

Empatia nie oznacza rezygnacji z roszczeń. Przeciwnie – jest warunkiem ich realizacji w sposób skuteczny i zrównoważony. Umiejętność prowadzenia rozmowy w neutralnym, spokojnym tonie i dostosowanie treści komunikatów do sytuacji dłużnika pozwala uniknąć wielu konfliktów. Nowoczesny win-



dykator nie działa według sztywnych skryptów. Potrafi zrozumieć, kiedy warto zaproponować ugodę, przesunąć termin lub poszukać innego rozwiązania. To właśnie ta elastyczność staje się dzisiaj jednym z kluczowych atutów.

Personalizacja: koniec epoki masowych wezwań

Masowe listy z identyczną treścią trafiające do tysięcy dłużników są już nieskuteczne. Dzisiejsze narzędzia IT pozwalają precyzyjnie dopasować treść wiadomości, sposób kontaktu, a nawet język do profilu odbiorcy. Nie tylko zwiększa to szansę na skuteczność, ale pozwala firmie zachować wysoki standard obsługi klienta – nawet wtedy, gdy klientem jest osoba zadłużona. Jasne, rzeczowe i zrozumiałe komunikaty zmniejszają poziom stresu, a zwiększają otwartość na współpracę.

Reakcja w odpowiednim czasie

Szybkość odpowiedzi na kontakt dłużnika – lub jej brak – bardzo często decyduje o tym, czy relacja się rozwija, czy kończy. Dłużnik, który przez kilka dni nie otrzymuje żadnej wiadomości dotyczącej zaległości, traci zaufanie i chęć do współpracy. Dlatego coraz więcej firm wdraża procesy gwarantujące odpowiedź w ciągu 24 godzin. Automatyczne potwierdzenia, chatboty obsługujące najczęstsze pytania czy możliwość kontaktu wieloma kanałami (e-mail, SMS, czat, infolinia) są dziś rynkowym standardem.

Od jednostronnej decyzji do wspólnego ustalenia

W windykacji coraz rzadziej spotykamy się z jednostronnym narzuceniem harmonogramu spłat. Skuteczniejsze okazuje się ustalenie planu spłaty wspólnie z dłużnikiem, z uwzględnieniem jego realnych możliwości. Taka forma współpracy buduje zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności po stronie dłużnika – w końcu to on sam współtworzy warunki ugody. Dzięki temu wzrasta motywacja do dotrzymania ustaleń, a zmniejsza się potrzeba eskalacji sprawy. Idąc na ustępstwo wobec dłużnika, wpływamy pozytywnie na jego motywację do dotrzymania złożonej wcześniej obietnicy płatności. Działa tu zasada wzajemności – naturalna potrzeba odwzajemnienia gestu.

Współczesna windykacja nie może ograniczać się do zimnej egzekucji.

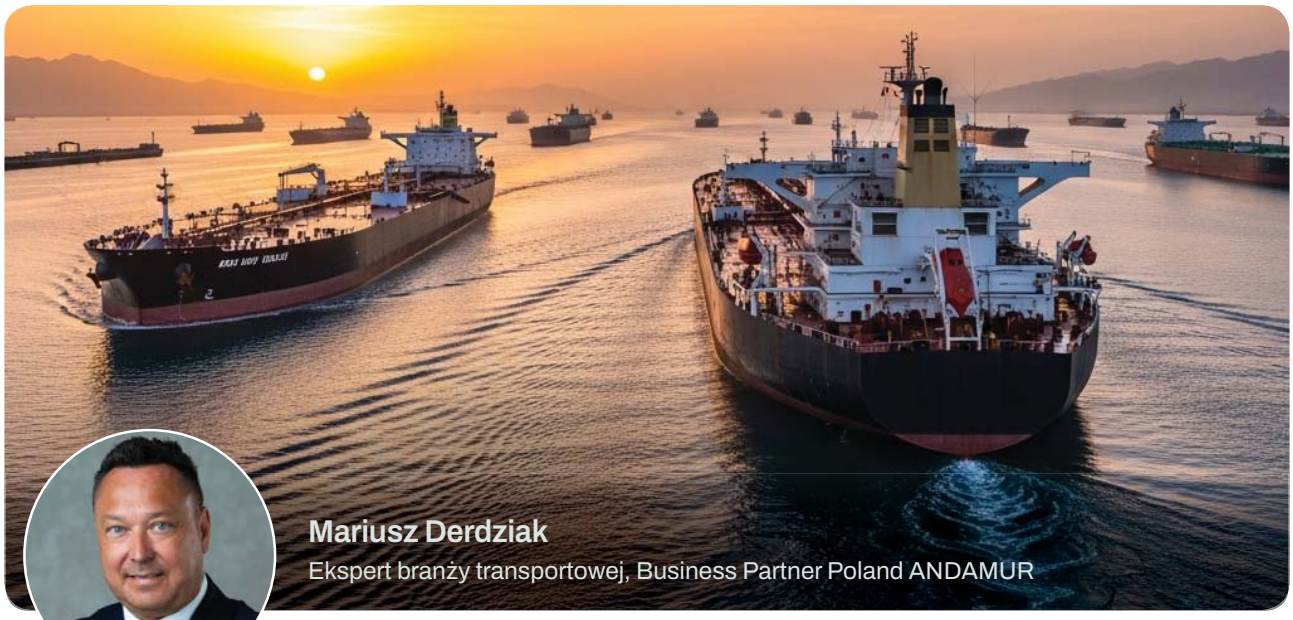
Współczesny rynek nie kończy się na jednorazowej sprzedaży. Klient, który dziś opóźnia płatność, może wrócić – pod warunkiem, że nie zostanie potraktowany z góry czy z wrogością. Dobre praktyki windykacyjne zakładają, że każde działanie powinno pozostawiać otwartą drogę do dalszej współpracy. To szczególnie ważne w branżach, gdzie kontakty są często długofalowe, a trudności finansowe bywają chwilowe. ■

O Pactus.eu

Od ponad 16 lat wspiera firmy transportowe w odzyskiwaniu należności za wykonane usługi transportowe. Doskonale orientuje się w specyfice branży TSL, a także jej wyzwaniach i potrzebach. Usługi odzyskiwania należności w Pactus.eu mają charakter międzynarodowy. Dzięki znajomości międzynarodowego prawa przewozowego firma zapewnia pełną obsługę sprawy – od weryfikacji dokumentów, po profesjonalną komunikację z płatnikiem w jego języku.

KONTAKT:
tel.: +48 717 333 666
e-mail: info@pactus.eu
Internet:
www.pactus.eu/pl/

Pactus.eu



Mariusz Derdziak
Ekspert branży transportowej, Business Partner Poland ANDAMUR

Ormuz – wąskie gardło świata. Konflikt wokół Iranu może zmienić ekonomię transportu w Europie

Czasem jeden wąski fragment mapy potrafi zatrzymać gospodarkę całego świata. Cieśnina Ormuz – zaledwie kilkadziesiąt kilometrów szerokości, a jest dziś miejscem, od którego zależą ceny paliw na stacjach w całej Europie i rentowność tysięcy firm transportowych. Eskalacja napięcia wokół Iranu pokazuje, że globalny system energetyczny pozostaje niezwykle wrażliwy na wydarzenia geopolityczne, a konsekwencje konfliktów militarnych mogą w ciągu kilku dni dotrzeć do portfeli przewoźników drogowych oddalonych o tysiące kilometrów od miejsca wydarzeń.

Doniesienia o atakach na statki handlowe oraz ograniczeniach żeglugi w rejonie Zatoki Perskiej wywołały natychmiastową reakcję rynków energii. Ceny ropy zaczęły rosnąć, a wraz z nimi wzrosła zmienność na rynkach paliw. Dla branży transportowej w Europie wydarzenia na Bliskim Wschodzie nie są odległym konfliktem politycznym, lecz realnym czynnikiem wpływającym na koszty operacyjne flot i stabilność całych łańcuchów dostaw.

20 milionów baryłek dziennie

Znaczenie Cieśniny Ormuz dla światowej gospodarki trudno przecenić. Przez ten wąski morski korytarz transportowanych jest około 20 milionów baryłek ropy i produktów naftowych dziennie, czyli blisko jedna piąta światowego handlu ropą. Tę samą drogę pokonuje również ogromna część globalnego eksportu skroplonego gazu ziemnego. W praktyce oznacza to, że każdy poważniejszy kryzys w tym regionie natychmiast wpływa na globalne ceny energii, ponieważ zakłóca nie tylko produkcję, ale przede wszystkim logistykę dostaw.

W pierwszej fazie kryzysu najważniejszym czynnikiem nie jest wcale spadek wydobycia surowców, lecz wzrost ryzyka transportowego. Armatorzy zaczynają ograniczać liczbę rejsów, firmy ubezpieczeniowe podnoszą składki, a część statków decyduje się czekać poza obszarem podwyższonego ryzyka. To z kolei powoduje gwałtowny wzrost kosztów transportu morskiego. W ostatnich dniach stawki dla największych tankowców transportujących ropę z Bliskiego Wschodu wzrosły kilkukrotnie, osiągając poziomy niespotykane od czasu globalnego kryzysu finansowego w 2008 roku.

Z punktu widzenia rynku energii oznacza to powstanie tzw. premii geopolitycznej. Cena ropy rośnie nie dlatego, że fizycznie brakuje surowca, lecz dlatego, że rynek zaczyna uwzględniać ryzyko zakłócenia dostaw. W praktyce wystarczy sama możliwość blokady transportu, aby inwestorzy i firmy energetyczne zaczęli podnosić ceny kontraktów terminowych.

Nie tylko ropa

Szczególnie niepokojącym scenariuszem byłoby faktyczne ograniczenie żeglugi przez cieśninę. Iran wielokrotnie sygnalizował w przeszłości, że w sytuacji bezpośredniego zagrożenia może podjąć działania mające na celu blokadę szlaku transportowego. Taki scenariusz miałby natychmiastowe konsekwencje dla globalnego rynku energii.

Co ważne, kryzys w regionie Zatoki Perskiej oddziałuje nie tylko na rynek ropy. Równie silnie może uderzyć w rynek gazu ziemnego. Katar jest jednym z największych producentów LNG na świecie, a większość jego eksportu trafia do odbiorców w Europie i Azji drogą morską. Zakłócenie żeglugi w regionie natychmiast ogranicza dostępność gazu na rynku globalnym, co zwiększa konkurencję pomiędzy importerami o dostępne dostawy.

Dla europejskiej branży transportowej kluczowe znaczenie ma jednak nie sama cena baryłki ropy, lecz hurtowa cena oleju napędowego. Diesel pozostaje podstawowym paliwem dla transportu ciężkiego i odpowiada za blisko połowę zużycia produktów naftowych w Europie. Jednocześnie europejski system rafineryjny nie jest w stanie w pełni pokryć zapotrzebowania na to paliwo, co oznacza, że Europa pozostaje importerem netto diesla. W takiej sytuacji każdy globalny wstrząs na rynku energii bardzo szybko przekłada się na ceny paliw na stacjach. Dla przedsiębiorstw transportowych oznacza to gwałtowny wzrost kosztów operacyjnych. Paliwo jest jednym z największych elementów struktury kosztowej transportu drogowego i w wielu firmach odpowiada nawet za jedną trzecią całkowitych wydatków operacyjnych.

Droższe paliwo, wyższe frachty

Warto również pamiętać, że rynek transportowy reaguje na wzrost kosztów paliwa z pewnym opóźnieniem. W pierwszej fazie przewoźnicy starają się absorbować wzrost kosztów, aby utrzymać konkurencyjność swoich usług. Dopiero po pewnym czasie presja kosztowa zaczyna przenosić się na rynek frachtowy i powodować wzrost stawek transportowych. W przypadku długotrwałego kryzysu energetycznego proces ten może jednak przyspieszyć. Firmy transportowe będą zmuszone renegocjować kontrakty lub korzystać z mechanizmów klauzul paliwowych, które automatycznie indeksują stawki transportowe w zależności od ceny oleju napędowego.

Nie można również zapominać o szerszych konsekwencjach gospodarczych. Wzrost cen paliw wpływa na cały system logistyczny i produkcyjny gospodarki. Droższy transport oznacza wyższe koszty dystrybucji towarów, wyższe ceny produktów przemysłowych oraz presję inflacyjną w wielu sektorach gospodarki. W sytuacji poważnego kryzysu rządy mogą wprawdzie zdecydować o uwolnieniu części zapasów w celu stabilizacji rynku, ale mechanizm ten ma charakter krótkoterminowy. Dla Polski i krajów Europy Środkowo-Wschodniej konsekwencje ewentualnej destabilizacji rynku energii mogą być szczególnie odczuwalne. Region ten charakteryzuje się wysokim udziałem transportu drogowego w przewozach towarowych oraz dużą zależnością gospodarki od międzynarodowej logistyki. Polska jest jednym z największych rynków transportowych w Europie, a polscy przewoźnicy odpowiadają za około jedną piątą wszystkich przewozów drogowych w Unii Europejskiej. Oznacza to, że zmiany cen paliw na rynkach globalnych bardzo szybko przekładają się na koszty funkcjonowania ogromnej części europejskiego systemu logistycznego.

Droższy transport oznacza wyższe koszty dystrybucji towarów, wyższe ceny produktów oraz presję inflacyjną w gospodarce.

Zarządzanie ryzykiem paliwowym

Dodatkowym czynnikiem zwiększającym wrażliwość regionu na wahania cen energii jest struktura rynku paliw. Europa Środkowo-Wschodnia w dużej mierze opiera się na imporcie produktów naftowych oraz na dostawach ropy transportowanej drogą morską. Nawet jeśli sama ropa nie pochodzi bezpośrednio z Zatoki Perskiej, globalny wzrost cen surowca natychmiast wpływa na ceny hurtowe paliw w rafineriach i terminalach paliwowych w całej Europie. W efekcie zmiany na globalnym rynku ropy bardzo szybko przekładają się na ceny diesla na stacjach paliw w Polsce, Czechach czy na Słowacji.

Z punktu widzenia firm transportowych oznacza to rosnące znaczenie zarządzania ryzykiem paliwowym. W sytuacji gwałtownych zmian cen energii coraz większą rolę odgrywają mechanizmy indeksacji stawek transportowych, w tym klauzule paliwowe stosowane w kontraktach logistycznych. Przedsiębiorstwa, które posiadają takie mechanizmy w umowach z klientami, są w stanie szybciej reagować na zmiany kosztów paliwa. Dla pozostałych przewoźników nagły wzrost cen diesla może oznaczać poważne ryzyko dla płynności finansowej, szczególnie w warunkach silnej konkurencji na europejskim rynku transportowym.

Dla europejskiej branży transportowej oznacza to konieczność funkcjonowania w środowisku rosnącej niepewności energetycznej. W najbliższych miesiącach kluczowe znaczenie będzie miało monitorowanie sytuacji geopolitycznej oraz rozwój mechanizmów ograniczających ryzyko paliwowe. Jedno jest jednak pewne, niemal każde wydarzenie w regionie Zatoki Perskiej po raz kolejny pokazują, że bezpieczeństwo energetyczne nie jest abstrakcyjnym pojęciem politycznym. To realny czynnik, który może decydować o kosztach działalności przedsiębiorstw transportowych w Europie, konkurencyjności całych łańcuchów dostaw oraz stabilności globalnej gospodarki. ■

Busy 2026. Jak zmiany regulacyjne wpłyną na transport międzynarodowy



Transport realizowany pojazdami o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony od lat stanowi jeden z najbardziej elastycznych segmentów europejskiej logistyki drogowej. Busy są wykorzystywane przede wszystkim w transporcie ekspresowym, przewozach dedykowanych oraz w obsłudze łańcuchów dostaw wymagających krótkiego czasu reakcji. Ich popularność wynika z połączenia kilku czynników: stosunkowo niskiego progu wejścia na rynek, dużej mobilności oraz mniejszej liczby obowiązków regulacyjnych niż w przypadku transportu ciężarowego.



Anna Majowicz
Prezes zarządu MAI Institute

W wielu sektorach gospodarki – szczególnie w branży automotive, produkcji przemysłowej czy logistyce części zamiennych – busy stały się ważnym elementem infrastruktury transportowej. Umożliwiają one realizację przewozów bezpośrednich, bez przeładunków, często w bardzo krótkim czasie od momentu przyjęcia zlecenia.

Busy zrównane z transportem ciężkim

Rok 2026 może jednak stać się momentem przełomowym dla tego segmentu rynku. Za kilka miesięcy, tj. od 1 lipca 2026 r. w Unii Europejskiej zacznie obowiązywać wymóg stosowania inteligentnych tachografów drugiej generacji w pojazdach o dopuszczalnej masie całkowitej od 2,5 do 3,5 tony wykonujących międzynarodowy transport rzeczy. Obowiązek ten wynika z przepisów Pakietu Mobilności oraz zmian w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 561/2006 dotyczącego czasu prowadzenia pojazdu i odpoczynku kierowców.
W praktyce oznacza to objęcie części rynku transportu lekkiego regulacjami, które dotychczas dotyczyły przede wszystkim transportu ciężkiego.

Transport busami pozostanie ważną częścią europejskiej logistyki, a branża będzie zmuszona dostosować się do nowych realiów.

Wprowadzenie nowych przepisów jest konsekwencją długotrwałej dyskusji dotyczącej warunków konkurencji na europejskim rynku transportowym. Przez wiele lat przewoźnicy wykorzystujący pojazdy o masie do 3,5 tony funkcjonowali w innym reżimie regulacyjnym niż firmy transportowe operujące ciężarówkami. Oznaczało to między innymi brak obowiązku stosowania tachografów oraz brak pełnego nadzoru nad czasem pracy kierowców. W efekcie pojazdy dostawcze mogły realizować zadania bardzo podobne do transportu ciężarowego, ale przy znacznie mniejszym obciążeniu regulacyjnym.

Ochrona rynku niemieckiego i francuskiego?

Instytucje unijne uznały, że prowadzi to do nierównych warunków konkurencji oraz zwiększa ryzyko naruszeń przepisów dotyczących czasu pracy kierowców. Właśnie dlatego w ramach Pakietu Mobilności zdecydowano się rozszerzyć część regulacji na pojazdy o dopuszczalnej masie od 2,5 do 3,5 tony w międzynarodowym transporcie rzeczy.
– Z perspektywy praktyki rynkowej można jednak postawić pytanie, czy rzeczywiście główną intencją ustawodawcy było bezpieczeństwo ruchu drogowego. Gdyby tak było, regulacje obejmowałyby również transport krajowy oraz przewozy osób pojazdami do 9 miejsc, gdzie podobne ryzyka organizacji czasu pracy kierowców również występują. Tymczasem nowe przepisy dotyczą wyłącznie międzynarodowego i kabotażowego transportu rzeczy – wskazuje Marcin Bobik, wspólnik Express Botam Transport.

Z perspektywy przewoźników trudno więc nie zadać pytania, czy bezpieczeństwo uczestników ruchu różni się w zależności od tego, po której stronie granicy znajduje się pojazd. – Jeśli ten sam bus może wykonywać przewozy krajowe bez nowych ograniczeń, a w transporcie międzynarodowym już nie, to realnym skutkiem regulacji jest przede wszystkim zmiana warunków konkurencji na określonych rynkach. W praktyce chodzi o rynki, na których presja transportu realizowanego busami była największa – przede wszystkim niemiecki i francuski. Nie jest to ocena polityczna, lecz wniosek wynikający z konstrukcji samych przepisów oraz zakresu ich zastosowania – tłumaczy Marcin Bobik.

Tachograf w busie – co dokładnie się zmienia

Najważniejszą zmianą wprowadzoną przez nowe przepisy jest obowiązek instalacji inteligentnych tachografów drugiej generacji w pojazdach wykorzystywanych w międzynarodowym transporcie towarów. Nowe urządzenia pozwalają między innymi: rejestrować czas jazdy, przerw i odpoczynków kierowcy, zapisywać dane lokalizacyjne pojazdu przy wykorzystaniu systemu GNSS, automatycznie rejestrować przekroczenia granic państw, umożliwiać zdalną wstępną kontrolę pojazdu przez służby kontrolne.

Komisja Europejska wskazuje, że celem tych rozwiązań jest zwiększenie przejrzystości rynku transportowego oraz ułatwienie egzekwowania przepisów dotyczących czasu pracy kierowców i kabotażu. W praktyce oznacza to, że transport busami wykonujący przewozy międzynarodowe będzie funkcjonował w znacznie bardziej sformalizowanym środowisku operacyjnym niż dotychczas.

Nowe obowiązki dla przedsiębiorców

Wprowadzenie tachografów to nie tylko zmiana techniczna, ale również organizacyjna. Firmy transportowe będą



musiały wdrożyć cały zestaw nowych procedur związanych z obsługą systemu. Do najważniejszych obowiązków należą: zakup i instalacja tachografów, wyrobienie kart kierowców, archiwizacja danych z urządzeń, wdrożenie systemów kontroli czasu pracy kierowców, przygotowanie przedsiębiorstwa na bardziej zaawansowane kontrole drogowe.
Oznacza to dodatkowe koszty oraz konieczność profesjonalizacji zarządzania transportem lekkim.

Zmiany regulacyjne dotyczą bardzo dużego segmentu rynku. W Polsce liczba lekkich pojazdów użytkowych systematycznie rośnie. Według danych branżowych w kraju funkcjonuje kilkaset tysięcy pojazdów wykorzystywanych w transporcie drogowym, przy czym znaczną część z nich stanowią właśnie samochody dostawcze do 3,5 tony. Rynek ten stale się rozwija. Jak wskazuje Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego – w samym 2024 roku w Polsce zarejestrowano ponad 66 tys. nowych samochodów dostawczych, co potwierdza utrzymujące się wysokie zapotrzebowanie na transport realizowany pojazdami tej kategorii.

Jednocześnie rośnie liczba przedsiębiorstw wykorzystujących busy w międzynarodowym transporcie drogowym. W ostatnich latach wydano dziesiątki tysięcy wypisów z licencji dla pojazdów o DMC 2,5-3,5 tony, co pokazuje rosnącą rolę tego segmentu w przewozach międzynarodowych. Polska pozostaje jednym z najważniejszych graczy na europejskim rynku transportu drogowego. Według danych Eurostatu aż 69% transportu towarowego w kraju realizowane jest drogą lądową, co plasuje Polskę wśród liderów Unii Europejskiej pod względem znaczenia transportu drogowego.

Matematyka busa po tachografie

Największą zmianą wynikającą z nowych przepisów nie jest sam koszt urządzenia, lecz zmiana sposobu wykorzystania pojazdu. Dotychczas transport busami funkcjonował często w modelu opartym na wysokiej dyspozycyjności kierowcy i pojazdu. W praktyce miesięczne przebiegi w międzynarodowym transporcie busami wynoszą dziś zwykle około 10-16 tys. km, w zależności od systemu pracy kierowcy, organizacji przewozów oraz modelu operacyjnego firmy (np. systemów rotacyjnych typu 3/1). Po objęciu busów przepisami dotyczącymi czasu pracy kierowców sytuacja ulegnie zmianie. Kierowcy będą musieli stosować się do limitów jazdy podobnych do tych obowiązujących w transporcie ciężarowym.

W praktyce oznacza to m.in. maksymalnie 9 godzin jazdy dziennie (z możliwością wydłużenia do 10 godzin dwa razy w tygodniu), obowiązkowe przerwy po 4,5 godzinach jazdy, odpoczynek dobowy trwający co najmniej 11 godzin. Po wprowadzeniu tachografów realny miesięczny przebieg pojazdu może spaść do poziomu: 8-11 tys. km. Oznacza to spadek wykorzystania pojazdu średnio o około 20-30%, a w niektórych modelach operacyjnych nawet więcej. Jeżeli jednocześnie koszty stałe pojazdu pozostają na podobnym poziomie (leasing, wynagrodzenie kierowcy, paliwo, ubezpieczenie), koszt jednego kilometra automatycznie rośnie. W wielu analizach branżowych wskazuje się, że utrzymanie dotychczasowej rentowności może wymagać istotnej korekty stawek transportowych, szczególnie w segmencie transportu ekspresowego.

Możliwe scenariusze rozwoju rynku

Profesjonalizacja rynku. Wprowadzenie tachografów zwiększy przejrzystość działalności i utrudni funkcjonowanie firm działających na bardzo niskich marżach. Na rynku mogą pozostać przede wszystkim przedsiębiorstwa posiadające rozwinięte zaplecze operacyjne.

Konsolidacja sektora. Najmniejsze firmy transportowe mogą mieć trudności z dostosowaniem się do nowych wymogów. W efekcie możliwe jest przejmowanie części rynku przez większych operatorów logistycznych.

Wzrost stawek transportowych. Jeżeli koszty działalności wzrosną, przedsiębiorstwa będą próbowały przenieść część tych kosztów na klientów. Szczególnie w sektorze transportu ekspresowego może to oznaczać wzrost cen usług.

Przeniesienie części rynku do segmentu poniżej 2,5 t. Część firm może próbować przenieść działalność do pojazdów o mniejszej masie, które nie są objęte obowiązkiem tachografów. Rozwiązanie to ma jednak ograniczenia związane z mniejszą ładownością.

Powrót części firm na rynek krajowy. Ponieważ nowe przepisy dotyczą przede wszystkim transportu międzynarodowego, część przedsiębiorstw może ograniczyć działalność zagraniczną i skupić się na przewozach krajowych.



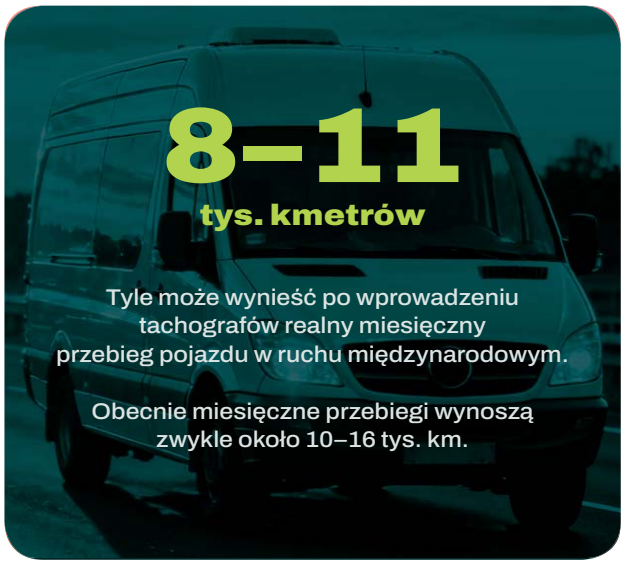
Czy bus plandeka się obroni

Busy o dopuszczalnej masie 3,5 tony przez wiele lat stanowiły podstawowe narzędzie transportu ekspresowego w Europie. Ich przewagą była szybkość realizacji zleceń oraz możliwość dostawy bezpośredniej bez przeładunków. Nowe regulacje nie eliminują tej przewagi, ale znacząco zmieniają warunki funkcjonowania rynku. Transport busami prawdopodobnie pozostanie ważnym elementem europejskiej logistyki – szczególnie w sektorze przewozów pilnych i dedykowanych. Jednocześnie branża będzie musiała dostosować się do nowych realiów regulacyjnych i ekonomicznych.

– Moim zdaniem część rynku zostanie przejęta przez inne segmenty, a bus utraci status domyślnego wyboru w transporcie ekspresowym. Nie zniknie z dnia na dzień, ale przestanie być pierwszym i oczywistym rozwiązaniem tam, gdzie do tej pory decydował wyłącznie czas. To nie jest koniec rynku. To koniec dotychczasowego modelu transportu expresowego realizowanego pojazdami o DMC do 3,5 tony – ocenia Marcin Bobik z Express Botam. Jak podkreśla 1 lipca 2026 r. nie kończy transportu busowego. – Kończy złudzenie, że ekspres międzynarodowy można dalej realizować w oparciu o maksymalną elastyczność czasu i niską widoczność. Zmiana ta nie dotyczy jednego przepisu ani jednego urządzenia. Oznacza przebudowę całego modelu operacyjnego: od planowania tras, przez organizację pracy kierowców, po rozmowę z klientem o czasie, cenie i odpowiedzialności – dodaje.

Czy branża się dostosuje?

Zmiany wchodzące w życie w 2026 roku można uznać za jeden z najważniejszych momentów w historii transportu lekkiego w Europie. Obowiązek stosowania tachografów w pojazdach o dopuszczalnej masie od 2,5 do 3,5 tony oznacza objęcie części rynku busów regulacjami dotychczas zarezerwowanymi dla transportu ciężarowego. Dla przedsiębiorstw transportowych oznacza to konieczność przeliczenia dotychczasowego modelu biznesowego. Kluczowym pytaniem pozostaje to, czy rynek zaakceptuje wyższe stawki transportowe oraz czy branża będzie w stanie dostosować się do nowych realiów operacyjnych. ■





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

Rosnące koszty e-TOLL. Skala presji na branżę transportową

Podwyżki stawek systemu e-TOLL oraz rozszerzenie sieci dróg płatnych od lutego 2026 r. znacząco zwiększyły koszty działalności firm transportowych. Jak pokazują dane z najnowszego raportu Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska (TLP), zmiany te wywierają istotną presję na rentowność przewozów i mogą wpływać na decyzje biznesowe przedsiębiorstw działających na rynku transportowym.

Skala zmian jest znacząca. Stawki opłat drogowych wzrosły średnio o ponad 40%, a sieć dróg objętych systemem powiększyła się o kolejne 645 km. W efekcie niemal cała infrastruktura wykorzystywana przez transport ciężki została objęta opłatami, co bezpośrednio zwiększa koszty operacyjne przedsiębiorstw.

Branża traci zdolność przenoszenia kosztów

Jednym z najważniejszych wniosków raportu jest ograniczona możliwość przenoszenia rosnących kosztów na klientów. Aż 60% firm transportowych deklaruje, że musi pokrywać wzrost opłat e-TOLL z własnej marży. Jednocześnie ponad 73% przedsiębiorstw przewiduje, że w najbliższych miesiącach rentowność ich działalności może znaleźć się na granicy opłacalności lub nawet przejść w stratę.

– W praktyce oznacza to, że sektor transportu drogowego staje się buforem kosztowym dla całej gospodarki – mówi Maciej Wroński, prezes Transport i Logistyka Polska. – Przewoźnicy przez pewien czas absorbują rosnące koszty regulacyjne, ponieważ rynek nie akceptuje natychmiastowych podwyżek stawek transportowych. Taki mechanizm nie może jednak funkcjonować w nieskończoność – w dłuższej perspektywie koszty te i tak zostaną przeniesione na łańcuchy dostaw i ceny towarów. Jak podkreśla Wroński, problem pojawia się w momencie, gdy wzrost kosztów następuje w branży funkcjonującej na bardzo niskich marżach.

– Transport drogowy działa w warunkach bardzo silnej konkurencji cenowej. Jeżeli w takich realiach pojawia się wzrost kosztów systemowych rzędu kilkudziesięciu procent, przedsiębiorstwa mają ograniczoną przestrzeń do ich szybkiej kompensacji – mówi.

Najmniejsze firmy pod największą presją

Najbardziej odczuwalne skutki zmian dotyczą najmniejszych przedsiębiorstw transportowych. Mikrofirmy posiadające do 10 pojazdów stanowią ponad 60% uczestników badania, co dobrze odzwierciedla strukturę polskiego rynku transportowego. W tej grupie aż 74% firm deklaruje brak możliwości podniesienia cen usług transportowych.

Konsekwencją jest bezpośrednie obniżenie rentowności działalności – ponad 63% najmniejszych przedsiębiorstw przewiduje funkcjonowanie na granicy opłacalności w najbliższych miesiącach. Oznacza to, że wzrost kosztów systemowych najmocniej uderza w firmy o najmniejszej skali działalności i ograniczonych rezerwach finansowych. – Jeżeli ponad 70% firm transportowych obawia się pogorszenia rentowności, nie jest to już problem po-

jedynczych przedsiębiorstw, lecz sygnał ryzyka dla stabilności całego rynku przewozów – podkreśla Maciej Wroński.
W dłuższej perspektywie może to prowadzić do dużego spadku dostępności pojazdów, a także zmiany struktury rynku, na rzecz dużych przewoźników, którzy mogą łatwiej absorbować rosnące koszty działalności.

Twarde negocjacje ze zleceniodawcami

Badanie pokazuje również, że próby renegocjacji stawek transportowych często spotykają się z bardzo twardą reakcją rynku. Najczęstszą odpowiedzią zleceniodawców jest odmowa podwyżki, nierzadko połączona z groźbą zakończenia współpracy. Oznacza to, że przewoźnicy znajdują się w sytuacji wyraźnej asymetrii negocjacyjnej wobec swoich kontrahentów. – Relacje w łańcuchach dostaw są dziś bardzo wymagające – mówi Wroński. – Zleceniodawcy również funkcjonują pod presją kosztową, dlatego starają się przenosić ryzyko na kolejne ogniwa rynku. W wielu przypadkach to właśnie przewoźnicy pozostają najsłabszym elementem tej układanki.
Podobną obserwację potwierdzają przedsiębiorcy działający na rynku przewozowym. – Wzrost kosztów systemowych w transporcie nie zawsze może być natychmiast przeniesiony na stawki frachtowe – mówi Kinga Przytocka-Krupa, Branch Manager w Schavemaker Poland. – Rynek transportowy jest bardzo konkurencyjny, a decyzje cenowe w łańcuchach dostaw wymagają czasu i negocjacji, dlatego zmiany kosztowe stopniowo znajdują odzwierciedlenie w stawkach transportowych.

73% firm przewiduje pogorszenie rentowności w związku ze wzrostem opłat e-TOLL.

Jednocześnie – jak wskazują przedstawiciele branży – rosnące koszty systemowe wpływają także na sposób planowania działalności przez firmy transportowe. – Każda większa zmiana kosztów operacyjnych natychmiast wpływa na planowanie tras, organizację przewozów czy decyzje dotyczące wykorzystania floty – dodaje Kinga Przytocka-Krupa. – Dla firm transportowych oznacza to konieczność jeszcze dokładniejszego zarządzania kosztami i efektywnością operacyjną.

Ograniczenie inwestycji i redukcja floty

Zmiany w systemie e-TOLL wpływają także na strategie przedsiębiorstw transportowych. Zamiast inwestować w rozwój floty czy modernizację technologii, wiele firm koncentruje się dziś na działaniach dostosowawczych. Ponad 47% przedsiębiorstw deklaruje ograniczenie działalności lub redukcję taboru, a blisko 38% przewiduje przyspieszenie konsolidacji rynku. – W warunkach rosnących kosztów regulacyjnych firmy w pierwszej kolejności koncentrują się na utrzymaniu rentowności i płynności finansowej, dlatego decyzje inwestycyjne są często odkładane w czasie – podkreśla prezes TLP. W efekcie rosnące koszty systemowe mogą w krótkim okresie ograniczać skłonność przedsiębiorstw do inwestowania w rozwój floty i modernizację działalności. Ponieważ transport drogowy pozostaje kluczowym elementem krajowych łańcuchów dostaw, zmiany w kondycji branży mogą w dłuższej perspektywie wpływać także na koszty funkcjonowania przedsiębiorstw w innych sektorach gospodarki.

Wpływ na drogi lokalne i samorządy

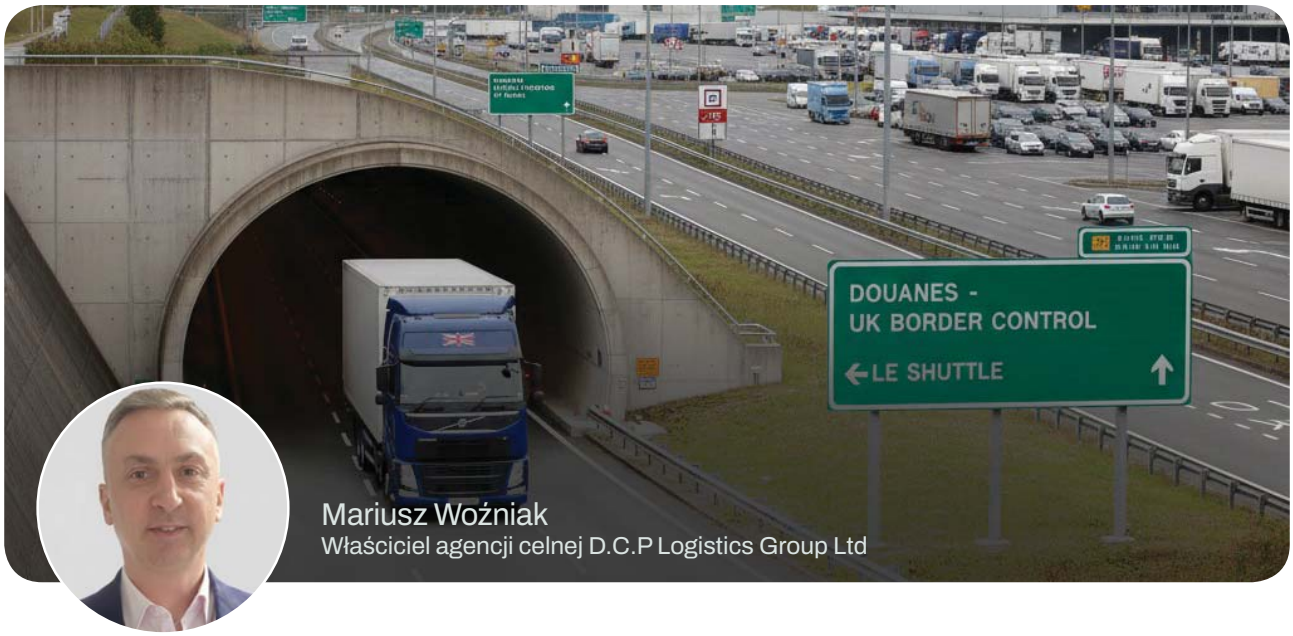
Wzrost opłat na drogach krajowych może mieć również konsekwencje dla infrastruktury lokalnej. Część przewoźników, szukając sposobów ograniczenia kosztów, może częściej korzystać z tras alternatywnych, w tym z dróg samorządowych.
Oznacza to potencjalny wzrost ruchu ciężkiego transportu na drogach lokalnych, które często nie są przygotowane na tak intensywne obciążenie. W dłuższej perspektywie może to prowadzić do szybszego zużycia infrastruktury oraz wzrostu kosztów utrzymania sieci drogowej po stronie samorządów. – Większy ruch pojazdów ciężarowych na drogach lokalnych może mieć również konsekwencje dla bezpieczeństwa ruchu drogowego. W wielu miejscowościach drogi te przebiegają przez obszary zabudowane i nie są projektowane z myślą o intensywnym ruchu ciężkiego transportu, co może zwiększać ryzyko kolizji i wypadków drogowych – tłumaczy Maciej Wroński.

Wnioski z raportu

Wyniki badania TLP pokazują skalę wyzwań, z jakimi mierzy się dziś branża transportu drogowego. Aż 60% przedsiębiorstw deklaruje, że wzrost opłat e-TOLL musi pokrywać z własnej marży, a ponad 73% firm przewiduje poważne pogorszenie rentowności w najbliższych miesiącach. Jednocześnie 47% przedsiębiorstw rozważa ograniczenie działalności lub redukcję floty, a 38% spodziewa się przyspieszenia procesów konsolidacyjnych na rynku.

Dane te pokazują, że podwyżki opłat drogowych wpływają nie tylko na bieżące koszty funkcjonowania firm transportowych, ale również na decyzje strategiczne dotyczące skali działalności, inwestycji oraz rozwoju przedsiębiorstw w branży TSL. W najbliższych miesiącach kluczowe będzie to, w jakim stopniu rynek będzie w stanie dostosować stawki transportowe do nowych realiów kosztowych oraz czy zmiany regulacyjne będą uwzględniały realia funkcjonowania sektora transportowego.

– Skala wyników raportu pokazuje, że mówimy o problemie systemowym, który wykracza poza pojedyncze przedsiębiorstwa. Dlatego jako Transport i Logistyka Polska chcemy kontynuować dialog z administracją publiczną i przedstawiać rzeczywiste skutki zmian regulacyjnych dla firm transportowych. Naszym celem jest wypracowanie takich rozwiązań, które pozwolą utrzymać konkurencyjność polskiego transportu, a jednocześnie zapewnią stabilne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w całym sektorze TSL – podkreśla Maciej Wroński, prezes Transport i Logistyka Polska. ■



Mariusz Woźniak
Właściciel agencji celnej D.C.P Logistics Group Ltd

Brexit to nie koniec świata

Choć rozwód Zjednoczonego Królestwa z Unią Europejską na zawsze zmienił oblicze europejskiej logistyki, dla polskich przedsiębiorców stał się on sprawdzianem z elastyczności, który zdajemy całkiem dobrze. Rosną wolumeny eksportowe w tamtą stronę, a firmy transportowe zdają się przystosować do nowych warunków.

Na Wyspach mieszkam już od ćwierć wieku. Przez te 25 lat obserwowałem wiele zmian, ale nic nie wpłynęło na moją codzienną pracę tak bardzo, jak wydarzenia z początku 2021 roku. Jako właściciel agencji celnej D.C.P Logistics Group Ltd., biura księgowego w Londynie oraz aktywny działacz polonijny, każdego dnia stoję na pierwszej linii frontu walki z pobrexitową biurokracją. Widzę z bliska, jak transport między Polską a UK ewoluował i jak bardzo różni się on od tego, co pamiętamy sprzed kilku lat.

Gorzka lekcja z 2021 roku

Pamiętam ten wszechobecny chaos, który zapanował zaraz po 1 stycznia 2021 roku. Łańcuchy dostaw, które wcześniej działały jak szwajcarski zegarek, nagle przestały być płynne. Wszystko przez lawinę dodatkowej biurokracji oraz nowe, nieznane dotąd szerzej przepisy celno-podatkowe. Przejścia graniczne między Wielką Brytanią a Francją i Holandią stały się wąskimi gardłami, co doprowadziło do paraliżu dostaw produktów, które Brytyjczycy uwielbiają. Warto pamiętać, że Zjednoczone Królestwo produkuje bardzo mało żywności na własne potrzeby i jest uzależnione od importu.

Moim zdaniem Wielka Brytania po prostu nie była gotowa na to wyjście pod względem operacyjnym. Dali sobie za mało czasu na przygotowanie infrastruktury i przeszkolenie kadr po referendum. Ustabilizowanie tej sytuacji i powrót do względnej normy zajęło nam dobrych kilka miesięcy. Dziś jest już znacznie lepiej, choć musimy pogodzić się z faktem, że ceny towarów wzrosły przez narzucone cła i dodatkowe podatki.

Firma transportowa, która potrafi odnaleźć się w nowych zasadach, ma przed sobą duże możliwości.

Nowa rzeczywistość transportowa

Dzisiaj granica między Polską a UK działa na zupełnie innych zasadach – towary traktowane są tak, jakby podróżowały do kraju spoza UE, na przykład do USA czy Kanady. Odprawa celna stała się obowiązkiem, bez którego nie ma mowy o legalnym handlu. Dotyczy to w równym stopniu wywozu z Polski, jak i wwozu towarów na teren brytyjski. Jako agent celny codziennie tłumaczę kierowcom, że brak jednego dokumentu oznacza koniec trasy przed czasem.

Kluczowym elementem jest obecnie system GVMS (Goods Vehicle Movement Service). Przed wjazdem do Wielkiej Brytanii każdy transport musi zostać w nim zarejestrowany, aby wygenerować numer GMR (Goods Movement Reference). Bez tego numeru kierowca nie zostanie wpuszczony na prom ani do Eurotunnelu. Kolejnym wyzwaniem jest deklaracja bezpieczeństwa ENS, której brak może skutkować nawet cofnięciem towaru z granicy. Widzę też, że

TY DOWOZISZ?
MY RÓWNIEŻ!

PRESS TO READ
Z naciskiem na komunikację



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

produkty takie jak żywność, mięso, rośliny czy kosmetyki są pod lupą urzędników i często trafiają na dodatkowe kontrole w specjalnych punktach, co niestety wydłuża czas dostawy.

Niezbędnik eksportera

Abyśmy mogli w D.C.P Logistics Group sprawnie przeprowadzić transport przez proces odprawy importowej musimy dysponować kompletem rzetelnych dokumentów. Przedstawiam listę, która jest absolutną podstawą w mojej codziennej pracy z klientami.

Faktura handlowa (Commercial Invoice). To fundament każdej odprawy, zawierający dane nadawcy i odbiorcy, numery EORI obu stron, warunki dostawy Incoterms oraz dokładną wartość towaru.

Specyfikacja towarowa (Hacking List). Dokument szczegółowo określający wagę netto i brutto, liczbę opakowań oraz rodzaj towaru na każdej palecie.

Kody celne (HS Codes). Prawidłowa klasyfikacja towaru według taryfy celnej jest niezbędna do wyliczenia należnych podatków i ceł. Świadectwo pochodzenia. Niezwykle ważne, jeśli chcemy skorzystać z preferencyjnych stawek celnych wynikających z umowy o handlu między UE a UK.

Certyfikaty specjalistyczne. W przypadku żywności czy roślin wymagane są często certyfikaty fitosanitarne lub weterynaryjne, które musimy zgłosić w systemach takich jak IPAFFS.

Zgłoszenie eksportowe i importowe. Pełna dokumentacja potwierdzająca wyprowadzenie towaru z jednej strefy celnej i wprowadzenie go do drugiej.

Co wozimy i jakie mamy perspektywy?

Mimo tych wszystkich barier, wymiana handlowa jest intensywna. Z Polski na Wyspy wysyłamy przede wszystkim naszą świetną żywność, meble, kosmetyki, a nawet części samochodowe i elektronikę. Brytyjczycy wciąż bardzo chętnie sięgają po polskie produkty, bo kojarzą się im one z wysoką jakością. Z kolei w drogę powrotną do Polski zabieramy zaawansowaną technologię, elektronikę oraz towary luksusowe i perfumy z segmentu premium.

Jako osoba działająca w samym sercu tego rynku widzę, że Brexit paradoksalnie otworzył pewne drzwi. Wiele polskich firm transportowych zrezygnowało z kierunku brytyjskiego, co drastycznie zmniejszyło konkurencję. Dziś wygrywają ci, którzy postawili na wiedzę o procedurach i systemach, takich jak GVMS czy ENS. Cyfryzacja ułatwia nam życie – coraz więcej dokumentów krąży w formie elektronicznej, co ogranicza ryzyko błędów i przyspiesza odprawy.

Podsumowując, transport Polska-Wielka Brytania stał się trudniejszy i wymaga znacznie większej dyscypliny niż kiedyś. Jednak rynek brytyjski to wciąż ogromny, chłonny i bogaty obszar, który oferuje wielkie możliwości tym, którzy są dobrze przygotowani. Moja rada dla przedsiębiorców? Nie bójcie się Brexitu, bójcie się braku przygotowania. Z odpowiednim wsparciem logistycznym i celnym, granica przestaje być barierą, a staje się jedynie kolejnym etapem w rozwoju firmy. ■

Najczęstsze błędy w dokumentacji – czego unikać?

Jako właściciel agencji celnej, niemal codziennie spotykam się z pomyłkami, które potrafią na wiele godzin unieruchomić transport na granicy. Oto lista najczęstszych błędów w fakturach handlowych i dokumentacji, które generują niepotrzebne koszty i stres.

1. Błędne kody celne (HS Codes).

To najczęstsza przyczyna problemów. Podanie niewłaściwego kodu skutkuje błędnym naliczeniem cła, co może prowadzić do kar finansowych lub zatrzymania towaru do wyjaśnienia przez służby celne.

2. Brak lub błędne numery EORI.

Faktura musi zawierać poprawne numery EORI zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. Często firmy podają numery nieaktywne w obrocie z krajami spoza UE, co uniemożliwia rozpoczęcie procedury odprawy.

3. Nieprecyzyjny opis towaru.

Opisy typu „części" lub „artykuły spożywcze" są niewystarczające. Służby celne wymagają konkretnych informacji, np. „części zamienne do silników spalinowych" lub „pieczywo cukiernicze bez kakao", aby móc zweryfikować stawkę celną.

4. Niezgodność wag i ilości.

Różnice między specyfikacją towarową (Packing List) a fakturą handlową to czerwona flaga dla kontrolerów. Każda paleta i każda sztuka towaru musi zgadzać się z dokumentacją papierową.

5. Brak oświadczenia o pochodzeniu towaru.

Jeśli przedsiębiorca chce skorzystać z zerowej stawki cła, na fakturze musi znaleźć się konkretna formułka dotycząca preferencyjnego pochodzenia towaru z UE lub UK. Sam napis „Made in Poland" często nie wystarcza do ulgi celnej.

6. Niewłaściwe warunki dostawy (Incoterms).

Brak określenia, kto odpowiada za koszty transportu i cło (np. DAP, DDP, EXW), powoduje spory na etapie zgłoszenia i może opóźnić wystawienie numeru GMR.

7. Błędy w deklaracji ENS i systemie GVMS.

Zgłoszenie bezpieczeństwa musi być spójne z danymi przewoźnika. Literówka w numerze rejestracyjnym pojazdu w systemie GVMS sprawia, że numer GMR staje się nieważny, a kierowca nie wjedzie na prom.

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

POZNAŃ 24/03/2026

PROGRAM KONFERENCJI

- **POWER SPEECH: SURVIVAL według Szlendiego – działania w sytuacjach kryzysowych – w lesie i w BIZNESIE!**
- **CIT ESTOŃSKI w firmach transportowych – ile możesz zyskać i na co trzeba uważać?**
- **Gdy komornik blokuje konto przewoźnika: restrukturyzacja zamiast upadłości?**
- **PANEL DYSKUSYJNY: BUS albo PRZEWÓZ – jaki zmiany czekają sektor TSL po wprowadzeniu tachografów od 2,5 t.?**
- **Wideorejestratory – jak zwiększyć bezpieczeństwo pojazdu, kierowcy i ładunku jednocześnie obniżając koszty utrzymania floty?**
- **Ekwiwalenty w pensji kierowców – korzyść czy niebezpieczeństwo?**
- **Bezpieczny transport w niebezpiecznych czasach: oszustwa, restrukturyzacja i ochrona płatności w TSL.**
- **ZUS - nowe wytyczne dotyczące kontroli firm transportowych w 2026 r.**
- **Mądry Polak po szkodzie – najdroższe oszczędności we flotach.**
- **Nierówna walka z Border Force – jak zminimalizować ryzyko kar przy transporcie do UK?**
- **Optymalizacja kosztów przy pomocy zdalnej diagnostyki.**
- **Jawność wynagrodzeń – czyli jak liczyć, żeby się nie przeliczyć po 7 czerwca?**
- **Od 2G do 4G – co zmieni się w opłatach drogowych w Europie w 2026 roku?**
- **W bezładzie ZIELONEGO ŁADU – nowy projekt KE uderzy nie tylko w dużych przewoźników!**
- **Jak KSeF wpłynie na terminy zapłaty za usługi transportowe?**
- **SENT w przewozach odzieży i obuwia – kilka słów o zmianach, które sprawiły, że dużo więcej przewoźników trafiło do systemu.**
- **Bezpieczeństwo 360° w łańcuchu dostaw – pierwsze wnioski z raportu MAI Institute.**
- **PANEL DYSKUSYJNY: KLAUZULE PALIWOWE i nie tylko – jak zabezpieczyć interes przewoźnika w umowach długoterminowych ze zleceniodawcami?**
- **Spółka w Niemczech – nieograniczone kabotaże i bez tachografów dla pojazdów do 3,5 t.**
- **Weryfikacja umów przewozu, polis ubezpieczeniowych i kontrahentów z wykorzystaniem AI.**
- **Marketing w TSL w 2026 – co dziś naprawdę działa, a co jest jak jedzenie zupy widelcem podczas trzęsienia ziemi – dużo machania, a w brzuchu i tak pusto.**



BEZPŁATNA KONFERENCJA DLA PRZEWOŹNIKÓW DROGOWYCH I MENEDŻERÓW SEKTORA TSL

PATRONI

PARTNERZY

PATRONI MEDIALNI

TSL BIZNES

TRUCK BIZNES

etransport.pl



Joanna Arendarska
Partner w kancelarii prawnej
TSL Lawyers Strachowicz i Wspólnicy sp. k.

Spółka w Niemczech: nieograniczone kabotaże i brak obowiązku tachografu do 3,5 t

Pomysł utworzenia firmy transportowej w Niemczech zaczął być w większej skali wcielany w życie przez polskich przewoźników, gdy zbliżał się termin obowiązywania przepisów Pakietu Mobilności. Jednym z powodów był tzw. cooling-off period, czyli 4-dniowa przerwa, podczas której przewoźnik nie może wykonywać przewozów kabotażowych tym samym pojazdem, w tym samym państwie członkowskim UE, po zakończeniu serii operacji kabotażowych.

Po czterech latach działalność transportowa w Niemczech jest jeszcze bardziej atrakcyjna. Pomysł na rozwiązanie bieżących utrudnień w prowadzeniu firmy transportowych przerodził się w przemyślaną strategię biznesową, która pozwala ograniczyć bariery regulacyjne, zwiększyć dostęp do rynku niemieckiego oraz zoptymalizować model prowadzenia działalności transportowej.

Kabotaż bez ograniczeń

Obowiązki regulacyjne w segmencie lekkiego transportu drogowego stały się obecnie kluczowym argumentem dla niezdecydowanych wcześniej przewoźników. Jedną z kluczowych korzyści wynikających z prowadzenia działalności transportowej na sąsiednim rynku jest możliwość wykonywania przewozów krajowych na terenie Niemiec bez ograniczeń związanych z przepisami o kabotażu.

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorca działający poprzez podmiot zarejestrowany w Niemczech nie jest traktowany jako zagraniczny przewoźnik wykonujący kabotaż, lecz jako podmiot krajowy funkcjonujący na lokalnym rynku transportowym. Aktualnie jest to szczególnie istotne w świetle rozporządzania (WE) nr 561/2006 od 1 lipca 2026 roku, nakładającego obowiązek posiadania tachografu we wszystkich pojazdach o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 2,5 tony wykorzystywanych w międzynarodowym transporcie drogowym lub kabotażu.

Instytucja martwego frachtu

Dla firm transportowych wykonujących obecnie usługi kabotażowe w Niemczech bariera wejścia i rozpoczęcia działalności jest niska. Dla pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 2,5 t do 3,5 t możliwe jest jedynie ubieganie się o licencję wspólnotową UE, co oznacza, że transport krajowy nie wymaga zezwolenia. Niemieckie prawo transportowe przewiduje rozwiązania wzmacniające pozycję przewoźników w relacjach z kontrahentami.

Jednym z nich jest instytucja tzw. martwego frachtu (Fautfracht). Zgodnie z § 415 HGB w przypadku odwołania przewozu przewoźnikowi przysługuje 1/3 frachtu bez konieczności wykazywania szkody. Z kolei ukryte w umowach przewozu klauzule paletowe, które nakładają na przewoźnika obowiązek wymiany palet bez dodatkowego wynagrodzenia i indywidualnego uzgodnienia, są w świetle § 307 ust. 1 BGB nieskuteczne, ponieważ naruszają zasadę dobrej wiary.

Dla firm transportowych wykonujących obecnie usługi kabotażowe w Niemczech bariera wejścia i rozpoczęcia działalności jest niska.

Wynagrodzenie kierowców zatrudnionych w Niemczech regulowane jest m.in. przez ustawę o płacy minimalnej (MiLoG). Minimalna stawka godzinowa wynosi obecnie około 13,90 EUR brutto. System wynagradzania umożliwia jednocześnie zwiększenie realnego dochodu kierowców poprzez wypłatę diet i ryczałtów zwolnionych z podatku oraz składek na ubezpieczenia społeczne.

Dlaczego przewoźnicy decydują się na spółkę w Niemczech?

Przede wszystkim prowadzenie działalności w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH) pozwalana na ograniczenie swojego ryzyka i odpowiedzialności majątkiem prywatnym. Wspólnicy GmbH ryzykują tylko ustalonym kapitałem zakładowym i nie ponoszą wprost odpowiedzialności za zobowiązania spółki. Przepisy prawa niemieckiego zakładają wysoki poziom elastyczności związanej z założeniem GmbH. Chodzi nie tylko o uproszczenie formalności przy rejestracji spółki, ale także o dostępność tej formy prawnej dla każdego, kto myśli o swojej firmie.

Spółkę w Niemczech może utworzyć zarówno jedna osoba fizyczna (Ein-Mann-Gesellschaft), jak i spółka z Polski. Formalności nie są skomplikowane. Wspólnicy lub członkowie zarządu nie muszą być obywatelami Niemiec. W przypadku obywateli państw Unii Europejskiej nie ma żadnych ograniczeń. Utworzenie spółki wyga podpisania umowy spółki w formie aktu notarialnego u notariusza i dokonania wyboru członków zarządu, zawarcia umowy najmu lokalu, w którym spółka będzie prowadzić działalność, otwarcia rachunku bankowego i wpłacenia kapitału zakładowego.

Nie wystarczy oświadczenie

Po dokonaniu tych czynności możliwe jest złożenie wniosku o rejestrację spółki w rejestrze przedsiębiorców HRB. W celu uzyskania rejestracji spółki niezbędne jest wpłacenie kapitału zakładowego w banku i przedstawienie notariuszowi potwierdzenia wpłaty. W przeciwieństwie do polskiej sp. z o. o. nie wystarczy samo złożenie oświadczenia o wniesieniu kapitału zakładowego.

Wieloletnia współpraca z partnerami na rynku niemieckim umożliwiła nam wypracowanie korzystnych warunków rozpoczęcia działalności dla klientów planujących ekspansję na ten rynek.



Koszty spółki w Niemczech

Koszty jednorazowe	Koszty miesięczne	Koszty w skali roku
• Kapitał zakładowy – minimum 12.500 EUR (pełny 25.000 EUR) • Koszty notarialne – ok. 1200 EUR • Wpis spółki do rejestru HRB – 220 EUR • Rejestracja w urzędzie skarbowym i nadanie numerów podatkowych – 250 EUR • Opłata administracyjna za wydanie licencji transportowej (na 10 lat) – 300-600 EUR w zależności od landu • Opłata administracyjna za wydanie wypisów z licencji transportowej – 55-90 EUR, w zależności od landu • Koszt uzyskania zaświadczeń o niekaralności • Koszty wpisu do Gewerbeanmeldung od 30 EUR do 50 EUR • Koszt przerejestrowania pojazdu – ok. 200 EUR + TUV (przegląd techniczny) ok 200-300 EUR • Uzyskanie innych dokumentów, w zależności od tego, kto zostanie wspólnikiem spółki (odpis z KRS w Polsce, zaświadczenia o niezaleganiu w składach na ZUS i podatkach) • Koszty tłumaczeń dokumentów – wg ceny tłumacza • Koszt rejestracji konta jednego pracownika w organie rentowym – 20 EUR jednorazowo	• Obsługa księgowa – od 125 EUR miesięcznie • Obsługa kadrowa – od 15 EUR za kierowcę • Najem biura – od 200 EUR • Koszty prowadzenia rachunku bankowego – wg cennika banku • Koszty zatrudnienia kierowców • Koszt zatrudnienia zarządzającego (w przypadku ubiegania się o licencję wspólnotową)	• Rejestracja w IHK (Izba Przemysłowo-Handlowa) – od 64 EUR rocznie • Rejestracja w BG Verkher (niemiecki zakład ubezpieczeń wypadkowych) – kwartalnie od 115 EUR, w zależności od ilości pracowników oraz posiadanych ciągników • Koszt zakupu OCPD – od 600 EUR • Obowiązkowe ubezpieczenie OC/AC dla każdego busa – od 2000 EUR

Jak zweryfikować swoje szanse i przejść do działania?

Wyraźnie widać, że założenie spółki transportowej w Niemczech stanowi istotny element strategii rozwoju przedsiębiorstwa transportowego, które wykonuje przewozy na tym rynku. Kluczowe znaczenie ma jednak odpowiednie zaplanowanie całego procesu – zarówno pod względem prawnym, podatkowym, jak i organizacyjnym. Dlatego pierwszym krokiem powinna być analiza indywidualnej sytuacji przedsiębiorcy, która stanowi niewielki koszt w porównaniu z całym przedsięwzięciem, a pozwala uniknąć wielu ryzyk na dalszym etapie. Podczas konsultacji określamy optymalny model wejścia na rynek niemiecki, który następnie kompleksowo realizujemy wspólnie z klientem.

Nasze wsparcie nie kończy się jednak na założeniu spółki. Towarzyszymy przedsiębiorcom również na etapie rozpoczęcia i prowadzenia działalności w Niemczech – pomagamy w kwestiach organizacyjnych, prawnych oraz związanych z bieżącym funkcjonowaniem firmy transportowej. Dzięki temu nasi klienci mogą skupić się na rozwoju biznesu, mając pewność, że kluczowe kwestie formalne i prawne są prowadzone pod stałą opieką specjalistów. ■

Autorka specjalizuje się w międzynarodowym prawie transportowym oraz bezpieczeństwie danych. Od początku kariery zawodowej koncentruje się na doradztwie dla firm z branży TSL. Posiada także doświadczenie w realizacji projektów na styku prawa i technologii.

tsl
LAWYERS

Aleja Katowicka 62, 05-830 Nadarzyn | info@warsawexpo.eu | www.warsawexpo.eu | / warsawexpo

PARTNER TARGÓW I KONFERENCJI:

Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej | TRUCK.pl | ZMPD

NAJWIĘKSZE TARGI TRANSPORTU, SPEDYCJI I LOGISTYKI W EUROPIE ŚRODKOWO-WSCHODNIEJ

MT TSL

7. EDYCJA

14- 16 KWIETNIA 2026

ZAREJESTRUJ SIĘ

ODBIERZ DARMOWY BILET

PTAK WARSAW EXPO | ufi Member

www.mttsl.pl

TransLogistica Poland

XIII Międzynarodowe Targi Transportu i Logistyki

3 - 5 listopada 2026
EXPO XXI WARSZAWA

translogistica.pl



4 HALE TARGOWE

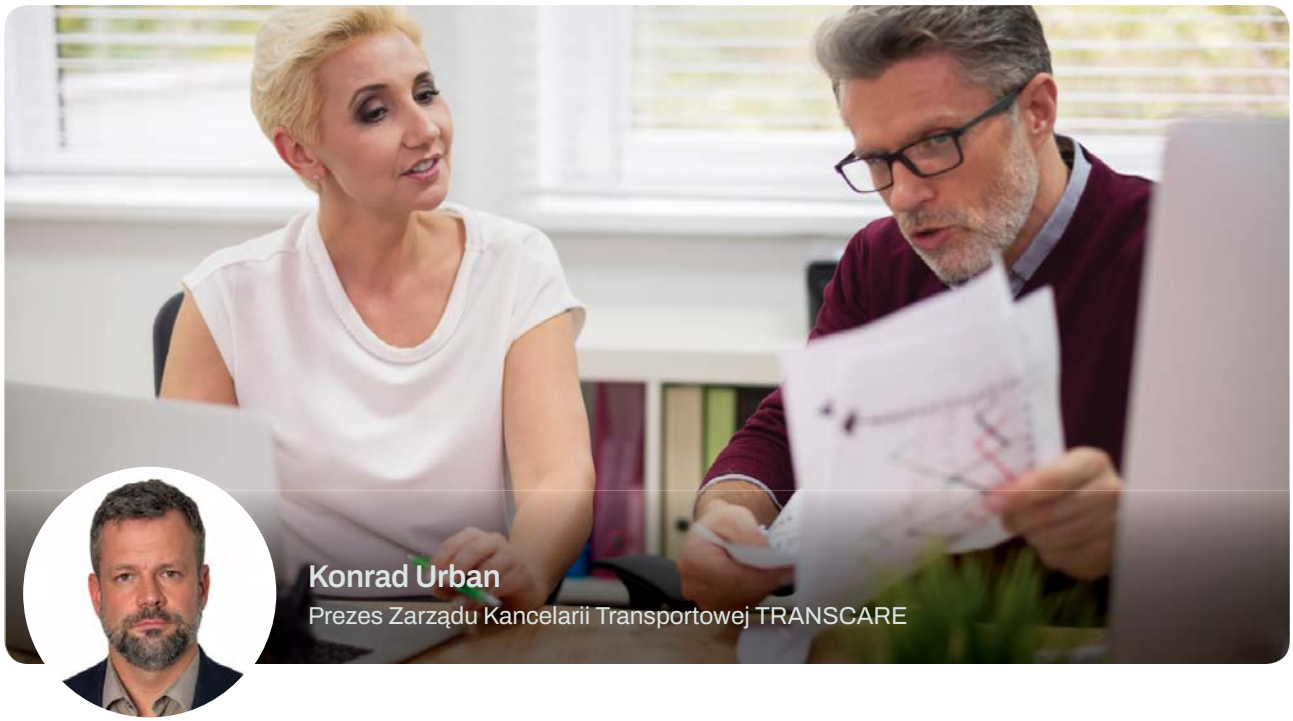
ZAPYTAJ O STOISKO

450 wystawców

13 800 uczestników

45% firm z zagranicy

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



Konrad Urban
Prezes Zarządu Kancelarii Transportowej TRANSCARE

Jawność wynagrodzeń, czyli jak liczyć, żeby się nie przeliczyć po 7 czerwca 2026

Ostatnie lata to okres bardzo intensywnych zmian w przepisach prawa pracy. Przedsiębiorcy muszą na bieżąco dostosowywać swoje procedury do nowych regulacji, które coraz częściej ingerują w sposób organizacji pracy, wynagradzania pracowników czy prowadzenia procesów rekrutacyjnych. Jednym z najważniejszych kierunków tych zmian jest zwiększenie przejrzystości wynagrodzeń oraz wzmocnienie zasady równego traktowania w zatrudnieniu.

Nowe przepisy w tym zakresie wynikają przede wszystkim z konieczności wdrożenia do polskiego porządku prawnego Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z 10 maja 2023 r. dotyczącej przejrzystości wynagrodzeń. Polska implementuje te regulacje etapowo – poprzez zmiany w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy oraz poprzez nowe przepisy krajowe. Pierwszy etap zmian obowiązuje już od 24 grudnia 2025 r. na podstawie Ustawy z dnia 4 czerwca 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy. Drugi etap – znacznie bardziej rozbudowany – zacznie obowiązywać 7 czerwca 2026 r. na podstawie projektu Ustawy z dnia 12 grudnia 2025 r. o wzmocnieniu stosowania prawa do jednakowego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

Warto więc zadać sobie pytanie – co dokładnie zmienia się dla pracodawców i na co należy przygotować firmę, aby po wejściu w życie nowych regulacji nie narazić się na poważne konsekwencje?

I etap – jawność wynagrodzeń w procesie rekrutacji

Pierwszy etap zmian dotyczy przede wszystkim procesu rekrutacyjnego. Ustawodawca uznał bowiem, że już na etapie ubiegania się o pracę kandydat powinien wiedzieć, jakie wynagrodzenie oferuje pracodawca. Dlatego też wprowadzono do Kodeksu pracy art. 18^3ca, który zobowiązuje pracodawcę do przekazania osobie ubiegającej się o zatrudnienie informacji o wynagrodzeniu przewidzianym na danym stanowisku. Informacja ta powinna obejmować początkową wysokość wynagrodzenia lub jego przedział, ustalony na podstawie obiektywnych i neutralnych kryteriów – w szczególności niezależnych od płci.

Co ważne, przepisy określają także moment przekazania tych informacji. Powinny one zostać przedstawione kandydatowi z odpowiednim wyprzedzeniem, w szczególności: w ogłoszeniu o pracę, przed rozmową kwalifikacyjną, albo przed zawarciem umowy o pracę – jeżeli wcześniej nie zostały przekazane. W praktyce oznacza to koniec bardzo popularnej dotychczas praktyki publikowania ogłoszeń bez wskazania jakichkolwiek widełek wynagrodzenia.

Dodatkowo ustawodawca wprowadził wymóg, aby ogłoszenia o pracę oraz nazwy stanowisk były neutralne pod względem płci, a proces rekrutacyjny przebiegał w sposób niedyskryminujący.

Równa płaca za pracę o tej samej wartości

Warto podkreślić, że sama zasada równego wynagradzania nie jest nowością w polskim prawie. Funkcjonuje ona już od wielu lat i została uregulowana w art. 18^3c §1 Kodeksu pracy. Przepis ten stanowi, że pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Co więcej, ustawodawca bardzo szeroko definiuje samo wynagrodzenie. Zgodnie z art. 18^3c §2 obejmuje ono wszystkie składniki wynagrodzenia, niezależnie od ich nazwy i charakteru, a także inne świadczenia związane z pracą – zarówno pieniężne, jak i niepieniężne. Oznacza to, że przy analizie równości wynagrodzeń należy brać pod uwagę nie tylko podstawową pensję, ale również premie, dodatki czy inne świadczenia pracownicze.

II etap – nowe obowiązki od 7 czerwca 2026 r.

Znacznie dalej idące zmiany przewidziano w drugim etapie wdrażania przepisów o przejrzystości wynagrodzeń. Jednym z najważniejszych nowych uprawnień pracownika będzie możliwość uzyskania informacji o poziomie wynagrodzeń w organizacji. Zgodnie z art. 8 projektowanej ustawy pracownik będzie mógł wystąpić do pracodawcy z wnioskiem o przekazanie informacji dotyczących: jego indywidualnego poziomu wynagrodzenia, średnich poziomów wynagrodzeń w podziale na płeć, w odniesieniu do pracowników wykonujących taką samą pracę lub pracę o jednakowej wartości. Pracodawca będzie zobowiązany udzielić takiej informacji w terminie nie późniejszym niż 30 dni od dnia złożenia wniosku. Dodatkowo pracodawca będzie musiał co roku informować pracowników o możliwości składania takich wniosków.

Jednym z najważniejszych nowych uprawnień pracownika będzie możliwość uzyskania informacji o poziomie wynagrodzeń w organizacji.

Sprawozdania z luki płacowej

Jednym z najbardziej wymagających nowych obowiązków będzie sporządzanie tzw. sprawozdań z luki płacowej. Obowiązek ten obejmie pracodawców zatrudniających co najmniej 100 pracowników. W sprawozdaniu należy wykazać m.in.: różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, medianę luki płacowej, udział kobiet i mężczyzn w poszczególnych przedziałach wynagrodzeń. Częstotliwość raportowania będzie uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa. Najwięksi pracodawcy będą musieli sporządzać raporty co roku, natomiast firmy zatrudniające od 100 do 249 pracowników – co trzy lata.

Sankcje i odpowiedzialność pracodawcy

Nowe przepisy przewidują również konkretne sankcje za niewywiązywanie się z nowych obowiązków. Zgodnie z projektowanym art. 50 ustawy pracodawca, który nie udostępnia pracownikowi informacji o wynagrodzeniach, nie sporządza raportu z luki płacowej lub wprowadza zakaz ujawniania wynagrodzenia w umowie o pracę, podlega karze grzywny w wysokości od 3000 do 50 000 zł. Dodatkowo w przypadku sporów dotyczących dyskryminacji płacowej ciężar dowodu może zostać przeniesiony na pracodawcę.



Jak przygotować firmę na nowe przepisy?

Choć część regulacji zacznie obowiązywać dopiero w 2027 r., przedsiębiorcy powinni rozpocząć przygotowania już teraz. W praktyce oznacza to konieczność:

- analizy struktury wynagrodzeń w firmie,
- opracowania jasnych kryteriów różnicowania płac,
- uporządkowania systemu stanowisk i wartościowania pracy.

Jawność wynagrodzeń oznacza bowiem nową rzeczywistość dla wielu przedsiębiorców. Od tej pory nie wystarczy jedynie ustalić wysokości wynagrodzenia – trzeba będzie również umieć wykazać, że jest ono ustalone w sposób obiektywny i zgodny z przepisami prawa. A to oznacza jedno – po 7 czerwca 2026 r. liczyć trzeba będzie bardzo dokładnie. Tak, aby zamiast przejrzystości systemu wynagrodzeń nie pojawiły się kontrole, spory pracownicze i wysokie kary finansowe. ■

Zobacz także: **www.kancelariatranscare.pl**



Logistyka na baterię. Jak prąd i algorytmy zmieniają polskie magazyny

Rynek wózków widłowych w Polsce i Europie przechodzi jedną z największych transformacji od dekad. Urządzenia, które przez lata pełniły rolę prostych narzędzi do transportu palet, stają się dziś elementem cyfrowego ekosystemu magazynowego. Napęd elektryczny stopniowo wypiera silniki spalinowe, a coraz większą rolę zaczynają odgrywać rozwiązania autonomiczne. Sprawdzamy, co napędza te zmiany, z jakimi barierami mierzą się firmy i dlaczego klasyczny zakup wózka za gotówkę przestaje być dominującym modelem finansowania.



Marek Szymański
Redaktor naczelny TSL Biznes, TRUCK Biznes

Stabilny wzrost w cieniu e-commerce

Rynek wózków widłowych w Europie znajduje się w fazie stabilnego wzrostu, napędzanego przede wszystkim rozwojem logistyki i handlu internetowego. Według raportów firm analitycznych, wartość europejskiego rynku wózków widłowych w połowie dekady szacowana jest na około 25-26 mld dolarów, a prognozy wskazują na dalszy wzrost w nadchodzących latach.

Polska odgrywa w tym procesie istotną rolę jako jeden z najważniejszych hubów logistycznych w Europie Środkowo-Wschodniej. Rozbudowa infrastruktury magazynowej oraz rosnące inwestycje przemysłowe bezpośrednio przekładają się na popyt na nowoczesny sprzęt intralogistyczny. Według danych GUS nakłady inwestycyjne w polskim przetwórstwie przemysłowym tylko w pierwszych trzech kwartałach 2024 roku wyniosły około 50,1 mld zł.

Jednym z najważniejszych motorów zmian pozostaje e-commerce. Według wyliczeń analityków branżowych w 2025 roku sprzedaż internetowa odpowiadała za około 20-21% globalnego handlu detalicznego, a wartość rynku przekroczyła 6 bilionów dolarów rocznie. Rosnący wolumen zamówień wymusza na operatorach logistycznych zwiększanie powierzchni magazynowych oraz poprawę efektywności procesów. W efekcie wózek widłowy przestaje być postrzegany jako odrębna maszyna. Coraz częściej jest elementem zintegrowanego systemu operacyjnego współpracującego z systemami WMS i ERP, dostarczając w czasie rzeczywistym dane o pracy urządzeń i przepływie towarów.

Elektryfikacja jako decyzja ekonomiczna

Jednym z najbardziej widocznych trendów jest elektryfikacja floty magazynowej. W ostatnich latach udział wózków elektrycznych w globalnej sprzedaży systematycznie rośnie i według różnych analiz przekracza już 60% nowych instalacji. Podobny trend obserwowany jest w Polsce. Dane rejestracyjne z ostatnich lat wskazują, że około 60-66% nowych wózków widłowych stanowią modele elektryczne, a ich udział stopniowo rośnie. Zmieniła się również motywacja przedsiębiorców. Jeszcze kilka lat temu argumentem za elektryfikacją była przede wszystkim cena zakupu. Dziś coraz częściej decyduje rachunek ekonomiczny w nieco głębszym wymiarze. Wózki elektryczne są bowiem zazwyczaj droższe w zakupie, jednak w dłuższym okresie okazują się tańsze w eksploatacji. Niższe koszty energii, mniej elementów mechanicznych wymagających serwisowania oraz brak układów oczyszczania spalin powodują, że całkowity koszt posiadania (TCO) jest często niższy niż w przypadku maszyn spalinowych. Dodatkowo na rynku pojawia się coraz więcej producentów z Azji oferujących konkurencyjne cenowo rozwiązania, które pod względem technologii i jakości coraz częściej dorównują europejskim markom.

Wózki elektryczne są zazwyczaj droższe w zakupie, ale w dłuższym okresie okazują się tańsze w eksploatacji.

Jedną z najczęściej podnoszonych kwestii przy przechodzeniu na wózki elektryczne pozostaje trwałość baterii. W przypadku nowoczesnych baterii litowo-jonowych producenci deklarują często gwarancje sięgające 5-6 lat lub kilkunastu tysięcy godzin pracy, a także utrzymanie wysokiej sprawności po tym okresie eksploatacji. Technologia Li-ion przynosi również większą elastyczność w zakresie ładowania. W przeciwieństwie do tradycyjnych baterii kwasowo-ołowiowych nie wymaga ona specjalnych akumulatorowni ani wentylowanych pomieszczeń ze względu na emisję gazów podczas ładowania.

Nie oznacza to jednak, że infrastruktura energetyczna przestaje być wyzwaniem. W przypadku dużych flot wózków istotnym ograniczeniem może być wydolność przyłączy energetycznych w starszych obiektach magazynowych. Modernizacja instalacji elektrycznej bywa kosztowna i często staje się jednym z kluczowych elementów planowania inwestycji.

Diesel nadal ma swoje miejsce

Mimo postępującej elektryfikacji wózki spalinowe nie znikną z rynku w najbliższych latach. Wciąż pozostają niezastąpione w określonych zastosowaniach – przede wszystkim w pracy na zewnątrz, w trudnych warunkach terenowych oraz przy bardzo intensywnych operacjach przeładunkowych.

W Europie maszyny spalinowe muszą jednak spełniać rygorystyczne normy emisji spalin Stage V, które obowiązują dla maszyn mobilnych nieporuszających się po drogach publicznych. W praktyce oznacza to stosowanie zaawansowanych

systemów oczyszczania spalin, takich jak filtry cząstek stałych (DPF). Zwiększa to złożoność konstrukcji oraz koszty serwisu, co sprawia, że w niektórych zastosowaniach elektryczne odpowiedniki zaczynają być realną alternatywą nawet tam, gdzie jeszcze kilka lat temu dominowały silniki diesla.

AGV – autonomiczna przyszłość magazynów

Kolejnym kierunkiem rozwoju intralogistyki jest automatyzacja transportu wewnętrznego. Wózki autonomiczne – AGV (Automated Guided Vehicles) oraz nowsze systemy AMR – pojawiają się w coraz większej liczbie magazynów i zakładów produkcyjnych. Choć globalny poziom adaptacji tej technologii wciąż jest stosunkowo niski, analitycy rynku wskazują na bardzo dynamiczny wzrost liczby instalacji w najbliższych latach. Wdrożenia autonomicznych systemów transportu wewnętrznego stają się coraz bardziej dostępne także dla średnich przedsiębiorstw.

Kluczowym czynnikiem sukcesu takich projektów jest jednak odpowiednie przygotowanie procesów logistycznych. Automatyzacja wymaga uporządkowanej organizacji pracy, wyraźnie zdefiniowanych stref i stabilnego przepływu materiałów. W dobrze zaprojektowanych systemach inwestycja w automatyzację może zwrócić się w ciągu kilkunastu do kilkudziesięciu miesięcy, szczególnie w operacjach prowadzonych w trybie wielozmianowym.

Finansowa ewolucja: od własności do użytkowania

Równolegle z transformacją technologiczną zachodzi również zmiana w modelach finansowania floty wózków. Coraz więcej firm odchodzi od klasycznego zakupu sprzętu na własność na rzecz modeli opartych na kosztach operacyjnych. Wynajem długoterminowy, leasing operacyjny oraz kontrakty typu full-service pozwalają przedsiębiorstwom lepiej przewidywać koszty i ograniczać ryzyko związane z serwisem czy utratą wartości sprzętu.



Dla dużych operatorów logistycznych szczególnie atrakcyjne są rozwiązania typu all-inclusive, w których jedna miesięczna opłata obejmuje finansowanie, serwis, części zamienne oraz często także systemy telematyczne monitorujące pracę floty. Zmienia się także długość kontraktów. Coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na krótsze umowy, które pozwalają szybciej modernizować flotę i dostosowywać ją do zmieniających się potrzeb operacyjnych. Małe i średnie przedsiębiorstwa nadal chętnie korzystają z leasingu operacyjnego, który umożliwia rozliczanie rat leasingowych jako kosztów działalności gospodarczej.

Wózek widłowy przestaje być dziś wyłącznie narzędziem transportu. Staje się elementem większego systemu logistycznego, w którym energia elektryczna, dane i automatyzacja odgrywają równie ważną rolę jak sama mechanika maszyny. To właśnie na styku tych trzech obszarów – elektryfikacji, cyfryzacji i automatyzacji – rozgrywa się obecnie największa transformacja branży intralogistycznej. ■



Daniel Lasoń
Kierownik Produktu Jungheinrich Polska



Elektryfikacja jest faktem

Rynek wózków widłowych przechodzi dynamiczną elektryczną transformację. Globalnie elektryfikacja jest już faktem: blisko 2/3 sprzedawanych obecnie na świecie wózków widłowych ma napęd elektryczny. Firmy, które w swoim portfolio mają wciąż modele wózków spalinowych nie planują ich rozwoju. Jungheinrich, jako jeden z pierwszych producentów, zaprzestał produkcji i oferowania wózków spalinowych już w roku 2020, kładąc nacisk na zrównoważenie środowiskowe i tym samym wyznaczając trendy.

Za rosnącą popularnością elektrycznych wózków widłowych stoi synergia wielu czynników. Ekonomia i wydajność: wózki elektryczne napędzane są tańszą energią oraz wymagają mniejszych nakładów serwisowych. Ekologia: wózki spalinowe wymagają kosztownych systemów oczyszczania spalin (DPF, katalizatory), co podnosi ich cenę i komplikuje obsługę. Wózki elektryczne spełniają nawet najbardziej rygorystyczne wymogi środowiskowe. Ważny jest także komfort i bezpieczeństwo pracy: elektryki są cichsze i generują mniej wibracji niż ich spalinowe odpowiedniki.

Nasze baterie litowo-jonowe wytrzymują 5-8 lat intensywnej pracy.

Jakie branże najszybciej przechodzą na napęd elektryczny? Zmiana ta dokonuje się w różnym tempie w zależności od sektora. Najdynamiczniej elektryfikują się branże związane z logistyką magazynową, dystrybucją i e-commerce. W tradycyjnych branżach też zaczynają być widoczne zmiany: właśnie oferujemy wózki Jungheinrich EFG do odlewni, gdzie do tej pory pracowały wyłącznie wózki spalinowe.

Co do żywotności baterii: doskonale pamiętam wdrożenie akumulatorów Li-Ion w latach 2016/2017. Większość energii wkładaliśmy w edukację dotyczącą ich żywotności. Dzisiaj już wiemy, że nowoczesne baterie litowo-jonowe Jungheinrich wytrzymują 5-8 lat intensywnej pracy – tyle, ile wynosi cały cykl życia wózka w bardzo intensywnych zastosowaniach. Jeszcze kilka lat temu głównym kryterium wyboru była cena, techniczne argumenty. Dziś klienci oczekują pełnego pakietu korzyści: ekonomicznych (niski TCO), ekologicznych (zeroemisyjność), technologicznych (smart-funkcje zwiększające bezpieczeństwo i produktywność) oraz wspólnego tworzenia płynnie działającego przepływu materiałów.

Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury ładowania to istotny aspekt przejścia na nowoczesne wózki zasilane bateriami Li-ion. Nowe magazyny i fabryki są już projektowane z myślą o odpowiedniej infrastrukturze energetycznej, a Jungheinrich oferuje kompleksowe wsparcie w planowaniu i instalacji stacji ładowania. Dla firm posiadających starsze obiekty magazynowe konieczność modernizacji instalacji elektrycznej może być wyzwaniem i dodatkowym kosztem.

Rosnąca złożoność technologiczna i koszt początkowy sprawiają, że firmy wolą rozłożyć wydatki w czasie. W rezultacie finansowanie zewnętrzne staje się standardem w branży wózków widłowych. Firmy korzystają z różnych form finansowania, zależnie od potrzeb. Od 5 lat obserwujemy rosnące zainteresowanie wynajmem długoterminowym. Od 2 lat ta forma dominuje. Jungheinrich oferuje usługę wynajmu długoterminowego, który bywa zbliżony do leasingu pod względem kosztów, ale ma tę zaletę, że to firma Jungheinrich pozostaje właścicielem sprzętu i zapewnia pełną obsługę serwisową oraz ubezpieczenie w cenie.

Paweł Jurek
Dyrektor sprzedaży, SAW-TRAK Zdyb



Zmieniły się oczekiwania klientów

Z roku na rok obserwujemy wzrost sprzedaży wózków elektrycznych, praktycznie w każdym segmencie. Tzw. elektryfikacja jest już dominująca, choć całkowite odejście od napędu spalinowego nie wszędzie jest realistyczne w krótkim terminie, dlatego nie planujemy rezygnacji ze sprzedaży wózków spalinowych, w szczególności tam, gdzie wózki głównie pracują na zewnątrz i w temperaturze poniżej zera oraz w ciężkim terenie (wózki terenowe). W ostatnich dwóch latach decyzja o wyborze wózka elektrycznego zamiast spalinowego jest przede wszystkim decyzją ekonomiczną, później brana jest pod uwagę wygoda operatora, a na samym końcu pozostaje kwestia środowiskowa. Chyba, że mówimy o dofinasowaniu do zakupu, gdzie trzeba uwzględnić czynnik środowiskowy. Trudno znaleźć branżę, która nie przechodzi lub nie próbuje przejść na wózki z napędem elektrycznym, co jest możliwe dzięki obniżeniu cen detalicznych. Szczególną uwagę trzeba zwrócić na wózki pochodzące z rynku azjatyckiego, w których jakość wykonania jest porównywalna z producentami europejskimi.

Trudno znaleźć branżę, która nie przechodzi lub nie próbuje przejść na wózki z napędem elektrycznym.

Obawy o żywotność baterii to jedna z najczęstszych wątpliwości klientów, zwłaszcza przy przechodzeniu z wózków spalinowych na elektryczne. Dotyczy to głównie baterii litowo-jonowych (Li-ion) oraz starszych ołowiowo-kwasowych. Odpowiedź jest dość prosta, ponieważ załatwia ją długość gwarancji na baterie Li-Ion, która potrafi wynosić nawet 6 lat lub 12 tysięcy godzin, w zależności od tego, co nastąpi szybciej. Po okresie gwarancji, producenci deklarują, iż bateria będzie miała sprawność na poziomie 80%.

W ciągu ostatnich 2-3 lat oczekiwania klientów wobec wózków widłowych bardzo się zmieniły. Firmy nie zwracają już tylko uwagi na markę urządzania, ale coraz częściej na cenę zakupu, jakość, gwarancję i dostępność serwisu oraz części zamiennych. Infrastruktura ładowania bywa wciąż barierą, ale jej znaczenie spada w miarę rozwoju technologii i doświadczenia firm z elektrycznymi wózkami widłowymi z bateriami Li-ion. Szczególnie istotna jest w niektórych segmentach rynku, a mniej w magazynach i centrach dystrybucyjnych, gdzie łatwo można zorganizować ładowanie.

Formy finansowania zależne są od typu klienta. Małe i średnie przedsiębiorstwa najczęściej decydują się na leasing, gospodarstwa rolne – zakup gotówkowy lub klasyczny kredyt, duże przedsiębiorstwa – 60% leasing, 40% wynajem długoterminowy, a podmioty Skarbu Państwa – 30% leasing operacyjny oraz gotówka. Korporacje zlokalizowane w centrach logistycznych decydują się w 90% na wynajem długoterminowy, reszta zakupów to gotówka.

Marcin Jędrzejek
Dyrektor handlowy Eddi Complex D.Dudys



Zrównoważony rozwój i ekosystem operacyjny

Dzięki dynamicznej elektryfikacji, automatyzacji i inicjatywom na rzecz zrównoważonego rozwoju rynek wózków widłowych przechodzi dziś transformację. Globalny udział elektrycznych wózków widłowych wzrósł z 54% w 2021 roku do 63% w 2025 roku, napędzany postępem w dziedzinie systemów akumulatorów litowo-jonowych. Autonomiczne wózki widłowe wykorzystujące sterowanie oparte na sztucznej inteligencji stanowią obecnie 7% globalnych instalacji. Przewiduje się, że w 2026 roku ilość takich wdrożeń przekroczy 150 tysięcy sztuk.

Analiza rynku wózków widłowych pokazuje, że zrównoważony rozwój, wydajność i łączność będą dominującymi trendami definiującymi rozwój rynku w 2026 roku. W efekcie przejście na wózki elektryczne jest jednym z najsilniejszych trendów w logistyce i gospodarce magazynowej w ostatnich latach. Warto jednocześnie zauważyć, iż wózki spalinowe nadal mają znaczenie w zastosowaniach zewnętrznych lub ciężkich warunkach terenowych.

Wzrost rynku wózków widłowych jest w dużej mierze napędzany przez rosnącą aktywność sektora e-commerce, który w latach 2020-2025 zwiększył globalną powierzchnię magazynową o 36%. Transakcje detaliczne online stanowią obecnie ponad 20% globalnego wolumenu handlu, co zwiększa zapotrzebowanie na wydajny sprzęt do transportu magazynowego. Raport „Forklift Trucks Industry Report" wskazuje, że integracja automatyzacji i robotyki stanowi kluczowy czynnik napędzający wzrost.

W ciągu ostatnich trzech lat – pod wpływem zmian rynkowych, technologicznych i społecznych – oczekiwania klientów przy wyborze wózków widłowych uległy wyraźnej ewolucji, aby osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju i przestrzegać bardziej rygorystycznych przepisów. Elektryczne wózki widłowe są zgodne z bardziej ekologicznymi procesami w magazynach i sieciach dystrybucyjnych. Chociaż koszty początkowe są wyższe, bieżące koszty konserwacji i energii są znacznie niższe, dzięki akumulatorom litowo-jonowym oferującym dłuższą żywotność i szybsze ładowanie niż tradycyjne akumulatory kwasowo-ołowiowe.

Znacznym zmianom ulegają też sposoby finansowania: bardziej popularny stał się wynajem krótko- lub średnioterminowy. Koszt wózka jest firmie łatwiej skalkulować, gdy wybiera przykładowo opcję „all-inclusive" (full service). Firmowy biznesplan staje się bardziej przewidywalny, gdyż jeden koszt zastępuje wielu osobnych pozycji budżetowych. Przy decyzji zakupu w formie leasingu klienci coraz częściej oczekują umowy krótszej, dwu-trzyletniej zamiast pięcio-siedmioletniej, jak przed 2019 rokiem. Zakup wózków za gotówkę w dobie obecnych standardów stał się dla większości przedsiębiorców nieekonomiczny.

Wózek widłowy przestaje być tylko narzędziem transportu wewnętrznego, a staje się elementem ekosystemu operacyjnego.

Obecna technologia wózków widłowych znajduje się w punkcie dynamicznej transformacji. Elektryfikacja, rozwój baterii litowo-jonowych, systemy telematyczne, rozwiązania półautomatyczne oraz rosnąca integracja z systemami zarządzania magazynem sprawiają, że wózek widłowy przestaje być jedynie narzędziem transportu wewnętrznego. Staje się elementem cyfrowego i energooszczędnego ekosystemu operacyjnego. Można śmiało stwierdzić, że przyszłość branży będzie należała do rozwiązań elektrycznych, cyfrowych i zintegrowanych z procesami logistycznymi w czasie rzeczywistym. Firmy, które już dziś inwestują w nowoczesne technologie wózków widłowych budują przewagę konkurencyjną opartą na efektywności, elastyczności i zrównoważonym rozwoju.

Anna Cwołek
Pełnomocnik prezesa ds. handlowych i kontaktów z zagranicą, Setmil



Rośnie zainteresowanie nowymi wózkami

Na rynku wózków widłowych w Polsce i w Europie od kilku lat obserwujemy wyraźne przyspieszenie procesu elektryfikacji flot. Z naszej perspektywy, jako firmy działającej w branży od ponad dwóch dekad, dynamika wzrostu sprzedaży wózków elektrycznych jest dziś wyraźnie większa niż w przypadku maszyn z napędem spalinowym. Liczba zapytań ofertowych dotyczących wózków elektrycznych wzrosła nawet dwukrotnie, a udział tego typu urządzeń w sprzedaży zbliża się dziś do około 50%, podczas gdy jeszcze kilka lat temu było to zaledwie 15-25%.

Coraz częściej obserwujemy też, że niektórzy producenci ograniczają lub całkowicie rezygnują z produkcji wózków spalinowych, jednak ani Combilift, ani Caterpillar nie rezygnują z tego sektora i rozwijają równolegle portfolio wózków elektrycznych i spalinowych. Poza tym nie jesteśmy typowym przykładem tylko klasycznej linii wózków magazynowych: wózki wielokierunkowe i branże dłużyc rządzą się swoimi prawami, ale wzrost sprzedaży wózków elektrycznych jest faktem.

Na decyzje klientów wpływa kilka czynników jednocześnie. Kwestie środowiskowe mają znaczenie, jednak w praktyce najczęściej decyduje ekonomia użytkowania oraz komfort pracy. Wózki elektryczne są cichsze, nie generują spalin ani wibracji, co poprawia warunki pracy operatorów i ułatwia spełnienie wymagań BHP w magazynach. W wielu nowoczesnych obiektach logistycznych czy halach wynajmowanych przez operatorów logistycznych stosowanie wózków spalinowych jest wręcz ograniczane regulaminowo. Dodatkowym argumentem są niższe koszty serwisowe, możliwość wykorzystania energii z instalacji fotowoltaicznych oraz dostępność różnych form dofinansowania inwestycji.

Najbardziej dynamicznie elektryfikacja postępuje w branżach związanych z logistyką magazynową, dystrybucją oraz przemysłem spożywczym, czyli tam, gdzie wózki pracują głównie wewnątrz hal magazynowych, często w trybie wielozmianowym. W takich warunkach przewagi napędu elektrycznego są szczególnie widoczne zarówno pod względem ergonomii, jak i kosztów eksploatacji. Pojawiają się jeszcze pytania dotyczące trwałości baterii, jednak obecnie obawy te są znacznie mniejsze niż kilka lat temu, a klienci częściej interesują się raczej kwestiami obsługi. Duży wpływ na zmianę postrzegania technologii elektrycznej ma rozwój baterii litowo-jonowych, które są bardziej odporne na błędy w codziennej obsłudze, umożliwiają szybkie doładowania i charakteryzują się dłuższą żywotnością niż tradycyjne baterie kwasowo-ołowiowe.

W ostatnich dwóch-trzech latach zauważalnie zmieniły się również oczekiwania klientów. Firmy oczekują przede wszystkim wysokiej dostępności sprzętu, dłuższego czasu pracy na jednym ładowaniu oraz możliwie najniższych kosztów całkowitych użytkowania. Jednocześnie widoczna jest większa presja cenowa oraz rosnące zainteresowanie nowymi wózkami zamiast używanych – szczególnie w przypadku urządzeń elektrycznych, gdzie stan baterii ma kluczowe znaczenie dla opłacalności eksploatacji.

Na decyzje klientów wpływa ekonomia użytkowania wózka oraz komfort pracy.

Jeśli chodzi o modele finansowania, zdecydowana większość firm korzysta dziś z zewnętrznych form finansowania. Zakup wózków za gotówkę zdarza się głównie w przypadku dużych przedsiębiorstw realizujących inwestycje z budżetów kapitałowych. W praktyce rynkowej dominują leasing oraz wynajem długoterminowy, a szczególnie w sektorze logistycznym rośnie znaczenie modeli usługowych, w których klient płaci za dostępność sprzętu i serwis w ramach jednej miesięcznej opłaty. Takie podejście pozwala lepiej planować koszty i elastycznie zarządzać flotą w zależności od aktualnego zapotrzebowania operacyjnego.

Tomasz Łukaszek
Product Manager w EMTOR, ekspert w zakresie rozwiązań dla logistyki wewnętrznej i wózków widłowych



Elektryki wyjeżdżają poza magazyn

Bazując na danych sprzedażowych z regionu EMEA sprzedaż wózków spalinowych notuje lekki, ale utrzymujący się spadek w porównaniu z poprzednimi latami. Wózki elektryczne z bateriami ołowiowo-kwasowymi utrzymują praktycznie stały udział w rynku, natomiast duży wzrost obserwujemy w segmencie litowo-jonowym.

Na wysoko rozwiniętym rynku europejskim spadek udziału spalinówek jest wyraźnie większy, a zyskują na tym głównie elektryczne wózki czołowe. Trend ten wynika z decyzji wielu firm o zastąpieniu konwencjonalnych wózków spalinowych nowoczesnymi elektrycznymi. Główne powody to: rosnące koszty paliwa (diesel, benzyna, LPG), regulacje środowiskowe i normy emisji spalin oraz CO_2, dopłaty i dofinansowania krajowe oraz unijne na zmniejszenie śladu węglowego (w Polsce m.in. z ZUS, FENG i KPO). Dodatkowym czynnikiem jest większy komfort pracy operatora: niski poziom hałasu, programowalne parametry i częściowa automatyzacja funkcji oraz niższy całkowity koszt posiadania (TCO) dzięki dłuższym interwałom serwisowym i ich mniejszemu zakresowi.

Technologia baterii litowo-jonowych od lat sprawdza się doskonale w branży wózków widłowych.

Trudno wskazać jedną branżę, która najszybciej przechodzi na napęd elektryczny – w czołówce są produkcja, logistyka, magazynowanie, budownictwo, branża spożywcza i recykling. Największe wyzwanie mają sektory bazujące na dużych, specjalistycznych maszynach diesla o wysokiej mocy, np. porty i huby przeładunkowe z ciężkimi wózkami typu „big truck" czy „reach stacker". Jednak nawet tam zmiana przyspiesza – producenci oferują już elektryczne modele o wysokim udźwigu, co wynika z wymogów zeroemisyjności dla portów i terminali. Trwają też prace nad ogniwami paliwowymi i zasilaniem wodorowym (H2) dla takich maszyn.

Technologia baterii litowo-jonowych od lat sprawdza się doskonale w branży wózków widłowych. Wielu producentów stosuje sprawdzoną koncepcję: w dobrze znanym wózku spalinowym usuwa się silnik spalinowy i zastępuje go elektrycznym wraz z pakietem Li-ion. Pozwala to znacząco obniżyć koszty projektowania i wdrożenia nowej konstrukcji. W praktyce takie rozwiązanie sprawdza się bardzo dobrze.

Trend elektryfikacji wózków czołowych do pracy zewnętrznej (outdoor) wspiera również fakt, że wiele firm inwestuje w OZE i dysponuje własną infrastrukturą do produkcji energii – mogą ją wykorzystywać jako tanie paliwo dla elektrycznych wózków. W tym kontekście żywotność baterii Li-ion oraz infrastruktura ładowania nie stanowią już tematu tabu. Baterie te są z powodzeniem stosowane od lat w telefonach, samochodach i ciężarówkach elektrycznych. Na rynku dostępnych jest wiele narzędzi do monitorowania i zarządzania ładowaniem wózka, w tym systemy ładujące go w godzinach najtańszej energii (zmienne taryfy). Producenci baterii oferują ponadto wydłużone okresy gwarancyjne, które – w zależności od aplikacji – wynoszą zazwyczaj od 4 do 7 lat.

Stabilizacja kursu PLN/EUR, niskie stopy procentowe i szeroka dostępność kredytów sprzyjają decyzjom inwestycyjnym. Główną formą posiadania nowoczesnych wózków widłowych są leasing i wynajem długoterminowy. Odsetek firm kupujących za gotówkę jest stosunkowo niski – wyjątkiem są sytuacje, gdy firma otrzymuje bezzwrotne dofinansowanie, np. z ZUS lub innych programów unijnych na podnoszenie konkurencyjności.

Bogumił Zięba
CEO, Inovatica AGV



Rynek szuka automatyzacji

Patrząc z mojej perspektywy, najciekawsza zmiana na rynku nie dotyczy już tylko tego, czy wózek jest elektryczny czy spalinowy. To jest ważne, ale coraz częściej prawdziwe pytanie brzmi: czy transport wewnętrzny ma być jeszcze ręczny, czy już zautomatyzowany? I właśnie tu zaczyna się najważniejsza zmiana. Oczywiście elektryki wyraźnie wypierają wózki spalinowe w halach, magazynach i w produkcji. To widać gołym okiem. Spaliny zostają tam, gdzie pracuje się na zewnątrz, w cięższych warunkach albo tam, gdzie są specyficzne wymagania operacyjne. Ale moim zdaniem większa zmiana dzieje się poziom wyżej. Firmy coraz częściej nie pytają już tylko o rodzaj napędu, ale o to, jak ograniczyć udział człowieka w powtarzalnym transporcie i jak zrobić to bezpiecznie, stabilnie i z sensem ekonomicznym. I tu właśnie wchodzi AGV.

Najbardziej przekonuje dziś nie moda, nie hasło „eko", tylko konkret. Klient chce wiedzieć, czy proces będzie działał lepiej niż dziś. Czy będzie mniej przestojów, czy będzie mniej chaosu, czy da się to zintegrować z jego magazynem, produkcją, WMS-em, ERP-em. Czy da się raportować, mierzyć, rozliczać i rozwijać. W przypadku AGV nie sprzedaje się samego wózka. Sprzedaje się przewidywalność procesu. To jest ogromna różnica. Najwięcej sensu AGV ma tam, gdzie transport jest powtarzalny.

Logistyka kontraktowa, automotive, centra dystrybucyjne, e-commerce, FMCG, zasilanie linii produkcyjnych, transport między strefami, buforami, odkładaniem palet. W takich miejscach automatyzacja naprawdę zaczyna zarabiać. Nie dlatego, że „robot wygląda nowocześnie", tylko dlatego, że wykonuje nudną, powtarzalną pracę bez zmęczenia, bez rotacji kadrowej i bez codziennego układania grafików pod operatorów.

Klienci często pytają o baterie, ładowanie czy żywotność. I słusznie. Ale w AGV to już naprawdę nie jest największy problem. Dziś większym wyzwaniem niż bateria jest dobrze poukładany proces. Robot poradzi sobie z jazdą, ładowaniem i wykonywaniem zadań, jeśli środowisko jest sensownie przygotowane. Jeżeli natomiast ktoś chce wdrożyć AGV w miejscu, gdzie codziennie wszystko leży inaczej, palety stoją gdzie popadnie, ciągi są zastawione, a zasady ruchu są umowne, to problemem nie jest technologia, tylko organizacja pracy.
I to się bardzo zmieniło w ostatnich dwóch, trzech latach. Kiedyś wielu klientów pytało głównie: „Czy to da się zrobić?". Dziś pytają raczej: „Kiedy to zacznie działać stabilnie?", „Jak szybko to się zwróci?", „Kto bierze odpowiedzialność za bezpieczeństwo?". Rynek dojrzał. I dobrze, bo AGV jest narzędziem operacyjnym, które ma działać codziennie, a nie tylko dobrze wyglądać na prezentacji.

W przypadku AGV nie sprzedaje się samego wózka, ale przewidywalność procesu.

Dlatego ja zawsze powtarzam: AGV nie wybacza bałaganu procesowego. Jeżeli firma ma poukładany proces, zdefiniowane strefy, logiczny przepływ materiału i gotowość do pracy na danych, to automatyzacja potrafi dać bardzo dobry efekt. Jeżeli tego nie ma, to trzeba najpierw uporządkować podstawy. I właśnie dlatego sensowne wdrożenie zaczyna się nie od katalogu, tylko od analizy wykonalności, ryzyk, środowiska i celu biznesowego.

Jeśli chodzi o finansowanie, to przy AGV rzadziej mówimy o zwykłym zakupie „jednego wózka". Częściej to jest projekt: sprzęt, integracja, wdrożenie, bezpieczeństwo, serwis, SLA i utrzymanie. Klient kupuje nie sam pojazd, tylko działający element procesu. I tak naprawdę to jest dziś najważniejsze. Rynek nie szuka już tylko elektrycznych wózków. Rynek coraz częściej szuka automatyzacji, która ma sens, daje kontrolę i pozwala rosnąć bez dokładania kolejnych problemów operacyjnych.

Jacek Bienert
Specjalista ds.produktu, Agroma Polsad



Wózki spalinowe pozostaną na rynku

Rynek wózków widłowych od wielu lat podlega stopniowej transformacji technologicznej. Proces elektryfikacji flot wózków widłowych w Europie rozpoczął się już wcześniej i dziś stanowi jeden z ugruntowanych kierunków rozwoju intralogistyki. Obecnie obserwujemy raczej dalsze umacnianie się tego trendu oraz jego rozszerzanie na kolejne zastosowania i branże.

Podczas zakupów coraz większego znaczenia nabierają kwestie ekologiczne oraz komfort użytkowania.

Udział wózków elektrycznych w sprzedaży systematycznie rośnie, co jest zgodne z ogólnymi trendami obserwowanymi w europejskiej gospodarce. Mimo dynamicznego wzrostu segmentu elektrycznego nie należy oczekiwać całkowitego odejścia od napędów spalinowych. Wózki spalinowe nadal pozostają ważnym elementem rynku – ze względu na prostotę konstrukcji, wysoką niezawodność oraz fakt, że doskonale sprawdzają się w pracy na zewnątrz. W wielu zastosowaniach, szczególnie w trudnych warunkach terenowych czy przy intensywnych operacjach logistycznych poza halami magazynowymi, stanowią one wciąż realną i konkurencyjną alternatywę dla rozwiązań elektrycznych.

W przypadku wyboru wózków elektrycznych decyzje przedsiębiorstw nie zawsze wynikają bezpośrednio z kosztów zakupu. Nadal bowiem w wielu przypadkach to wózki spalinowe pozostają tańsze na etapie inwestycji. Coraz większego znaczenia nabierają natomiast inne czynniki – przede wszystkim kwestie ekologiczne oraz komfort użytkowania. Nowoczesne wózki elektryczne oferują wysoki poziom zaawansowania technologicznego, cichą pracę, brak emisji spalin oraz coraz bardziej rozbudowane systemy wspierające operatora.

Najbardziej dynamiczne przechodzenie na napęd elektryczny obserwujemy dziś w sektorach takich jak logistyka kontraktowa, handel detaliczny, e-commerce czy nowoczesna produkcja. W tych branżach dominują bowiem operacje wewnątrz magazynów i centrów dystrybucyjnych. Jednym z tematów, który w przeszłości często pojawiał się w rozmowach z klientami była żywotność baterii. Często problem ten wynikał nie tyle z ograniczeń technologicznych, ile z niewłaściwej obsługi akumulatorów przez użytkowników. Współczesne rozwiązania znacząco ograniczają ten problem. Coraz powszechniej stosowane baterie bezobsługowe eliminują czynnik ludzki związany z nieprawidłową eksploatacją, co przekłada się na większą niezawodność i przewidywalność ich pracy.

W ostatnich dwóch-trzech latach wyraźnie zmieniły się także oczekiwania klientów wobec samych wózków. Coraz większą rolę odgrywają nowoczesne technologie oraz systemy bezpieczeństwa. Użytkownicy oczekują rozwiązań, które nie tylko zwiększą wydajność pracy, ale również pomogą ograniczyć ryzyko wypadków. W kontekście elektryfikacji często pojawia się również kwestia infrastruktury ładowania. W praktyce wiele zależy od rodzaju zastosowanej baterii. Tradycyjne baterie kwasowo-ołowiowe wymagają specjalnie przygotowanych miejsc ładowania, a nowoczesne baterie litowo-jonowe są pod tym względem bardziej elastyczne – mogą być ładowane praktycznie wszędzie tam, gdzie dostępne jest odpowiednie gniazdo zasilania.

Drugim istotnym trendem na rynku jest zmiana podejścia do finansowania wózków widłowych. Coraz więcej przedsiębiorstw odchodzi od tradycyjnego zakupu za gotówkę. Dostępne dziś narzędzia finansowe pozwalają znacznie lepiej zarządzać kosztami oraz dopasować wydatki do realnych potrzeb operacyjnych firmy. W efekcie rośnie popularność różnych form finansowania, takich jak leasing czy wynajem. Szczególnie dynamicznie rozwija się segment wynajmu długoterminowego, który dla wielu firm staje się najbardziej atrakcyjnym rozwiązaniem. Model ten pozwala użytkownikom korzystać z nowoczesnego sprzętu bez konieczności angażowania dużego kapitału inwestycyjnego, a jednocześnie zapewnia przewidywalność kosztów oraz wsparcie serwisowe.

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

TRANSPORT SIĘ ZMIENIA
BĄDŹ TAM, GDZIE DZIEJE SIĘ PRZYSZŁOŚĆ!

SPOTKANIA TRANSPORTOWE 2026

Zeskanuj QR — miej pod ręką, kiedy potrzebujesz.

EDYCJA WIOSENNA:

24.02 Wrocław
24.03 Poznań
21.04 Katowice
16.06 Łódź

EDYCJA JESIENNA:

22.09 Warszawa
13.10 Katowice
3-5.11 Warszawa TransLogistica Poland
03.12 Rzeszów

ZOSTAŃ PARTNEREM | KONTAKT:



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



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

ColdChain Poland

9. EDYCJA

Targi Chłodniczych Łańcuchów Dostaw i Logistyki w Temperaturze Kontrolowanej



14-16.04.2026
EXPO XXI Warszawa

www.coldchain.pl

ROZWIĄZANIA CHŁODNICZE DLA PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO, GASTRONOMII I FARMACJI

ZAREJESTRUJ SIĘ

ZAPYTAJ O STOISKO

Równolegle z:

WorldFood Poland

SMAKKi for HoReCa

na fali logistyki

INSTITUTE

TSL BIZNES

NA FALI LOGISTYKI

Konferencja branży TSL na promie

Gdańsk - Sztokholm
27-29 kwietnia

- ✓ Eksperci i networking
- ✓ Debaty i warsztaty
- ✓ Rejs pełen wrażeń



Kup bilet na stronie:
www.nafalilogistyki.com