TSL BIZNES

2/2026



- **Opole buduje swoją logistyczną pozycję**
- **Przewoźnik w korku płatniczym**
- **RAPORT: Powierzchnie magazynowe**

Zamów bezpłatną e-prenumeratę

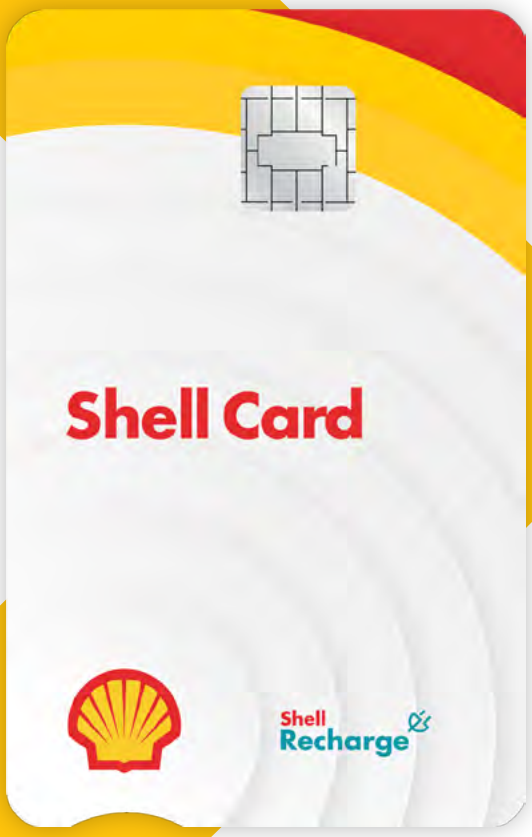
ISSN 20815255
Cena 20,99 zł (8% VAT)

Shell Fleet Solutions

Shell Card.

1300 stacji w sieci akceptacji.

Shell Card łączy dostęp do ponad 1300 stacji w Polsce oraz szerokiej europejskiej sieci z kompleksowymi usługami – od opłat drogowych po zarządzanie flotą i odzyskiwanie VAT.



- Szeroka akceptacja Shell Card – płatności za paliwo, ładowanie EV I usługi dodatkowe
- Bezpieczeństwo transakcji – limity i ochrona przed nieautoryzowanym użyciem
- Zwrot podatku VAT i akcyzy z zagranicy – minimum formalności i zwrot nawet w 7 dni
- Europejskie opłaty drogowe - 17 krajów na jednym urządzeniu, **od lipca także w Niderlandach**

Kompleksowe rozwiązania dla flot

Dowiedz się więcej!

shell.pl/karta

///FMTiL 28/05/2026

FORUM MENEDŻERÓW TRANSPORTU I LOGISTYKI

Odporność branży transportowo-logistycznej w obliczu wojny i kryzysów geopolitycznych.
Maciej Wroński, Prezes Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska

Kultura pracy jako fundament zarządzania firmą w szybkozmiennej rzeczywistości biznesowej.
Robert Noworolski, Fundacja Rozwoju Interim Menagementu

Liderem Być - Twój zespół/biznes nie potrzebuje SZEFA. Potrzebuje LIDERA.
Jakub Piątek, GO CHANGES

Jak zamieniać kontakty w kontrakty – czyli o sztuce netwokingu metodą 5P.
Grzegorz Turniak, Grupa YAK

PANEL DYSKUSYJNY: *Od incydentu do odporności – jak dziś budować bezpieczny biznes TSL?*
Anna Majowicz, MAI Institute

Ekosystem Cyfrowych Agentów - czyli jak AI optymalizuje operacje TSL w praktyce?
Mariola Glinka, MG Consulting

Jak szacować rentowność biznesu w branży TSL: dwie minuty dziennie, które decydują o Twoim zysku lub stracie?
Benjamin Matecki, ekspert TSL

Human-centered czy ego-centered – w jakim kierunku podąża współczesne prawo pracy?
Joanna Jasiewicz, GIDE LOYRETTE NOUEL

POWER SPECH: *Wyzwania nas budują, a kryzysy umacniają – "Niemożliwe" to tylko wymówka – jak przekraczać własne granice w życiu i w biznesie?*
Jasiek Mela, Podróżnik

POWER SPECH: *SURVIVAL według SZLENDIEGO - działania w sytuacjach kryzysowych - W LESIE I W BIZNESIE!*
Paweł Szlendak "Szlendi", Partyzanci Lubelszczyzny

POWER SPECH: *Pojedynek z samym sobą – czyli o sztuce nie poddawania się – w życiu, sporcie i biznesie*
Krzysztof DIABLO Włodarczyk, Mistrz Świata WBC

GRA STRATEGICZNA: Laboratorium Skutecznych Zespołów Projektowych – Symulacje Biznesowe
WARSZTATY SURVIWALOWE: ogień, topografia, pierwsza pomoc, ciekawostki, EDC



GOŚCIE SPECJALNI



PAWEŁ SZLENDAK "SZLENDI"
PARTYZANCI LUBELSZCZYZNY

JASIEK MELA
PODRÓŻNIK

KRZYSZTOF DIABLO WŁODARCZYK
MISTRZ ŚWIATA WBC

PARTNERZY

MAK moeve Inspecto INTER CARS Program flotowy ZF TAXTRANS SAGG 10 LEGALTRANS Shell DKV

PATRONI MERYTORYCZNI

GRUPAYAK gochanges LODZistics TLP NMI emg CONSULTING FRIM Centrum Kształcenia Transportowego eXportsy GIDE ZENIT WŁODARCZYK



Po pierwsze, przetrwać

Oddajemy w Państwa ręce najnowsze wydanie „TSL Biznes”, które powstawało w czasie dynamicznych zmian regulacyjnych i geopolitycznych. Jeśli mielibyśmy wskazać wspólny mianownik dla tematów tego numeru, byłaby nim rezyliencja. Trudne słowo. Znaczące w przytoczonym kontekście tyle, co skuteczne radzenie sobie ze zmianami. W logistyce rezyliencja przestała być modnym sloganem, a stała się twardym warunkiem przetrwania. Współczesny menedżer nie zarządza już tylko przepływem towarów, lecz przede wszystkim ryzykiem.

W artykule o „Bezpieczeństwie 360°” analizujemy, jak łańcuch dostaw ewoluuje w dobie wojny hybrydowej. Dzisiejsze zagrożenia to już nie tylko kradzież ładunku, ale cyberataki i fraudy finansowe. Do tej perspektywy dołączamy rozmowę z Pawłem „Szlendim” Szlendakiem, instruktorem survivalu. Jego rady dotyczące przygotowania na sytuacje kryzysowe i zasada „zawsze tankuj do pełna” mają uderzająco trafne przełożenie na zarządzanie operacyjne. W logistyce, podobnie jak w sztuce przetrwania, brak zapasów i nadmierne zaufanie do systemów domyślnych mogą okazać się krytyczne.

W sferze regulacji stoimy przed progiem zmiany – 1 lipca br. wchodzi obowiązek stosowania tachografów w pojazdach powyżej 2,5 t. To rewolucja dla transportu lekkiego, wymuszająca nowe modele biznesowe. Jednocześnie analizujemy prawo niemieckie, które, choć surowe, może być tarczą dla polskiego przewoźnika, chroniąc go przed skutkami „martwego frachtu”. Nie zapominamy także o technologii i ekologii. Przyglądamy się ewolucji etykiety GS1 i kodów 2D – klucza do cyfryzacji procesów. Równolegle – w obszernym raporcie – analizujemy ewolucję sektora magazynowego, w którym standardy ESG i certyfikacja BREEAM stają się rynkowym być albo nie być.

Zapraszamy do lektury. I wytrwałości w trudnych czasach życzymy.

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 Katowice 8

Bezpieczeństwo 360° w TSL. Dlaczego branża musi zmienić sposób myślenia? 7

Rynek flotowy osiągnął stabilizację 10

Opole buduje swoją logistyczną pozycję 14

PORADNIK

5 ścieżek sukcesji w firmie TSL 16

Nieprzewidywalne zdarzenia a odporność sektora TSL 24

Inter Cars Fleet Concept wsparciem dla firm z branży TSL 28

Przewoźnik w korku (płatniczym) 30

Zawsze tankuj do pełna 34

CEE jest zapleczem logistycznym Europy. Dlaczego nie może stać się zapleczem innowacji? 40

RAPORT

Coraz bardziej zielono 42

Rynek magazynowy w Polsce: wysoki popyt i ostrożna podaż 46

AKTUALNOŚCI

PULS RYNKU

TRENDY

ZARZĄDZANIE

FINANSE

ROZMOWA

INNOWACJE

RAPORT

Czytaj on-line

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

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

Katowice 21/04/2026



Presja kosztowa, transformacja energetyczna oraz lawina nowych regulacji prawnych to główne wyzwania, z którymi mierzą się obecnie polscy przewoźnicy. Próba odpowiedzią na te wyzwania była wiosenna edycja ogólnopolskiej konferencji „Spotkania Transportowe", która odbyła się 21 kwietnia 2026 roku w Katowicach. Wydarzenie zgromadziło licznych przedstawicieli sektora TSL, poszukujących sprawdzonych rozwiązań, rynkowych praktyk oraz eksperckiej wiedzy. Od ponad dekady Spotkania Transportowe stanowią jedną z najważniejszych platform edukacyjnych i biznesowych dla właścicieli oraz menedżerów firm transportu drogowego, logistyki i spedycji.

Wśród ważnych wystąpień znalazła się m.in. prelekcja Macieja Wrońskiego, który analizował odporność branży TSL na sytuacje kryzysowe, a także Konrada Urbana opowiadającego o wyzwaniach dla branży w związku z regulacjami dotyczącymi jawności wynagrodzeń. Uczestnicy spotkania mogli także wysłuchać merytorycznej debaty o wprowadzeniu już niebawem tachografów do busów obsługujących trasy międzynarodowe. Debatę moderował Marcin Bobik. ■









PATRONI

PARTNERZY

PATRONI MEDIALNI

TSL BIZNES
TRUCK BIZNES
etransport.pl



Anna Majowicz
prezes zarządu MAI Institute

Bezpieczeństwo 360° w TSL. Dlaczego branża musi zmienić sposób myślenia?

Jeszcze kilka lat temu bezpieczeństwo w branży TSL kojarzyło się głównie z plombą na naczepie, monitoringiem GPS i obowiązkowym OCP. Dziś to zdecydowanie za mało. Współczesny łańcuch dostaw funkcjonuje w rzeczywistości, w której zagrożenia nie kończą się na rozciętej plandece czy kradzieży paliwa na parkingu.

Raport „Bezpieczeństwo 360° w łańcuchu dostaw. Ryzyka, standardy i rekomendacje dla TSL", przygotowany przez MAI Institute na podstawie badania 409 podmiotów z rynku, pokazuje bardzo wyraźnie: branża transportowo-logistyczna weszła w etap wojny hybrydowej, w której ataki fizyczne, cyberzagrożenia, fraudy finansowe i błędy organizacyjne zaczynają się wzajemnie przenikać. Najbardziej niepokojące jest jednak to, że wiele firm wciąż próbuje zarządzać bezpieczeństwem według starego modelu - reaktywnie.

Problem przestał być wyjątkiem

Aż 63% firm z branży TSL zadeklarowało, że w ciągu ostatnich 18 miesięcy odnotowało incydent bezpieczeństwa lub próbę naruszenia. Co więcej, 55% respondentów wskazuje na zauważalny wzrost prób oszustw rok do roku, a kolejne 18% mówi już o wzroście drastycznym. To oznacza jedno – branża nie ma dziś do czynienia z pojedynczymi zdarzeniami. Ma do czynienia z trwałą zmianą środowiska ryzyka. Co istotne, największym problemem nie okazują się wyłącznie zorganizowane grupy przestępcze czy coraz bardziej profesjonalne cyberataki. Raport pokazuje, że najsłabszym ogniwem nadal pozostaje człowiek.

– W logistyce i transporcie mimo rosnących inwestycji w technologię i procedury największym zagrożeniem nadal pozostaje człowiek. Nie dlatego, że brakuje mu kompetencji ale dlatego, że funkcjonuje pod stałą presją czasu, kosztu, terminowości i oczekiwań klientów. To właśnie w takich warunkach najczęściej dochodzi do drobnych odstępstw od standardu takich jak zignorowanie alertu, szybka niedokładna weryfikacji czy zmiany planu która jest efektem rutyny. Są to zatem na pierwszy rzut oka błahe

incydenty rzadko wyglądają groźnie. Jednak bez reakcji systemowej szybko uruchamiają efekt domina – wskazuje Daniel Nowicki, członek zarządu Colian Logistic.

Fraud zamiast rozciętej plandeki

Choć klasyczne kradzieże z naczep nadal stanowią największy odsetek incydentów (42%), coraz większym zagrożeniem stają się profesjonalne oszustwa i wyłudzenia. Próby wyłudzenia ładunku odpowiadają już za 28% zdarzeń, a wyłudzenia płatności za kolejne 15%. To oznacza, że coraz częściej nie dochodzi już do brutalnego napadu na parkingu. Ładunek znika „legalnie". Towar wydawany jest na podstawie poprawnie wyglądających dokumentów, przewoźnik okazuje się firmą-słupem, a pieniądze trafiają na konto podstawione przez cyberprzestępców.

– Branża ma dziś realny problem z tym, że nowoczesny fraud nie zostawia śladów, które łatwo policzyć. Kradzież z plandeki kończy się sprawą na policji i wpisem w statystykach. Ładunek wydany podstawionej firmie na poprawnych dokumentach najczęściej kończy się cichą reklamacją między spedycją a załadowcą. Widzę i słyszę, że bardzo dużo takich spraw nigdy nie trafia do żadnej bazy ostrzeżeń, bo firmy wolą pokryć szkodę po cichu, niż przyznać klientowi, że dały się oszukać. Efekt jest taki, że realna skala zjawiska jest dużo większa niż pokazują oficjalne dane, a my jako branża sami sobie odbieramy możliwość ostrzegania się nawzajem – ocenia Arleta Marczyńska, prezes zarządu eXportsy.

Coraz częściej atak nie zaczyna się na trasie, ale wcześniej. W e-mailu, w komunikatorze, w błędnej weryfikacji kontrahenta…

Spedycja zagrożona

Aż 55% firm spedycyjnych przyznaje, że akceptuje zmianę numeru konta przewoźnika na podstawie skanu przesłanego mailem. W realiach rosnącej liczby ataków typu BEC jest to w praktyce otwarte zaproszenie dla cyberprzestępców. Równie niepokojące są dane dotyczące weryfikacji polis przewoźników. 50% spedytorów polega wyłącznie na kopii polisy przesłanej przez przewoźnika, zamiast potwierdzać jej autentyczność u źródła. Jedynie 15% wykonuje telefoniczną weryfikację przed załadunkiem towarów wysokiego ryzyka. To pokazuje ogromny rozdźwięk między świadomością zagrożeń a codzienną praktyką operacyjną.

– Te wyniki mówią więcej o realiach pracy spedytora niż o samej świadomości zagrożeń. Spedytor ma dziś kilkadziesiąt zleceń dziennie, presję od handlowca, klienta czekającego na auto i KPI rozliczane z marży. W takim grafiku telefon do ubezpieczyciela czy potwierdzenie numeru konta u źródła zajmuje 15 minut, których po prostu nie ma. Sam apel o większą czujność nie zadziała. Firmy, które chcą realnie ograniczyć fraudy, muszą wbudować weryfikację twardo w system codziennej obsługi i operacji lub wyznaczyć do tego przeszkolona odpowiedzialna osobę, bez której zgody, usługa może zostać wykonana – zaznacza prezes Marczyńska.

Raport zwraca też uwagę na zjawisko „fasadowego bezpieczeństwa". Branża bardzo często deklaruje gotowość do obsługi ładunków wysokowartościowych (HVTT), ale rzeczywiste standardy zabezpieczeń pozostają niewystarczające.

– Technologia ma realną wartość tylko wtedy, gdy jest integralną częścią procesu, a nie osobnym narzędziem funkcjonującym obok niego. Dlatego na początku współpracy kluczowe jest zrozumienie rzeczywistego procesu klienta oraz miejsc, w których faktycznie powstaje ryzyko operacyjne. Dopiero wtedy możliwe jest dobranie odpowiednich rozwiązań od systemów TMS i automatycznej awizacji, przez portal przewoźnika i OMS, aż po plomby elektroniczne, lokalizatory, monitoring w czasie rzeczywistym, alerty oraz integrację z systemami klienta. Portal przewoźnika w TMS pozwala włączyć przewoźników w jeden, wspólny obieg informacji obejmujący dane zlecenia, awizację, dokumenty, zgody, potwierdzenia i komunikację zmian. Dzięki temu wszystkie strony pracują na jednej wersji danych, a ryzyko błędów wynikających z maili, telefonów i nieaktualnych informacji jest ograniczane. Kluczowe jest to, aby system pomagał wykryć zmianę, wymuszał jej potwierdzenie, uruchamiał reakcję operacyjną i zostawiał po niej czytelny ślad – podkreśla Małgorzata Jaszkiewicz, Business Development Manager LIMUR.

Niebezpieczne parkingi

Jeszcze bardziej alarmujące są dane dotyczące parkingów. Tylko 8% przewoźników HVTT deklaruje bezwzględne korzystanie z parkingów zweryfikowanych lub certyfikowanych zgodnie z uznanymi standardami bezpieczeństwa. Reszta dopuszcza wyjątki albo korzysta z ogólnodostępnych miejsc postojowych. Problem polega jednak na tym, że grupy przestępcze doskonale znają słabości rynku.

– Parking nie powinien być traktowany jako przerwa w procesie bezpieczeństwa. W praktyce jest to jeden z najbardziej wrażliwych momentów transportu, który powinien być zaplanowany, monitorowany i objęty alertami. Z naszej perspektywy kluczowe znaczenie ma połączenie planowania trasy w systemie TMS z monitoringiem realizacji w czasie rzeczywistym w OMS. Dopiero takie zestawienie pozwala zweryfikować, czy kierowca faktycznie zatrzymał się na wyznaczonym parkingu, czy doszło do zjazdu z trasy, utraty łączności lub innego odchylenia od planu – podkreśla ekspertka LIMUR.

W raporcie opisano, że współczesne kradzieże coraz częściej mają charakter precyzyjnie zaplanowanych operacji. Przestępcy wykorzystują drony do obserwacji parkingów, monitorują pojazdy



przewożące towary wysokiego ryzyka, stosują zagłuszarki GSM, a nawet metody polegające na ukrywaniu się wewnątrz naczep. To nie są już przypadkowe działania. To profesjonalny biznes.

– Im bardziej profesjonalne są działania przestępców, tym mniej skuteczne okazują się pojedyncze zabezpieczenia. Bezpieczeństwo transportu musi dziś obejmować nie tylko ochronę fizyczną, lecz także dane, systemy, monitoring, alerty, procedury oraz zdolność do odtworzenia historii zdarzeń. Kluczowe jest to, aby zabezpieczenia wynikały z rzeczywistej oceny ryzyka danego procesu, a nie wyłącznie z obowiązującego standardu czy formalnych wymagań – tłumaczy Małgorzata Jaszkiewicz.

Pojedyncze rozwiązania nie działają

I właśnie dlatego jednym z najważniejszych wniosków raportu jest konieczność odejścia od myślenia o bezpieczeństwie jako o pojedynczym rozwiązaniu. Raport wskazuje tutaj kilka kluczowych kierunków. Pierwszy to rozwój procedur ochrony mobilnej i korzystanie z uznanych standardów bezpieczeństwa czy certyfikowanych parkingów zgodne z SSTPA, ESPORG lub TAPA PSR. Drugi to rozwój technologii wspierających monitoring transportu. Geofencing, alarmy otwarcia drzwi, monitoring 24/7, analiza historii zdarzeń czy integracja danych operacyjnych przestają być dodatkiem dla największych graczy. Coraz częściej stają się podstawowym warunkiem skutecznego ograniczania ryzyka. Trzeci filar to cyberbezpieczeństwo.

– TSL przez lata traktowała IT jak koszt zaplecza biurowego, i wiele firm do tej pory tak robi. Tymczasem to właśnie IT stało się obszarem, w którym rozstrzyga się los pojedynczego zlecenia: kto wygra licytację, kto dostanie zmianę dyspozycji, kto zobaczy fakturę z „nowym numerem konta". Wiele się zmieni, gdy zarządy zaczną liczyć koszt jednego przejętego maila nie jako wydatek IT, tylko jako wartość ładunku, który przez ten mail zniknął. W eXportsy cyberbezpieczeństwo traktujemy jako element ryzyka operacyjnego na równi z weryfikacją klienta czy przewoźnika, bo to ta sama walka, tylko na innym froncie – zwraca uwagę Arleta Marczyńska.

Budowanie odporności

Raport MAI Institute nie kończy się wyłącznie diagnozą. Bardzo mocno podkreśla również potrzebę budowania odporności organizacyjnej. Nie chodzi już tylko o to, by zapobiegać incydentom. Chodzi o to, by organizacja potrafiła szybko wrócić do działania wtedy, gdy incydent mimo wszystko wystąpi. Właśnie dlatego w raporcie pojawia się pojęcie „rezyliencji" – zdolności firmy do funkcjonowania pod presją kryzysu. To dziś jedna z najważniejszych kompetencji w TSL.

– Kluczowym konfliktem operacyjnym jest dziś presja czasu kontra procedury bezpieczeństwa. Modele just-in-time i wysokie tempo operacji sprawiają, że procedury są postrzegane niekiedy jako element spowalniający proces. Jeżeli wymagają złożonej eskalacji lub decyzji „po godzinach", naturalną reakcją człowieka jest szukanie skrótów. Problemem zatem nie jest istnienie procedur lecz fakt, że często nie są one dostosowane do realiów operacyjnych. Niekiedy są one tylko spisane z pominięciem znajomości zespołu. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera przejście od ochrony do odporności organizacyjnej. Nie chodzi o to, by zapobiec każdemu incydentowi, ale by szybko wykryć pierwsze odchylenie i podjąć właściwe działania. Odporna organizacja nie opiera się na iluzji pełnej kontroli lecz na zdolności podejmowania właściwych decyzji w pierwszych minutach – podsumowuje Daniel Nowicki.

Bo odporność branży nie będzie w najbliższych latach mierzona liczbą przejechanych kilometrów czy wielkością floty. Będzie mierzona jakością procedur, poziomem cyberodporności, zdolnością do weryfikacji ryzyka i szybkością reakcji na zagrożenia. ■



Rynek flotowy osiągnął stabilizację

Firma DKV Mobility opublikowała drugą edycję raportu DKV Mobility 2026, w której podsumowano wyzwania biznesowe flot ciężarowych i osobowych w Polsce. Wynika z niego, że rynek znalazł się w fazie stabilizacji, gdzie priorytetem jest utrzymanie operacyjności, mimo tego że firmy muszą nadal mierzyć się z presją kosztową i rachunkiem ekonomicznym.
Więcej na ten temat mówi Anna Biekionis, Country Manager DKV Mobility Polska.



Raport pokazuje stabilizację rynku flotowego. Czy dla firm TSL to dobra wiadomość, czy raczej sygnał, że branża nadal działa w trybie ostrożności?

Na początku roku, po okresie silnych turbulencji kosztowych i regulacyjnych nastąpiła stabilizacja. Firmy nie wycofują się z rynku, ale bardzo ostrożnie podchodzą do inwestycji. Większość z nich nie planuje zmiany wielkości floty, co dotyczy 63,2% przedsiębiorstw z segmentu ciężarowego, 52,8% z segmentu dostawczego i 72,5% z osobowego. Decyzje są podejmowane na podstawie rachunku ekonomicznego, a nie impulsu inwestycyjnego. Dla menedżerów flot oznacza to czas koncentracji na efektywności operacyjnej, kontroli kosztów i lepszym wykorzystaniu obecnego taboru.
Gdybyśmy jednak zadali respondentom te same pytania dwa tygodnie po wybuchu konfliktu na Bliskim Wschodzie, to wypowiedzi byłyby bardziej ostrożne. Na krótko, dopóki nie podniesiono stawek, ich sytuacja finansowa pogorszyła się, a to z tego względu, że musieli pokryć straty wynikające ze wzrostu cen paliwa przy braku wzrostu stawek. Teraz wiele firm już w kontraktach z odbiorcami końcowymi uzależnia je od zmian cenowych paliwa, w konsekwencji stawki rosną.

W raporcie widać, że polskie floty są stosunkowo młode. Jak to pogodzić z presją kosztową, o której branża mówi od miesięcy?

Od 60 do 78% flot, w zależności od segmentu, ma nie więcej niż 5 lat. To odpowiedź na presję kosztową. Międzynarodowe firmy transportowe decydują się na nowy tabor, gdyż bardzo dużym kosztem są opłaty drogowe i zależne od standardu emisji spalin przez pojazd – im wyższy standard, tym spalanie jest mniejsze i opłaty mniejsze. Eksploatowanie starych pojazdów nie opłaca się finansowo. Poza tym, nowy samochód to też mała awaryjność, niskie koszty serwisu, mniejsze ryzyko awarii i większy komfort jazdy, co ułatwia pozyskiwanie kierowców.
Przy modernizacji firmy pojazdy nowe wybierane są przez większość przedsiębiorców: 72,1% wyborów dotyczy segmentu ciężarowego, 61,1% dostawczego i 74,3% w osobowego. W praktyce chodzi o TCO, czyli całkowity koszt użytkowania, nie tylko o cenę zakupu.

Segment lekkich pojazdów dostawczych jako jedyny wyraźnie pokazuje chęć rozbudowy flot. Co napędza ten rynek?

To najbardziej dynamiczny segment w raporcie. 44,4% firm z tego segmentu planuje zwiększenie liczby pojazdów, a tylko 2,8% zakłada redukcję. Wynika to z rozwoju dystrybucji regionalnej, logistyki miejskiej, usług kurierskich i e-commerce, a należy pamiętać, że lekkie pojazdy dostawcze są kluczowe dla obsługi ostatniej mili i elastycznej logistyki miejskiej. W tym segmencie, nie tylko w segmencie pojazdów osobowych, coraz chętniej kupowane są pojazdy elektryczne. W dużych miastach to nimi można jeździć buspasem i nie płacić za wiele parkingów. Świadomi przedsiębiorcy inwestują we flotę elektryczną, bo im się to opłaca, zwłaszcza wtedy, gdy pracownicy muszą przemieszczać się szybko i często parkują. Jednocześnie kalkulują, czy ze

względu na koszty serwisu, finansowania, paliwa i ubezpieczeń ma to sens.

Transport ciężki nadal opiera się niemal wyłącznie na dieslu. Czy to brak gotowości branży do transformacji, czy racjonalna kalkulacja?

To przede wszystkim racjonalna kalkulacja operacyjna. W segmencie ciężarowym 100% badanych firm wskazuje olej napędowy jako dominujące paliwo. 70,6% firm transportowych nie planuje zmiany diesla na pojazdy elektryczne w perspektywie najbliższych 10 lat. Powodem są takie bariery jak mały zasięg, długi czas ładowania, mała dostępność infrastruktury dla samochodów elektrycznych oraz koszt zakupu i eksploatacji. Na brak infrastruktury w Polsce wskazuje 28,6% firm ciężarowych, a za granicą – 26,5%. Branża nie odrzuca więc transformacji, ale muszą powstać warunki, które pozwolą ją przeprowadzić bez ryzyka dla ciągłości przewozów.
Uważam jednak, że rosnąca cena paliw kopalnych i brak ich dostępności mogą spowodować rozwój alternatywnych napędów. Myślę, że nastąpi duża dywersyfikacja rynku. Doskonałym przykładem jest coraz większa liczba autobusów elektrycznych. Wystarczyło zaplanować logistykę – autobusy ładowane są podczas przerw w czasie pracy kierowcy, a wykorzystuje się do tego stworzoną w tym celu infrastrukturę, jazda odbywa się buspasami, na stosunkowo krótkich trasach. Elektryfikacja w miastach, a przy okazji redukcja CO_2, postępują bardzo szybko. Natomiast transport między miastami wymaga budowy infrastruktury w szczerym polu, a to duże wyzwanie.

Przy modernizacji firmy pojazdy nowe wybierane są przez większość przedsiębiorców: 72,1% wyborów dotyczy segmentu ciężarowego, 61,1% dostawczego i 74,3% w osobowego.

Floty osobowe są dużo bardziej otwarte na elektryfikację. Czy ten segment może być poligonem zmian dla całego rynku?

Tak, ale z zastrzeżeniem, że każdy segment ma inną specyfikę operacyjną. W segmencie osobowym 45% firm wskazuje energię elektryczną jako preferowaną alternatywę dla paliw konwencjonalnych. Jednocześnie 37,6% firm nadal nie planuje zmiany napędu. Floty osobowe częściej działają na krótszych trasach, w miastach i w bardziej przewidywalnym modelu użytkowania. Największą barierą pozostaje infrastruktura – 34,1% firm wskazuje niedostateczną sieć ładowania w Polsce. Elektryfikacja flot osobowych przyspieszyła dopiero dzięki rozrostowi sieci ładowarek. To segment o największym potencjale technologicznej zmiany, ale nie można automatycznie przenosić płynących z tego wniosków na transport ciężki.

Jednak floty osobowe są pewnym poligonem doświadczalnym. W wypadku samochodów elektrycznych producenci bez dużej przebudowy ogniw są w stanie sensownie wykorzystywać energię dzięki różnym komponentom. Technologia budowy ogniw też się zmienia. A jeżeli w samochodach osobowych baterie możemy zmniejszyć do połowy, to automatycznie przekłada się to na samochody ciężarowe. Rozwiązaniem są też wymienne baterie, choć na razie firmy poszły w kierunku ich ładowania.

Czy cyfryzacja flot w Polsce rzeczywiście przyspiesza, czy firmy nadal wybierają głównie podstawowe narzędzia do kontroli kosztów?

Cyfryzacja postępuje, ale bardzo pragmatycznie. Firmy najczęściej wybierają narzędzia, które szybko pomagają kontrolować wydatki i rozliczenia. Karty flotowe są najczęściej wskazywanym rozwiązaniem: dotyczy to 33,7% flot z segmentu ciężarowego, 51,5% z dostawczego i 67,5% z osobowego. Monitoring GPS również ma znaczenie, szczególnie przy kontroli tras, czasu pracy i zużycia paliwa. Bardziej zaawansowane systemy telematyczne, TMS czy FMS mają jeszcze ograniczony zasięg. Dla firm TSL kluczowe jest dziś nie samo wdrażanie technologii, ale jej wpływ na koszty, przejrzystość operacji i bezpieczeństwo rozliczeń, także w kontekście opłat drogowych, VAT czy akcyzy. Dzięki nim dużo firm kontroluje obecnie koszty własne. Nasi klienci dzięki temu świadomie analizują poszczególne marki i na tej podstawie podejmują decyzje zakupowe. W wykryciu anomalii pomaga sztuczna inteligencja, gdyż inteligentne systemy ułatwiają analizę.
DKV właścicielom średnich i małych firm transportowych, które nie mają zaplecza technicznego, oferuje systemy webowe: Fleet Managment System służący do zarządzania flotą, w którym przy wprowadzeniu danych pojazdów można analizować koszty i Transport Managment System, który w powiązaniu z telematyką umożliwia zarządzanie frachtami, w tym analizę kosztów.

Co z raportu powinien zapamiętać właściciel firmy transportowej albo dyrektor logistyki planujący budżet na kolejne miesiące?

Na pewno to, że należy kontrolować koszty oraz poznać trendy panujące w gospodarce i na tej podstawie zdecydować czy warto prowadzić biznes dalekosiężny. W wypadku biznesu lokalnego, przy wyborze samochodów z napędem elektrycz-



nym warto kierować się tym, czy jest możliwość ładowania ich w bazie. Jednak najważniejsza przy prowadzeniu biznesu jest dywersyfikacja i planowanie tego co się robi oraz kontrola kosztów. Wiele partnerów i więcej niż jeden biznes dają poczucie bezpieczeństwa. Gros międzynarodowych przewoźników tak postępuje.

Podsumowując, rynek nie jest w fazie gwałtownej ekspansji, ale też nie widać masowego ograniczania działalności. Najważniejszym zadaniem pozostaje kontrola kosztów w całym cyklu życia pojazdu: zakup, finansowanie, paliwo, serwis, opłaty drogowe i ubezpieczenia. Inwestycje powinny być selektywne i dopasowane do segmentu działalności. W transporcie ciężkim priorytetem pozostaje efektywność operacyjna i przewidywalność kosztów. W segmencie dostawczym warto obserwować popyt na logistykę miejską i regionalną. We flotach osobowych największy potencjał zmian dotyczy elektryfikacji, ale tempo zależy od infrastruktury i kosztów. Najważniejsze hasło raportu brzmi: rynek reaguje chłodną kalkulacją, nie emocjami.

Cyfryzacja postępuje, ale bardzo pragmatycznie. Firmy najczęściej wybierają narzędzia, które szybko pomagają kontrolować wydatki i rozliczenia. Karty flotowe są najczęściej wskazywanym rozwiązaniem.

Ze względu na konflikt na Bliskim Wschodzie od czasu raportu zmieniła się sytuacja na rynku paliwowym. Czy dziś właściciele flot odpowiedzieliby inaczej?

Na początku konfliktu największym wyzwaniem dla DKV Mobility było to, ze każdy kraj do sytuacji paliw podszedł inaczej. Były takie kraje jak Polska, które zbudowały tarczę ochronną dla odbiorców końcowych i wprowadziły ceny maksymalne czy obniżkę podatku VAT. W krajach, które zostawiły to rynkowi, ceny bardzo wzrosły, więc teraz zmieniają podejście, bo widzą jaki to ma wpływ na gospodarkę, zwłaszcza, że nikt nie jest w stanie przewidzieć, kiedy nastąpi rozwiązanie konfliktu. Teraz ceny transportu rosną w dłuższym okresie wszyscy odczujemy skutki podwyżek. Ale jaki to będzie miało wpływ na rozwój floty, trudno przewidzieć.

Uważam jednak, że gdybyśmy obecnie zapytali naszych respondentów o preferencje paliwowe, to dla wielu jedyną alternatywą są nadal paliwa kopalne, ewentualnie ich odpowiedniki syntetyczne, a to dlatego, że zasięgi pojazdów elektrycznych są niewielkie, a ładowność baterii mała. Konflikt jednak mobilizuje część producentów samochodów do pochylenia się nad technologiami alternatywnymi i zdywersyfikowaniem produkcji. Być może alternatywne rozwiązania sprawią, że samochody ciężarowe będą mogły osiągać dalekie zasięgi, które w ich wypadku są niezbędne. Może dzięki nowej technologii hybrydowej spalanie będzie mniejsze i zredukuje się CO_2.

NedLinq

Opłata drogowa dla pojazdów ciężarowych w Holandii wejdzie w życie 1 lipca 2026 r.

Wybierz NedLinq jako swojego zaufanego partnera i zamów urządzenia OBU już dziś



Przygotuj swoją flotę z NedLinq

Opłata drogowa dla pojazdów ciężarowych w Holandii wejdzie w życie 1 lipca 2026 r. Właściciele pojazdów ciężarowych o maksymalnej masie technicznej powyżej 3500 kg (kategorie N2 i N3) muszą uiszczać opłatę drogową dla pojazdów ciężarowych na prawie wszystkich autostradach oraz na niektórych drogach wojewódzkich i gminnych. Wybierz NedLinq jako swojego zaufanego partnera w zakresie opłat drogowych dla pojazdów ciężarowych w Holandii i ciesz się naszą niskokosztową usługą.

Od momentu wprowadzenia opłat drogowych dla pojazdów ciężarowych każdy taki pojazd musi być wyposażony w urządzenie pokładowe (OBU). NedLinq oferuje płynne, opłacalne rozwiązanie, które pomaga flotom zachować zgodność z przepisami, unikając jednocześnie niepotrzebnych kosztów, kłopotów administracyjnych i długiego czasu oczekiwania. A dzięki naszej rozległej sieci punktów serwisowych, w tym w pobliżu granic i portów, jesteśmy zawsze w zasięgu ręki.

Łatwe zarządzanie flotą

Dbamy o to, by firmy transportowe mogły łatwo, sprawnie i ekonomicznie rozliczać opłaty drogowe. Możesz w prosty sposób zarejestrować wiele pojazdów i zarządzać nimi w ramach jednego konta.

- **Zarejestruj wiele pojazdów i zarządzaj nimi**
- **Brak dodatkowych kosztów oprócz opłaty drogowej***
- **Bezpłatna dostawa urządzenia pokładowego w Europie**
- **Wielojęzyczna obsługa klienta**
- **Łatwa instalacja**

* (wystarczy kaucja zwrotna)



Zarejestruj się teraz na stronie nedlinq.nl/pl/



Opole buduje swoją logistyczną pozycję

Jeszcze kilka lat temu Opolszczyzna pozostawała na uboczu największych inwestycji logistycznych. Region znajdował się pomiędzy dwoma silnymi organizmami gospodarczymi – Dolnym i Górnym Śląskiem – przez co często pełnił rolę zaplecza dla większych ośrodków. Dziś coraz wyraźniej widać jednak, że układ sił zaczyna się zmieniać.

Opole nie konkuruje skalą z największymi hubami logistycznymi w Polsce, ale coraz skuteczniej buduje swoją pozycję jako lokalizacja zapewniająca sprawność operacyjną i stabilność procesów. W praktyce to właśnie te elementy zaczynają mieć coraz większe znaczenie dla operatorów logistycznych i firm produkcyjnych.

Zmienia się także samo podejście do rozwoju sieci logistycznych. Jeszcze niedawno kluczowe było lokowanie operacji w największych aglomeracjach. Dziś coraz częściej firmy szukają miejsc pozwalających lepiej równoważyć koszty, dostępność pracowników i efektywność transportową. W tym kontekście Opolszczyzna zaczyna coraz lepiej wykorzystywać swoje położenie.

Region znajduje się na jednym z najważniejszych korytarzy transportowych w kraju – wzdłuż autostrady A4, łączącej zachód Europy z południową i centralną Polską. Jednocześnie bliskość Czech i stosunkowo niewielka odległość od Niemiec sprawiają, że Opole coraz częściej pełni funkcję miejsca łączącego operacje krajowe i międzynarodowe.

Popyt i infrastruktura

Dla branży TSL znaczenie ma dziś jednak nie tylko geografia, ale przede wszystkim przewidywalność działania. Operatorzy logistyczni coraz mocniej zwracają uwagę na możliwość utrzymania płynności procesów, ograniczania opóźnień i stabilnego planowania połączeń. To właśnie pod tym względem region zaczyna budować swoją przewagę.

Zmianę pozycji Opolszczyzny dobrze pokazują dane dotyczące rynku magazynowego. W ostatnich latach wyraźnie wzrosło zainteresowanie inwestorów i najemców, a poziom dostępnej powierzchni pozostaje bardzo niski. To oznacza, że rynek dojrzewa i przestaje być wyłącznie alternatywą dla większych lokalizacji.

W ślad za tym pojawiają się kolejne inwestycje przemysłowe i logistyczne. Rozwijają się zarówno projekty typu BTS, jak i przedsięwzięcia związane z elektromobilnością czy nowoczesnym przemysłem. To istotne, ponieważ wzrost znaczenia regionu nie wynika wyłącznie z tranzytu, ale coraz silniej opiera się na realnej działalności produkcyjnej.

Infrastruktura i przepływ zamiast samej powierzchni

To właśnie powiązanie logistyki z przemysłem staje się jedną z najważniejszych cech regionu. Operacje magazynowe i transportowe są tutaj bezpośrednio związane z funkcjonowaniem zakładów produkcyjnych, branży spożywczej czy sektora budowlanego. Dzięki temu przepływy są bardziej stabilne, a region mniej podatny na wahania koniunktury w pojedynczych branżach.

Z perspektywy operatorów logistycznych ważna staje się także dywersyfikacja wolumenów. Opolszczyzna nie opiera się wyłącznie na jednym sektorze gospodarki, co pozwala lepiej równoważyć spadki w poszczególnych segmentach

rynku. Szczególne znaczenie ma tu branża spożywcza, która zapewnia stabilność operacyjną nawet w trudniejszych okresach gospodarczych.

Zmiany widać również na poziomie samej infrastruktury logistycznej. Operatorzy rozwijają nowoczesne terminale przeładunkowe i obiekty cross-dockowe, zwiększając możliwości obsługi transportu krajowego i międzynarodowego. Tego typu inwestycje nie służą już wyłącznie zwiększaniu powierzchni – ich celem jest przede wszystkim poprawa jakości przepływu i skracanie czasu operacji.
Przykładem jest rozwój działalności Grupy Raben w Opolu. Firma, obecna w Polsce od 35 lat, od piętnastu lat rozwija również oddział w regionie, konsekwentnie zwiększając skalę operacji. Uruchomienie nowego terminala przeładunkowego pod koniec 2025 roku było odpowiedzią na rosnące potrzeby rynku i potwierdzeniem, że Opole staje się coraz ważniejszym punktem w sieci operacyjnej.

– Rozwój Opolszczyzny w ostatnich latach wyraźnie przyspiesza i z perspektywy operatora logistycznego widać, że region coraz lepiej wykorzystuje swoje atuty. Jeszcze niedawno pozostawał w cieniu większych ośrodków, dziś natomiast coraz częściej staje się naturalnym kierunkiem ekspansji dla biznesu – podkreśla Andrzej Bielecki, Dyrektor Regionu w Raben Logistics Polska. Jak zaznacza *– rozwój infrastruktury, szczególnie obiektów przeładunkowych, bezpośrednio przekłada się na zdolność obsługi bardziej złożonych operacji oraz budowania stabilnych relacji z klientami. To ważna zmiana, ponieważ we współczesnej logistyce przewagę buduje nie tylko cena czy lokalizacja, ale również przewidywalność i stabilność operacji.*

Rozwój Opolszczyzny w ostatnich latach wyraźnie przyspiesza i z perspektywy operatora logistycznego widać, że region coraz lepiej wykorzystuje swoje atuty.

Region oparty na realnej gospodarce

Jednocześnie Opolszczyzna ma przewagę, którą łatwo przeoczyć w analizach opartych wyłącznie na mapach i metrach kwadratowych: logistyka jest tu mocno zakorzeniona w realnej gospodarce, a nie jedynie w tranzycie.
W praktyce oznacza to, że operacje logistyczne są ściśle powiązane z procesami produkcyjnymi i dystrybucyjnymi. Magazyn staje się elementem ciągłego przepływu, a nie wyłącznie miejscem czasowego składowania towaru.
Potwierdzają to także doświadczenia operacyjne. Znaczącą część wolumenów w regionie stanowią przesyłki związane z branżą spożywczą i produkcyjną, co zapewnia większą stabilność operacji i ogranicza wpływ wahań w innych sektorach.
– Opolszczyzna ma dziś bardziej zróżnicowaną strukturę biznesu niż często się zakłada. Obok przemysłu bardzo ważną



rolę odgrywa sektor spożywczy i firmy produkcyjne, które zapewniają stabilność operacji nawet w trudniejszym otoczeniu rynkowym – zauważa Bożena Górecka, Kierownik Oddziału w Opolu w Raben Logistics Polska.

Istotną część obsługi stanowią również towary związane z branżą budowlaną, m.in. specjalistyczne kruszywa czy produkty wykorzystywane przy inwestycjach infrastrukturalnych. Tego typu dywersyfikacja wolumenów pozwala regionowi zachować większą odporność na spowolnienie w wybranych sektorach, szczególnie w automotive.
Znaczenie regionu wzmacniają także inwestycje drogowe, m.in. rozbudowa DK45 oraz planowany rozwój trasy S11 jako ważnego korytarza północ–południe. Równolegle samorządy aktywnie przygotowują nowe tereny inwestycyjne, dostrzegając potencjał sektora logistycznego i przemysłowego.

W dyskusji o rozwoju regionu nie można pominąć również czynnika ludzkiego. Choć rynek pracy nadal pozostaje wyzwaniem, rozwój sektora TSL może ograniczać odpływ pracowników do większych aglomeracji lub za granicę. Coraz częściej pojawiają się też sygnały, że nowe inwestycje zaczynają wzmacniać atrakcyjność regionu jako miejsca pracy i rozwoju zawodowego.
To istotne, ponieważ dostępność i jakość kadr będą w najbliższych latach jednym z kluczowych czynników decydujących o utrzymaniu tempa wzrostu.

Opole znajduje się dziś w momencie, w którym jego znaczenie na logistycznej mapie Polski przestaje wynikać wyłącznie z położenia. Coraz większą rolę odgrywa funkcja, jaką region pełni w całym systemie operacyjnym: integracja przepływów, wsparcie dla przemysłu oraz zdolność do budowania stabilnych i przewidywalnych procesów. Z perspektywy operatora logistycznego oznacza to jedno: Opolszczyzna przestaje być alternatywą dla największych rynków, a coraz częściej staje się ich naturalnym uzupełnieniem – regionem, który potrafi pełnić realną funkcję punktu ciężkości operacji logistycznych. ■

Katarzyna Ostojska
Marketing Manager, Raben Logistics Polska



5 ścieżek sukcesji w firmie TSL PORADNIK

Każdy właściciel firmy transportowej, spedycyjnej czy logistycznej, który zbudował biznes od podstaw – zaczynając od jednej ciężarówki lub małego magazynu – prędzej czy później staje przed pytaniem: co dalej? Przez lata budowałeś flotę, sieć kontraktów, relacje z kierowcami i klientami. Wygrywałeś przetargi, przetrwałeś kryzysy paliwowe, pandemię, zmiany w Pakiecie Mobilności. Ale przychodzi moment, gdy nocne telefony o awarii TIR-a na autostradzie A4, walka o marże z korporacyjnymi gigantami i niekończące się problemy kadrowe zaczynają przeważać nad radością z prowadzenia własnego biznesu.



Jakub Piątek
Doradca strategiczny, Partner Zarządzający w butiku doradczym Go Changes

W branży TSL, gdzie biznes robi się na niskiej rentowności, a kapitał jest zamrożony w aktywach (flota, nieruchomości magazynowe, systemy WMS), decyzja o sukcesji to nie tylko kwestia emocjonalna oraz wypalenia – to strategiczna decyzja jak mądrze zabezpieczyć przyszłość swoją i najbliższych. Poniżej przedstawiam pięć sprawdzonych ścieżek wyjścia z operacyjnego zarządzania firmą TSL, wraz z konkretnymi wariantami realizacji i kluczowymi pytaniami, które powinieneś sobie zadać przed wyborem każdej z nich.

ŚCIEŻKA 1

Sukcesja menedżerska – właściciel wychodzi z roli operacyjnego zarządcy, ale zostaje przy sterach strategicznych

To rozwiązanie dla przedsiębiorców, którzy nie chcą sprzedawać firmy (bo np. generuje stabilną dywidendę lub mają plan jej rozwoju), ale są zmęczeni codziennym zarządzaniem operacyjnym. W branży TSL oznacza to przede wszystkim uwolnienie się od roli „głównego rozgrywającego w codziennej pracy operacyjnej'' – osoby, która osobiście układa trasy, negocjuje stawki frachtowe i gasi konflikty w zespole.

Istota modelu. Właściciel przesuwa się się do rady nadzorczej, zatrudniając profesjonalnego CEO. Zachowuje prawo veta w kluczowych sprawach (zakup nowej floty, otwarcie oddziału, zmiana profilu działalności), akceptuje budżet roczny i strategię, ale oddaje bieżącą egzekucję w biznesie.

Wielu właścicieli po oddaniu operacji wpada w depresję – nagle tracą poczucie sensu.

Warianty realizacji w TSL

Awans wewnętrzny. Promocja sprawdzonego dyrektora operacyjnego lub zaufanego kierownika działu na stanowisko prezesa zarządu. W firmach logistycznych często jest to osoba, która przez lata „dźwigała" kluczowe operacje – zna kierowców, wie, które modele transportowe są rentowne, rozumie sezonowość branży. Zaleta takiego rozwiązania: zachowanie DNA firmy i ciągłości relacji z kluczowymi klientami (które w TSL są często oparte na osobistym zaufaniu). Ryzyka takiego rozwiązania: trudność w budowaniu autorytetu wobec dawnych kolegów z biura („jeszcze wczoraj siedzieliśmy przy jednym stole") oraz brak świeżego spojrzenia na procesy – nowy CEO może powielać dotychczasowe błędy.

Zatrudnienie doświadczonego „najemnika'' z korporacji. Ściągnięcie doświadczonego menedżera z dużej grupy logistycznej (np. byłego dyrektora regionalnego z dużego, międzynarodowego biznesu – DHL, Raben). Zaleta tego rozwiązania: wniesienie sprawdzonych procesów, know-how w zakresie digitalizacji i automatyzacji (TMS, track&trace, automatyzacja magazynów oraz obszaru back office) oraz doświadczenia w zarządzaniu dużymi zespołami. Ryzyko tego rozwiązania: „odrzucenie przeszczepu'' – menedżer z korporacji może nie odnaleźć się w kulturze małej/średniej firmy rodzinnej, gdzie decyzje podejmuje się szybko, a relacje są nieformalne. W TSL dodatkowo istotna jest znajomość lokalnego rynku – kto to jest „dobry przewoźnik podwykonawczy", które giełdy transportowe działają, jak negocjować z ZUS-em w kwestii rozliczeń kierowców.

Zarząd tymczasowy (Interim Management). Model coraz popularniejszy w Polsce. Zatrudnienie doświadczonego menedżera TSL na okres 12-24 miesięcy z konkretnym zadaniem: uporządkowanie procesów, wdrożenie systemu zarządzania flotą (FMS), przygotowanie firmy do certyfikacji (np. GDP dla transportu farmaceutycznego) lub przygotowanie do sprzedaży. Po wykonaniu zlecenia interim manager odchodzi, a właściciel decyduje o dalszych krokach.

5 kluczowych pytań dla sukcesji menedżerskiej:

1. Czy moje procesy biznesowe są na tyle udokumentowane i systemowe, że firma może funkcjonować bez mojej codziennej obecności? Jeśli kluczowe relacje z klientami,

wiedza o trasach i stawkach frachtowych są „tylko w Twojej głowie'', żaden CEO nie będzie w stanie skutecznie zarządzać.

2. Czy jestem gotowy psychicznie na to, by ktoś inny podejmował decyzje operacyjne, z którymi mogę się nie zgadzać? Wielu właścicieli zatrudnia CEO, ale i tak codziennie dzwoni z pytaniem: „Dlaczego wysłałeś ciężarówkę tą trasą?'' – to sabotuje cały model. To typowy przykład mikrozarządzania.

3. Jakie mechanizmy kontroli i raportowania wprowadzę, by mieć pewność, że firma idzie w dobrym kierunku, bez mikrozarządzania? Potrzebujesz czytelnych KPI (wskaźnik wykorzystania floty, koszt na km, rotacja kierowców) i regularnych spotkań zarządu.

4. Czy mam kapitał na wynagrodzenie dla profesjonalnego CEO (określona kwota stała + bonus) oraz czy jestem gotowy na program motywacyjny (np. opcje menedżerskie)? Dobry CEO w TSL kosztuje – i jeśli firma generuje dobrą EBITDA, a Ty płacisz mu wysokie i motywujące wynagrodzenie, to trzeba to zaakceptować.

5. Co zrobię z wolnym czasem i jak zdefiniuję swoją nową rolę w firmie? Wielu właścicieli po oddaniu operacji wpada w depresję – nagle tracą poczucie sensu. Musisz wiedzieć, czym będziesz się zajmować: strategią, nowymi projektami, radą nadzorczą w innych firmach? Jest to bardzo ważny element, o którym większość przedsiębiorców zapomina lub go bagatelizuje.



ŚCIEŻKA 2

Sukcesja rodzinna – przekazanie biznesu następnemu pokoleniu

W branży TSL sukcesja rodzinna to wciąż najczęstszy model – według badań PITD (Polski Instytut Transportu Drogowego) ok. 60% firm transportowo-spedycyjnych w Polsce to biznesy rodzinne. Jednak statystyki są brutalne: tylko około 30% firm przechodzi pomyślnie do drugiego pokolenia, a zaledwie garstka do trzeciego.

Istota modelu. Przekazanie władzy operacyjnej i własności dzieciom, przy założeniu, że posiadają kompetencje, wolę prowadzenia biznesu i nie pokłócą się o podział majątku.

Warianty realizacji

„Od kierowcy do prezesa". Klasyczna ścieżka, gdzie syn lub córka przechodzi przez wszystkie szczeble w organizacji – od pracy w magazynie, przez dyspozycję, spedycję, aż po zarząd. To pozwala zbudować autorytet wśród załogi („Wie, jak to jest na załadunku o 5 rano zimą'') i poznać biznes od podszewki. Kluczowe jest tu jednak, by młode pokolenie rzeczywiście miało predyspozycje i chęci – zbyt często właściciele



„wciskają'' dzieci w biznes, ignorując ich marzenia o zupełnie innej karierze.

Fundacja rodzinna. Relatywnie nowy instrument prawny w Polsce (ustawa z 2023 r.), który zyskuje popularność w TSL. Firma trafia do fundacji rodzinnej, która wypłaca beneficjentom (członkom rodziny) środki z zysków, ale zarządza nią profesjonalny zarząd – mogą w nim być dzieci, ale nie muszą. To zabezpiecza firmę przed rozdrobnieniem (np. gdy jest troje dzieci i każde dostałoby 33% udziałów) oraz przed konfliktami. Dodatkowo fundacja rodzinna oferuje korzyści podatkowe – brak podatku od przekazania majątku do fundacji oraz preferencyjne opodatkowanie wypłat dla beneficjentów.

Konstytucja rodzinna. Jeśli dzieci jest więcej (lub firma przechodzi już do trzeciego pokolenia), niezbędny jest zbiór pisemnych zasad regulujących: kto może pracować w firmie (kompetencje, edukacja), kto ma prawo zasiadać w zarządzie, jak rozwiązywane są konflikty, jak wycenia się udziały przy ewentualnym wykupie jednego ze wspólników. W TSL szczególnie ważne jest uregulowanie kwestii tzw. „drugich firm" – czy członkowie rodziny mogą prowadzić własną działalność transportową (potencjalnie konkurencyjną)?

Sukcesja rodzinna to w branży TSL wciąż najczęstszy model przekazania firmy.

Pułapki w TSL. Branża transportowa to specyficzne środowisko, gdzie relacje z kierowcami, podwykonawcami i klientami buduje się latami. Młode pokolenie, nawet dobrze wykształcone (studia logistyczne, MBA), często nie ma tego „ulicznego, praktycznego" doświadczenia – nie wie, jak rozmawiać z kierowcą, który wraca z trasy i ma pretensje o rozliczenie diet, albo jak negocjować w sytuacji, gdy klient „zapomniał" dołączyć CMR do faktury. To powoduje napięcia i frustrację z obu stron. Wielokrotnie doprowadza biznes nad przepaść upadłości.

5 kluczowych pytań dla sukcesji rodzinnej:

1. Czy moje dzieci naprawdę chcą prowadzić firmę TSL, czy robią to z poczucia obowiązku wobec mnie? Szczera rozmowa na ten temat powinna odbyć się na długo przed formalnym przekazaniem władzy. Jeśli syn marzy o karierze programisty, a Ty go „wciskasz" do zarządzania flotą – z dużym prawdopodobieństwem skazujesz biznes na porażkę.

2. Czy młode pokolenie ma realne kompetencje do zarządzania firmą w dzisiejszym, zmiennym środowisku TSL (digitalizacja, e-mobility, regulacje UE)? Studia logistyczne to jedno, ale czy córka/syn rozumie rzeczywistość: negocjacje z klientami, zarządzanie płynnością, obsługa kontroli ITD? Może potrzebują 3-5 lat pracy „na rynku" (w innej firmie) przed objęciem sterów?

3. Jak rozwiążę kwestię podziału majątku, jeśli mam więcej niż jedno dziecko, a nie wszystkie chcą/mogą pracować w firmie? Czy jedno dziecko dostanie firmę, a drugie nieruchomości/gotówkę? Czy wszyscy będą współwłaścicielami (ryzyko konfliktów)? Czy rozważam fundację rodzinną jako „bezpiecznik"?

4. Czy jestem gotowy na to, by przez kilka lat być „w cieniu" jako mentor, nie wtrącając się w decyzje mojego następcy, nawet jeśli uważam je za błędne? Najczęstsza przyczyna niepowodzenia sukcesji rodzinnej: właściciel formalnie „odszedł'', ale codziennie podważa decyzje syna/córki, co rujnuje ich autorytet w firmie.

5. Czy mam plan B, jeśli sukcesja rodzinna się nie uda? Co jeśli po dwóch latach okaże się, że dziecko nie radzi sobie (klienci odchodzą, wyniki spadają)? Czy będziesz miał odwagę oraz siłę wrócić lub zatrudnić zewnętrznego CEO? A może od razu lepiej stworzyć model hybrydowy: rodzina jako właściciele, profesjonalny zarząd operacyjny?



ŚCIEŻKA 3

Konsolidacja horyzontalna – fuzja z konkurencją lub partnerem biznesowym

Branża TSL w Polsce jest mocno rozdrobniona – według danych GUS działa w niej ponad 120 tys. podmiotów, z czego większość to mikro i małe firmy (1-10 pojazdów). W takiej strukturze rynku konsolidacja to naturalny proces – większa skala oznacza lepszą siłę negocjacyjną (niższe ceny paliwa, opon, serwisu), wyższe wykorzystanie floty oraz łatwiejszy dostęp do dużych kontraktów (sieci handlowe, produkcja automotive, inne).

Istota modelu. Połączenie dwóch podmiotów o podobnym profilu – np. dwie firmy transportowe obsługujące ten sam korytarz geograficzny albo dwie firmy logistyczne z komplementarnymi kompetencjami (jedna ma magazyn, druga flotę).

Warianty realizacji

Merger of Equals (fuzja równych). Dwie firmy o zbliżonej wielkości łączą się poprzez wymianę udziałów (share swap),



tworząc nowy, większy podmiot. Właściciele dzielą się władzą – jeden zostaje prezesem, drugi np. wiceprezesem ds. rozwoju. Kluczowa trudność: ustalenie prawidłowej wyceny obu firm (która flota jest w lepszym stanie? Czyje kontrakty są stabilniejsze?) oraz podział władzy. Układ 50/50 to prosta droga do paraliżu decyzyjnego – lepiej od razu ustalić, kto ma rozstrzygający głos.

Przejęcie mniejszego przez większego (z rolą operacyjną). Większa firma przejmuje mniejszą, ale właściciel przejmowany wchodzi do zarządu grupy, obejmując np. stanowisko dyrektora operacyjnego lub dyrektora oddziału regionalnego. To pozwala „spieniężyć" część majątku (udziały), ale jednocześnie dalej aktywnie uczestniczyć w biznesie.

Konsorcjum/spółdzielnia zakupowa. Firmy pozostają prawnie oddzielne, ale łączą kluczowe procesy wspierające: wspólne zakupy paliwa (wolumen negocjacyjny), wspólna obsługa serwisowa floty, wspólny system telemetryczny, wspólne ubezpieczenia. W Polsce funkcjonuje kilka takich inicjatyw – np. grupy przewoźników negocjujących zbiorczo stawki z rafineriami czy dystrybutorami opon. To zdejmuje część operacyjnego ciężaru z właścicieli, ale każdy zachowuje autonomię w swojej firmie.

5 kluczowych pytań dla konsolidacji horyzontalnej:

1. Czy znam i ufam potencjalnemu partnerowi do fuzji na tyle, by dzielić z nim władzę i majątek przez kolejne lata? Konsolidacja to jak małżeństwo biznesowe – jeśli partner ma inne wartości (np. Ty stawiasz na jakość obsługi, on na maksymalizację zysku kosztem wszystkiego), konflikt jest nieunikniony.

2. Czy obie firmy mają kompatybilną kulturę organizacyjną i sposób działania? Jeśli Twoja firma działa na zasadzie „szybkich decyzji i zaufania do ludzi", a partner wymaga procedur i wielostopniowych akceptacji – integracja będzie bolesna. Sprawdź to przed fuzją (wspólne projekty pilotażowe, rozmowy z zespołami).

3. Jaka będzie moja rola w nowej strukturze i czy akceptuję ją emocjonalnie? Jeśli przez 20 lat byłeś „szefem'', a po fuzji masz zostać „wiceprezesem ds. operacji'' i raportować do partnera – czy naprawdę jesteś na to gotowy? Większość konfliktów post-fuzyjnych wynika właśnie z nieprzemyślanych struktur władzy.

4. Jak dokładnie zostanie wyceniona moja firma w relacji do firmy partnera i czy ta wycena jest sprawiedliwa? W TSL klasyczne wskaźniki (EBITDA multiple) mogą nie oddawać wartości: Twoja flota może być starsza (niższa wartość bilansowa), ale masz stabilniejsze kontrakty i lepszą kadrę kierowców. Potrzebujesz profesjonalnej wyceny (doradca M&A).

5. Co się stanie, jeśli fuzja nie wypali – czy mamy spisaną umowę rozwodową (exit clause)? Ustal z góry: po jakim czasie można rozwiązać spółkę, jak będą wyceniane udziały przy wykupie, kto zachowuje jakie aktywa (klienci, flota). To nie pesymizm, to zdrowy rozsądek.

ŚCIEŻKA 4

Inwestor strategiczny – sprzedaż do większej grupy branżowej

To rozwiązanie dla firm TSL, które osiągnęły „szklany sufit" – granicę wzrostu, której nie da się przebić własnymi siłami. Przykłady: firma specjalizująca się w transporcie chłodniczym, która chce wejść w cross-docking, ale nie ma kapitału

na budowę terminala; firma transportowa, która chce oferować kompleksową obsługę logistyczną (3PL), ale brakuje jej systemu WMS i kompetencji magazynowych.

Istota modelu. Sprzedaż całości lub pakietu większościowego udziałów do holdingu logistycznego lub dużego gracza branżowego. Właściciel często zostaje na kilka lat (tzw. earn-out), zarządzając swoim „odcinkiem" w ramach większej struktury.

Warianty realizacji

Integracja wertykalna. Operator logistyczny kupuje firmę transportową (lub odwrotnie). Przykład: firma magazynowa przejmuje przewoźnika, by mieć kontrolę nad całym łańcuchem dostaw i oferować klientom rozwiązanie „door-to-door''. Właściciel często zostaje dyrektorem dywizji transportowej w nowej strukturze.

Platform bolt-on (klocek w większej układance). Duża grupa logistyczna (krajowa lub międzynarodowa) kupuje średnią firmę TSL jako element budowy sieci. Przykład: międzynarodowy operator 3PL przejmuje polską firmę, która ma dobrą pozycję w obsłudze e-commerce – zamiast budować kompetencje od zera, kupuje gotowy biznes z procesami i klientami.

Holding inwestycyjny (parasol ochronny). Rzadszy w TSL model, gdzie firma dołącza do grupy inwestycyjnej (np. fundusz family office), która daje kapitał na rozwój i wsparcie (np. w negocjacjach z bankami, optymalizacji podatkowej), ale nie ingeruje w codzienne operacje – o ile są wyniki.

Kluczowa kwestia: earn-out i integracja kulturowa. W TSL transakcje z inwestorem strategicznym często zawierają klauzulę earn-out – część ceny zależy od osiągnięcia określonych wyników w ciągu 2-3 lat po sprzedaży (np. utrzymanie kluczowych klientów, wzrost EBITDA). To motywuje właściciela do pozostania i smooth transition, ale też rodzi napięcia – nowy właściciel może narzucać swoje standardy (np. wymóg raportowania w SAP, podczas gdy dotychczas wszystko było „w Excelu i głowie szefa").

5 kluczowych pytań dla sprzedaży inwestorowi strategicznemu:

1. Czy rozumiem i akceptuję, że po sprzedaży będę pracownikiem najemnym, nawet jeśli zachowam stanowisko CEO lub dyrektora dywizji? Przejście z roli właściciela (decyduję o wszystkim) do roli menedżera (raportuje do kogoś, muszę uzasadniać decyzje) to ogromna zmiana psychologiczna. Czy jestem na to gotowy?

2. Jakie są prawdziwe intencje kupującego wobec mojej firmy – integracja i synergie czy „wykrwawienie'' i przejęcie klientów? Sprawdź historię nabywcy: jak wyglądają firmy, które kupił wcześniej? Czy zachowały swoją markę i autonomię, czy zostały „wessane'' i zlikwidowane? Porozmawiaj z innymi przedsiębiorcami, którzy sprzedali temu graczowi.

3. Czy warunki earn-out są realistyczne i czy mam realny wpływ na ich osiągnięcie? Jeśli earn-out zakłada 15% wzrost EBITDA, ale po przejęciu nowy właściciel zmienia model rozliczeń (np. obciąża Twoją firmę kosztami centrali), możesz nie dostać premii. Negocjuj jasne, mierzalne wskaźniki i mechanizmy ochronne.

4. Co stanie się z moimi ludźmi (kluczowymi kierowcami, dyspozytora//mi, spedytorami) po przejęciu? Jeśli zależy Ci na zespole, który budowałeś latami, wynegocjuj w umowie gwarancje zatrudnienia na określony okres. Inaczej ryzykujesz, że najlepsi odejdą do konkurencji, a Ty zostaniesz z earn-outem niemożliwym do zrealizowania.

5. Czy mam alternatywę (BATNA – Best Alternative To Negotiated Agreement) na wypadek, gdyby negocjacje z tym inwestorem się nie powiodły? Jeśli to Twoja jedyna opcja i nabywca to wie, wynegocjuje bardzo korzystne dla siebie warunki. Lepiej prowadzić rozmowy z 2-3 potencjalnymi nabywcami równolegle (przez doradcę M&A).

Sukcesja to proces, który powinien zacząć się dużo wcześniej przed planowanym wyjściem.



ŚCIEŻKA 5

Sukcesja finansowa – wejście funduszu private equity

To najbardziej dynamiczna i najbardziej wymagająca forma sukcesji. Fundusze private equity (PE) w ostatnich latach coraz częściej patrzą na branżę TSL – widzą w niej potencjał do konsolidacji, digitalizacji i wzrostu wartości. Jednak nie każda firma TSL jest „PE-ready".

Istota modelu. Fundusz PE kupuje udziały (zazwyczaj pakiet większościowy), wprowadza profesjonalny ład korporacyjny, agresywną strategię wzrostu (często przez akwizycje mniejszych firm – tzw. buy&build) i dąży do sprzedaży firmy z zyskiem (exit) za 3-7 lat.

Jakie firmy TSL interesują fundusze PE?

- Minimum 50-100 mln PLN przychodów (choć są fundusze patrzące na mniejsze)
- Stabilna, zróżnicowana baza klientów (brak nadmiernej zależności od jednego kontraktu)
- Przewidywalne cash flow
- Potencjał do wzrostu (geograficznego, produktowego, przez akwizycje)
- Uporządkowane procesy i finanse (czyste rozliczenia, brak „szarej strefy")

Warianty realizacji

Cash-out (100% wyjścia). Właściciel sprzedaje całość udziałów, bierze gotówkę i odchodzi. Fundusz instaluje profesjonalny zarząd (często ściągając CEO z rynku). To rozwiązanie dla właścicieli, którzy są całkowicie „wypaleni" i chcą zamknąć rozdział „TSL" w swoim życiu.

OBO (Owner Buy-Out) z rollover. Właściciel sprzedaje większość (np. 70-80%), otrzymując znaczną gotówkę (zabezpieczenie finansowe rodziny), ale za pozostałe 20-30% obejmuje udziały w nowym wehikule inwestycyjnym (tzw. NewCo). Gra toczy się o tzw. „drugie życie udziałów" – jeśli fundusz za 5 lat sprzeda firmę z podwójną wyceną, właściciel znowu zarabia (i to często więcej niż przy pierwszej transakcji). Ten model działa, jeśli właściciel wierzy w dalszy rozwój firmy i jest gotowy pozostać zaangażowany.

Buy & Build. Fundusz kupuje firmę jako „platformę" (zazwyczaj największą w danym regionie lub segmencie) i daje kapitał oraz wsparcie w przejmowaniu mniejszych konkurentów, budując regionalnego lub krajowego lidera. W TSL to bardzo popularny model – np. fundusz kupuje firmę z 100 ciągnikami, a następnie w ciągu 3 lat dokupuje 5-10 mniejszych firm, budując flotę 300-400 pojazdów. Właściciel często zostaje CEO „platformy'' i aktywnie uczestniczy w procesie konsolidacji – to jego znajomość rynku i relacje są kluczowe.

Co fundusz PE zmienia w firmie TSL?

- Wprowadza zaawansowane systemy IT (TMS, FMS, BI) i KPI
- Profesjonalizuje zarządzanie (regularne board meetings, controlling, budżetowanie)
- Optymalizuje strukturę kosztową (renegocjacja kontraktów na paliwo, opony, faktoring)
- Często wymusza zmianę modelu biznesowego – z „przewoźnika" na „operatora logistycznego" (wyższe marże)
- Przygotowuje firmę do kolejnej sprzedaży (exit) – do większego funduszu, inwestora strategicznego lub giełdy

Pułapki. Presja na wyniki kwartalne, ryzyko „przeinwestowania'' (zakup floty, magazynów na kredyt, co obciąża bilans), zderzenie różnych kultur (szybkie tempo, decyzje oparte na danych vs. „czucie rynku'').

5 kluczowych pytań dla wejścia funduszu private equity:

1. Czy moja firma spełnia minimalne kryteria funduszu PE (przychody, marże, potencjał wzrostu) i czy jestem gotowy



na proces due diligence, który ,,prześwietli'' każdy aspekt biznesu? Fundusze PE sprawdzą wszystko: od umów z klientami, przez rozliczenia podatkowe, po status prawny floty. Jeśli masz „szare strefy'' (np. nierejestrowane transakcje, nieformalne umowy z podwykonawcami) – to wyjdzie i zablokuje transakcję.

2. Czy rozumiem i akceptuję, że fundusz PE nie jest „cichym wspólnikiem'', ale aktywnym inwestorem, który będzie wymagał miesięcznych raportów, kwartalnych board meetings i realizacji ambitnego biznesplanu? To nie jest sprzedaż i „bawcie się dobrze" – to partnerstwo z wysokimi oczekiwaniami. Jeśli nie lubisz „korporacyjnej" kultury pracy, będzie Ci ciężko.

3. Jaki jest mój horyzont czasowy i co zamierzam zrobić po exicie funduszu (za 3-7 lat)? Fundusze PE mają ograniczony okres inwestycji – w pewnym momencie sprzedadzą firmę dalej (do innego funduszu, inwestora strategicznego lub na giełdę). Czy jesteś gotowy na kolejną zmianę właściciela? A może planujesz wtedy całkowicie wyjść?

4. Czy model rollover (zatrzymanie 20-30% udziałów) ma dla mnie sens finansowo i podatkowo, czy lepiej wziąć 100% gotówki teraz? Rollover to gra na dalszy wzrost – jeśli wierzysz, że fundusz rzeczywiście zwiększy wartość firmy dwu-trzykrotnie, to ma sens. Ale jeśli potrzebujesz gotówki teraz (spłata kredytów, inwestycje w inne projekty, zabezpieczenie emerytury), nie ryzykuj.

5. Jak fundusz planuje budować wartość mojej firmy – organicznie (rozwój istniejącego biznesu) czy przez akwizycje (buy&build)? Jeśli przez akwizycje, to oznacza, że przez kolejne lata będziesz zajmować się integracją przejmowanych firm (procesy, ludzie, systemy) – to ogromna praca. Musisz mieć energię i kompetencje do tego typu projektów. Zapytaj wprost: „Jakie firmy planujesz, żebym przejął i w jakim tempie?''

Jak wybrać właściwą ścieżkę? 3 kluczowe pytania

1. Czy jestem gotowy oddać kontrolę? Jeśli odpowiedź brzmi „nie" – sukcesja menedżerska lub rodzinna. Jeśli „tak, ale chcę jeszcze kilka lat aktywnie uczestniczyć" – inwestor strategiczny lub PE z earn-outem. Jeśli „tak, chcę już kompletnie wyjść" – PE z cash-outem lub pełna sprzedaż strategiczna.

2. Jakie mam potrzeby finansowe? Czy potrzebuję gotówki teraz (spłata kredytów, zabezpieczenie emerytury, inne inwestycje)? Czy mogę poczekać i grać na wzrost wartości (rollover w PE)? Czy wystarczy mi stabilna dywidenda (sukcesja menedżerska)?

3. Jaka jest kondycja mojej firmy i jej potencjał? Czy firma ma uporządkowane procesy i może działać beze mnie (sukcesja menedżerska możliwa)? Czy ma potencjał wzrostu, ale brakuje kapitału/kompetencji (inwestor strategiczny, PE)? Czy jest to biznes bardzo „osobisty", oparty na moich relacjach (wtedy najtrudniej sprzedać)?

Fundusz private equity to najbardziej dynamiczna i najbardziej wymagająca forma sukcesji.

Najgorszy scenariusz: brak decyzji

Statystyki są bezlitosne: w branży TSL rocznie upada lub kończy działalność około 8-10% firm. Często przyczyną nie jest zła koniunktura, ale brak sukcesji. Właściciel, zmęczony, chory lub po prostu wypalony, nie podjął decyzji na czas. Firma traci kluczowych pracowników (bo „nie wiedzą, co będzie"), klientów (bo konkurencja podkupuje), wartość (bo nikt nie inwestuje w flotę/rozwój). Wreszcie jest sprzedawana w panice, za ułamek realnej wartości albo po prostu likwidowana.

Sukcesja to nie zdarzenie – to proces, który w TSL powinien zacząć się odpowiednio wcześnie przed planowanym wyjściem. To czas na uporządkowanie finansów, procesów, udokumentowanie kluczowych relacji biznesowych, przeszkolenie następców. Niezależnie od wybranej ścieżki, najważniejsza jest świadoma decyzja – podjęta w odpowiednim momencie, z odpowiednim wsparciem doradczym (prawnym, podatkowym, transakcyjnym).

Twoja firma TSL to nie tylko aktywa w bilansie. To lata ciężkiej pracy, tysiące przejechanych kilometrów, relacje z ludźmi. Zasługuje na to, by jej zakończenie – lub transformacja – było równie profesjonalne jak jej budowa. ■

Autor jest przedsiębiorcą, od 20 lat prowadzi projekty edukacyjne dla biznesu, jako doradca biznesowy specjalizuje się w tematyce zarządzania strategicznego, rozwoju biznesu oraz budowy efektywnych modeli zarządczych.
Na co dzień pełni funkcję Partnera Zarządzającego w Smart Cities Council Poland.



Maciej Wroński
Prezes Związku Pracodawców „Transport i Logistyka Polska"

Nieprzewidywalne zdarzenia a odporność sektora TSL

W 2007 roku ekonomista Nassim Nicholas Taleb wydał swoją książkę zatytułowaną „Czarny Łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń". I odtąd „czarny łabędź" (cygnus atratus) stał się powszechnym synonimem wysoce nieprawdopodobnego zdarzenia, którego nie da się przewidzieć na podstawie racjonalnych analiz i dotychczasowych doświadczeń, a które niesie za sobą kolosalne konsekwencje społeczne i gospodarcze. Nie były to wyłącznie rozważania teoretyczne, gdyż już od kilkunastu lat, w coraz większym stopniu, żyjemy w cieniu czarnych skrzydeł tego ptaka.

Efekt domina

Przykładami takich zdarzeń są: krach finansowy (2008), katastrofa w Fukushimie (2011), zajęcie Krymu przez Rosję (2014), wybuch pandemii (2020), zablokowanie Kanału Sueskiego (2021), inwazja Rosji na Ukrainę (2022), czy też atak Stanów Zjednoczonych i Izraela na Iran (2026). Każde z tych zdarzeń odbiło się na światowej gospodarce. A wśród poszkodowanych, jedno z pierwszych miejsc zajmuje zawsze sektor TSL, uzależniony od gospodarczej koniunktury i od związanego z tą koniunkturą poziomu wymiany towarowej. Być może skutki tych wydarzeń mogłyby być mniejsze, gdyby nie optymalizacja i globalizacja.

Zapoczątkowana w połowie XX wieku ekspansja modelu gospodarki zwanego „lean economy", sprawdza się znakomicie w stabilnych i przewidywalnych warunkach. Ale też oznacza brak redundancji (rezerw systemowych). Optymalizacja wycięła z łańcuchów dostaw wszelkie, stanowiące zbędny koszt, bufory bezpieczeństwa. Magazyny zastępuje przestrzeń ładunkowa samochodów ciężarowych, przyczep i naczep. Dlatego w szczupłej gospodarce wystąpienie „czarnego łabędzia" natychmiast wywołuje niszczący efekt domina.

Dostawy w reżimie „just in time", brak magazynów buforowych i uzależnienie od dostawców z innych państw lub odległych regionów, oznaczają, że niespodziewane zamknięcie granic, blokady dróg, czy brak paliwa, wstrzymują linie produkcyjne w wielu zakładach produkcyjnych. A to z kolei powoduje, że stają kolejne przedsiębiorstwa uzależnione od dostaw półproduktów i innych komponentów.

Dyrektywa w sprawie należytej staranności

O tych zagrożeniach wiedzą doskonale menadżerowie zarządzający przedsiębiorstwami uczestniczącymi w grze rynkowej. Niestety tenże rynek powoduje, iż próby samodzielnego budowania odporności, kończą się często utratą konkurencyjności na rzecz graczy akceptujących zwiększone ryzyka. Stąd działania na rzecz budowy odporności wciąż nie należą do priorytetów dla większości przedsiębiorców.

Taki stan rzeczy spowodował podjęcie nieśmiałych i być może niewystarczających prób wymuszenia/wsparcia odporności przedsiębiorstw (w tym także sektora TSL) ze strony unijnego regulatora. Przykładem takich działań może być unijna dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSDDD). Wymusza ona na największych przedsiębiorstwach, zatrudniających ponad 5 tys. pracowników oraz osiągających powyżej 1,5 mld € rocznych przychodów netto (a w konsekwencji także na ich głównych partnerach logistycznych) precyzyjne mapowanie łańcuchów dostaw oraz identyfikację i minimalizowanie ryzyk.

Punkty ładowania ciężarówek

W efekcie zarówno najwięksi zleceniodawcy, jak i współpracujące z nimi podmioty z sektora TSL, będą zobowiązani do posiadania udokumentowanych planów awaryjnych na wypadek przerw w dostawach. A to wymusza tworzenie redundancji (np. dywersyfikację tras, podwykonawców czy źródeł zasilania), co z definicji stoi w sprzeczności z maksymalną optymalizacją kosztową. Dyrektywa ma wejść do polskiego porządku prawnego w latach 2028/2029. Odporność sektora TSL powinna się zwiększać wraz z konsolidacją rynku. Duże podmioty są z natury bardziej odporne na wstrząsy rynkowe i „czarne łabędzie". Niestety obecnie sektor TSL charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem, co w sytuacjach kryzysowych prowadzi do łatwej utraty płynności finansowej i masowych bankructw.

Niemniej kolejne fale regulacji – od Pakietu Mobilności, przez pakiety socjalne i rygorystyczne wymogi raportowania niefinansowego (ESG/CSRD), po cyfryzację (np. integrację systemów klasy e-TOLL w różnych państwach) – stale podnoszą barierę wejścia na rynek i koszty operacyjne. I w ten sposób wymuszają, w pośredni sposób, konsolidacje rynku transportowo-logistycznego. Duże, silne kapitałowo organizacje transportowe, dysponujące odpowiednim zapleczem administracyjnym i technologicznym, łatwiej udźwignią wymogi i koszty kolejnych regulacji.

Paradoksalnie, źle odbierana przez przedsiębiorców dekarbonizacja transportu, wymuszona pakietem Fit for 55, może przynieść, jako skutek uboczny ratowania klimatu, uniezależnienie od paliw kopalnych. Paliw, których źródła znajdują się w zapalnych regionach naszego globu. I tym samym wzmocni to naszą odporność na geopolityczne zagrożenia i związane z nimi szoki podażowe na rynku tradycyjnych paliw. Pomóc w tej transformacji ma m.in. unijne rozporządzenie AFIR wymuszające na państwach członkowskich budowę gęstej, zdywersyfikowanej sieci punktów ładowania i tankowania paliw alternatywnych dla pojazdów ciężkich. →

REKLAMA





Sektor TSL czekają kolejne obciążenia

Oczywiście zarówno w wymuszonej dekarbonizacji, jak i we wcześniej wymienionych unijnych inicjatywach, niebagatelną rolę odgrywają koszty ich wdrożenia. I tu ciśnie się refleksja, że po kryzysie finansowym w 2008 roku koszty inicjatyw legislacyjnych podnoszących odporność banków i całego systemu finansowego pokryto częściowo z interwencji publicznych i marż odsetkowych.

Takiego wsparcia jest pozbawiony sektor TSL, dużo słabszy finansowo i operujący na ułamkowych marżach. Dlatego budowanie odporności przewoźników i operatorów logistycznych w oparciu o wymuszone inwestycje w zeroemisyjny tabor, a także nałożenie obowiązku utrzymywania technologicznych i operacyjnych „rezerw" stanowić będzie potężne obciążenie finansowe. Obciążenie, którego sektor może nie wytrzymać. Stąd paradoksalnie budowanie jego odporności poprzez działania normatywne, może doprowadzić do jego zniszczenia.

Przewoźnicy bez klauzul

O ile niechęć do nadmiarowych, kosztownych działań, zwiększających odporność przedsiębiorstwa na „czarne łabędzie", może być poniekąd zrozumiała, o tyle dziwić może niepodejmowanie przez przedsiębiorców bezinwestycyjnych działań, ograniczających skutki nagłych zdarzeń. Przykładem może być ograniczone stosowanie klauzul paliwowych przez przewoźników drogowych. Dotyczy to zwłaszcza zleceń przyjmowanych przez mniejszych przedsiębiorców. Brak takich klauzul lub nieodpowiednie skonstruowanie tzw. kalkulatorów paliwowych, dosyć boleśnie dały się odczuć wielu przewoźnikom podczas obecnego kryzysu paliwowego.

Dziwić także może powszechny brak klauzul związanych z ponoszonymi przez przewoźników opłatami drogowymi w kontraktach i w przyjmowanych zleceniach przewozowych. W konsekwencji każdy skokowy wzrost stawek myta lub rozszerzenie sieci drogowej objętej opłatami, natychmiast odbija się na rentowności wykonywanych przez przewoźników usług. Pokazało to badanie ankietowe przeprowadzone przez TLP w pierwszym kwartale br., gdzie 60% respondentów zadeklarowało, iż nie jest w stanie przenieść zwiększonych kosztów związanych z lutową podwyżką opłat e-TOLL na swoich klientów. I tym samym dopłacają do wykonywanych przewozów z własnej marży.

Przewoźniku, przygotuj się na nieprzewidywalne

Drogowi przewoźnicy, stanowiący najsłabsze ogniowo sektora TSL, żyją głównie bieżącą walką o utrzymanie płynności finansowej. A zmartwienia o odporność na nieprzewidywalne wydarzenia traktują jako zbędną fanaberię, na którą nie mają ani czasu, ani zasobów. Jedynie najsilniejsi rynkowi gracze podejmują analizy hipotetycznych sytuacji takich jak: długotrwała awaria krajowej lub regionalnej sieci energetycznej (blackout), przerwane dostawy paliw, cyberatak na firmowe systemy teleinformatyczne, paraliż komunikacyjny kraju oraz blokady graniczne. Niestety nawet najwięksi gracze nie prowadzą analiz, a tym bardziej nie tworzą procedur, na wypadek ataku kinetycznego (wojny) obejmującego terytorium naszego kraju. A przecież, ostatnie wydarzenia z regionu zatoki arabskiej pokazują, że wszystko (w tym wojna) w obecnym, niezbyt racjonalnym, współczesnym świecie, jest możliwe.

Wydaje się, że sektor TSL powienien traktować zagrożenie ,,czarnymi łabędziami" jako stały element rzeczywistości.

Dlatego też, może warto traktować potencjalne ,,czarne łabędzie" jako stały element naszej rzeczywistości? I w miarę możliwości opracować scenariusze możliwych do podjęcia działań. I nawet, gdy sytuacja finansowa nie pozwala nam na tworzenie rezerw, zawsze możemy zadbać chociażby o to, aby każdy z kierowców miał aktualną papierową mapę i umiał się nią posługiwać. To przykład jednego z bezinwestycyjnych działań, które możemy podjąć już dziś, aby zabezpieczyć się przed sytuacją, gdy nic już nie będzie działać (w tym pozycjonowanie geostacjonarne i łączność). Warto o tym wszystkim zawczasu pomyśleć. ■



Opłaty drogowe z DKV Mobility w całej Europie

Wygodne rozliczenia w jednym systemie

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

dkv-mobility.com/pl



Inter Cars, którego częścią jest Inter Cars Fleet Services, otworzył właśnie swoją pierwszą filię w Niemczech, w Wuppertalu.

Inter Cars Fleet Concept wsparciem dla firm z branży TSL

Współczesna logistyka działa pod silną presją kosztową i czasową. W takich warunkach sprawność floty staje się jednym z najważniejszych elementów wpływających na rentowność przedsiębiorstw transportowych. Inter Cars Fleet Services została powołana przez Inter Cars już ponad 20 lat temu do kompleksowego wsparcia serwisowego i organizacyjnego dla firm z branży TSL oraz rynku osobowego. W realiach rosnących kosztów eksploatacji oraz coraz bardziej zaawansowanej technologii pojazdów ciężarowych, zintegrowane podejście do utrzymania ruchu nabiera istotnego znaczenia.

– Wielu naszych klientów zarządza flotami mieszanymi i chcieliśmy zapewnić im także obsługę najcięższych pojazdów. Wcześniej napraw samochodów powyżej 3,5 t. DMC dokonywali w Autoryzowanych Stacjach Obsługi, mieli podpisane kontrakty serwisowe. Zaoferowaliśmy im nasze rozwiązanie, czyli możliwość naprawy samochodu ciężarowego bez względu na to, gdzie aktualnie się znajduje. W przypadku flot ciężarowych to olbrzymia oszczędność czasu i pieniędzy. Ostatecznie powstał program dedykowany firmom transportowym, skierowany do całego rynku – mówi Adam Karpiński, Prezes Zarządu Inter Cars Fleet Services.

Istotnym elementem systemu jest również rozwój kompetencji technicznych warsztatów. Mechanicy uczestniczą w szkoleniach dotyczących nowoczesnych układów napędowych, systemów bezpieczeństwa oraz technologii stosowanych przez producentów takich jak DAF, MAN, Scania czy Volvo. W praktyce przekłada się to na sprawniejszą diagnostykę i możliwość obsługi coraz bardziej zaawansowanych konstrukcyjnie pojazdów. Ważnym obszarem pozostaje także wsparcie serwisowe w trasie. Rozbudowana sieć partnerska oraz usługi mobilnego wsparcia technicznego pozwalają ograniczać czas przestojów pojazdów, co ma duże znaczenie dla terminowości realizowanych przewozów.

Centralizacja i cyfryzacja: zarządzanie kosztami

Jednym z głównych wyzwań w obsłudze dużych flot pozostaje kontrola kosztów i zarządzanie dokumentacją serwisową. Inter Cars Program Flotowy został zaprojektowany w taki sposób, aby uprościć procesy administracyjne poprzez centralne rozliczenia oraz cyfrowy system zarządzania historią napraw. Dzięki centralnemu fakturowaniu przedsiębiorstwa otrzymują zbiorcze rozliczenie obejmują-

ce wykonane usługi i wykorzystane części. Rozwiązanie to upraszcza kontrolę wydatków oraz ułatwia analizę kosztów eksploatacyjnych całej floty.

Istotną rolę odgrywa również portal flotowy umożliwiający bieżący podgląd historii serwisowej pojazdów. Dostęp do danych eksploatacyjnych pozwala szybciej identyfikować samochody generujące ponadprzeciętne koszty utrzymania i podejmować decyzje dotyczące dalszej eksploatacji lub wymiany pojazdu. W praktyce cyfryzacja procesów serwisowych przekłada się także na większą przejrzystość kosztów. Ujednolicone warunki współpracy oraz określone zasady rozliczeń ułatwiają planowanie budżetów serwisowych i ograniczają ryzyko nieprzewidzianych wydatków.

Wsparcie techniczne

Jednym z największych atutów Inter Cars pozostaje rozbudowany system dystrybucji części zamiennych. Dostępność komponentów ma kluczowe znaczenie w branży transportowej, gdzie długie oczekiwanie na naprawę bezpośrednio wpływa na wykorzystanie floty i realizację kontraktów.
Przy naprawie pojazdów, Inter Cars Fleet Services opiera się na szerokim portfolio zamienników klasy premium, produktów obejmującym części oryginalne (OE), oraz komponenty regenerowane. Dzięki temu przewoźnicy mogą dobierać rozwiązania odpowiednio do wieku pojazdu, specyfiki pracy oraz założonych kosztów eksploatacyjnych.

Program Flotowy od Inter Cars Fleet Services to przykład rosnącej profesjonalizacji usług serwisowych w branży TSL.

Ważnym elementem systemu jest również wsparcie techniczne i doradztwo w zakresie optymalizacji kosztów użytkowania pojazdów (Total Cost of Ownership - TCO). Dla wielu firm transportowych coraz większe znaczenie ma nie tylko cena pojedynczej naprawy, ale całkowity koszt utrzymania pojazdu w całym cyklu eksploatacji. Inter Cars Fleet Services rozwija kompetencje w zakresie obsługi nowoczesnych systemów elektronicznych i telematycznych. Integracja danych eksploatacyjnych z procesami serwisowymi wpisuje się w rosnące znaczenie działań typu predictive maintenance, czyli przewidywania potencjalnych usterek jeszcze przed wystąpieniem awarii.

Nowe technologie

Rynek transportowy stopniowo przygotowuje się do transformacji związanej z elektromobilnością oraz ograniczaniem emisji. W odpowiedzi na te zmiany sieci serwisowe rozwijają kompetencje związane z obsługą pojazdów elektrycznych oraz nowych technologii napędowych. Inter Cars Fleet Services również dostosowuje się do tych trendów poprzez rozwój zaplecza technicznego i szkoleniowego dla warsztatów współpracujących z siecią. W kolejnych latach kompetencje związane z obsługą pojazdów BEV, systemów wysokiego napięcia czy zaawansowanej diagnostyki będą miały coraz większe znaczenie dla branży transportowej.

Nie bez znaczenia pozostaje również aspekt organizacyjny. Sprawność techniczna pojazdów wpływa bezpośrednio na komfort pracy kierowców, terminowość dostaw oraz stabilność operacyjną przedsiębiorstw transportowych. Ograniczenie liczby awarii i skrócenie czasu przestojów staje się dziś jednym z kluczowych elementów budowania przewagi konkurencyjnej.

Szybciej i taniej

– W przypadku, kiedy samochód ciężarowy ulegnie awarii bardzo powszechną praktyką jest wysyłanie serwisantów nawet na drugi koniec Europy bądź ściąganie samochodu do Polski i naprawa w siedzibie firmy. To ogromne marnotrawstwo nie tylko czasu, ale i pieniędzy. Wiadomo pod jak ogromną presją są przewoźnicy i firmy transportowe. Kontrakty serwisowe gwarantują stałość kosztów, ale oznaczają też, że te koszty są na bardzo wysokim poziomie. Nasze rozwiązanie jest tańsze – mówi Jan Waśkiewicz, Truck Fleet Sales Development Manager. - Przez ponad dwadzieścia lat wykonaliśmy olbrzymią pracę w zakresie przekonania klientów flotowych i firm Car Fleet Management do tego, że korzystanie z sieci serwisów niezależnych może przyczynić się do realnych oszczędności – dodaje prezes Adam Karpiński.

Program Flotowy od Inter Cars Fleet Services można postrzegać jako przykład rosnącej profesjonalizacji usług serwisowych w branży TSL. Współczesny transport wymaga dziś nie tylko sprawnych pojazdów, ale również skutecznego zarządzania kosztami, danymi i procesami technicznymi. W tym modelu partner serwisowy staje się istotnym elementem wspierającym codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw transportowych. ■

INTER CARS Fleet Concept

Przewoźnik w korku (płatniczym)

Kondycję branży transportowej coraz trudniej analizować wyłącznie przez pryzmat cen paliw, stawek frachtów i kosztów leasingu. Pełniejszy obraz widać dopiero wtedy, gdy spojrzymy na przepływ pieniędzy w całym łańcuchu dostaw, a tam coraz częściej tworzy się jeden wielki korek płatniczy.





Katarzyna Maciaszczyk-Sobolewska
Departament Analiz Rynkowych i Komunikacji, Krajowy Rejestr Długów Biuro Informacji Gospodarczej SA

Według danych Krajowego Rejestru Długów firmy z sektora TSL mają 1,68 mld zł zaległości, a jednocześnie ich kontrahenci są im winni 219,7 mln zł. Eksperci podkreślają jednak, że to nadal nie pokazuje całej skali problemu, bo w rejestrze widać tylko te zobowiązania, które wierzyciele zdecydowali się formalnie zgłosić, a część przeterminowanych faktur wciąż krąży między firmami poza oficjalnymi statystykami.

Aktualne dane Krajowego Rejestru Długów wskazują, że zadłużenie sektora transportu i gospodarki magazynowej wynosi 1,68 mld zł. W KRD widnieje 31 956 zadłużonych firm z tej branży, a średnia zaległość przypadająca na jeden podmiot to 52,5 tys. zł. Rekordzista, przedsiębiorstwo z Wielkopolski, ma do oddania wierzycielom 8,21 mln zł.

– W porównaniu do ubiegłego roku bardzo wyraźnie wzrosła średnia zaległość w branży TSL. Dla przewoźnika to szczególnie groźne, bo jego działalność opiera się na bieżącym finansowaniu kosztów, których nie da się odłożyć na później. Samochód musi wyjechać, paliwo musi być kupione, kierowca musi otrzymać wynagrodzenie, a rata leasingowa nie poczeka tylko dlatego, że klient opóźnia termin zapłaty – mówi Adam Łącki, prezes Zarządu Krajowego Rejestru Długów Biura Informacji Gospodarczej.



Gdy pieniądze spływają zbyt późno

Najwięcej przeterminowanych zobowiązań finansowych przypada na transport drogowy towarów i działalność usługową związaną z przeprowadzkami. Ta grupa odpowiada za 1,34 mld zł, czyli blisko 80 proc. długu sektora TSL. W KRD widnieje 23 580 zadłużonych firm z tej części rynku, a ich średni dług wynosi 56,6 tys. zł. Szczególnie wrażliwe na opóźnienia są jednoosobowe działalności gospodarcze. Wśród dłużników TSL jest ich 20 432. Mają łącznie 937,3 mln zł zaległości, czyli ponad połowę długu branży. Średnio jedna taka firma ma do oddania 45,9 tys. zł. To właśnie mikrofirmy zwykle mają najmniejszy zapas gotówki i najmniejszą siłę negocjacyjną wobec większych zleceniodawców.

– Transport jest sektorem o bardzo małej tolerancji na opóźnienia płatnicze. Można mieć zlecenia i obłożone samochody, a mimo to wpaść w kłopoty, jeżeli pieniądze z faktur spływają zbyt wolno i zbyt późno. W KRD widzimy, że przewoźnicy najczęściej nie opłacają podstawowych kosztów związanych z działalnością, takich jak leasing, zakup paliwa, ubezpieczenia czy finansowanie. A to nie są wydatki poboczne. Bez nich firma nie wykona kolejnego kursu – wskazuje Tomasz Gadziński, ekspert branży transportowej w Krajowym Rejestrze Długów.

Przewoźnicy w podwójnej roli

Największą kwotę do odzyskania od przewoźników mają firmy zarządzające wierzytelnościami – 461,8 mln zł. Na drugim miejscu są leasingodawcy z 329,6 mln zł, a na trzecim branża paliwowa z 262,1 mln zł. Te trzy grupy łącznie czekają na ponad 1,05 mld zł. Wysoko są też towarzystwa ubezpieczeniowe – 197,9 mln zł, banki komercyjne – 77,4 mln zł, telekomunikacja – 48,8 mln zł.

– Transport jest największym dłużnikiem firm leasingowych, przypada na niego co czwarta złotówka przeterminowanych zobowiązań wobec leasingodawców. To wynika z trzech zjawisk: wysokiego udziału finansowania floty, słabszej rentowności zleceń i coraz bardziej napiętej płynności. Dla porównania handel ma wobec leasingodawców 229 mln zł zaległości, a przemysł 156 mln zł. Transport jest więc nie tylko dużym odbiorcą leasingu, lecz także sektorem, w którym pogorszenie marż i opóźnienia w zapłacie od kontrahentów najszybciej przekładają się na problem z terminową obsługą rat – mówi Adam Łącki.

Ale przewoźnicy są nie tylko dłużnikami. Są także wierzycielami. Według danych KRD dłużnicy firm transportowych mają wobec nich 219,7 mln zł zaległości. Chodzi o 11 981 dłużników i 53 249 zobowiązań. Średnia zaległość jednego dłużnika wobec transportu wynosi 18,3 tys. zł, a najwyższa – 5,67 mln zł. To właśnie ta część danych najlepiej tłumaczy mechanizm zatorów: przewoźnik opóźnia płatności, bo wcześniej sam nie otrzymał pieniędzy od swojego klienta.

Kto nie płaci transportowi

Największą kwotę są winne firmy z tego samego sektora: 67 mln zł. Na drugim miejscu jest handel z kwotą 65,5 mln zł, dalej przetwórstwo przemysłowe – 28,4 mln zł i budownictwo – 17,3 mln zł. Co ciekawe, te cztery branże odpowiadają za dużą część zaległości w całej gospodarce.

– Handel ma 2,71 mld zł przeterminowanych zobowiązań, budownictwo 1,85 mld zł, transport i gospodarka magazynowa 1,68 mld zł, a przetwórstwo przemysłowe 1,35 mld zł. Razem te cztery sektory odpowiadają za 7,59 mld zł długu. To niemal dwie trzecie całego zadłużenia przedsiębiorstw widniejących w KRD, które wynosi 11,7 mld zł. Jeżeli więc handel, przemysł albo budownictwo opóźniają zapłatę przewoźnikowi, problem rzadko zostaje w jednej firmie. Przechodzi dalej, bo każda z tych branż jest częścią tego samego obiegu faktur – tłumaczy Tomasz Gadziński.

Handel jest tu dobrym przykładem. Sklepy i hurtownie działają często na dużych wolumenach i niskich marżach. Kupują towar z odroczonym terminem płatności, organizują dostawy, płacą za magazynowanie i transport, a pieniądze odzyskują dopiero po sprzedaży. Gdy konsumenci kupują ostrożniej, a koszty prowadzenia działalności rosną, opóźnienie po jednej stronie natychmiast wpływa na drugą. W pierwszej kolejności odkładane bywają faktury wobec dostawców usług, w tym przewoźników.

W przemyśle mechanizm wygląda inaczej, ale skutek dla TSL jest podobny. Gdy producenci ograniczają zamówienia, mniej towaru trafia na drogi. Gdy czekają na płatności od odbiorców, opóźniają rozliczenia z podwykonawcami i firmami transportowymi. Budownictwo dokłada do tego model rozliczeń etapowych. Materiały trzeba dowieźć na czas, ale płatność często zależy od odbioru prac i kolejnego przelewu od inwestora. Gdy pieniądz zatrzyma się u generalnego wykonawcy albo inwestora, na końcu kolejki zostają mniejsi dostawcy, podwykonawcy i przewoźnicy.

– W windykacji bardzo często słyszymy: „Zapłacę, kiedy sam dostanę pieniądze". To bywa prawdziwe, ale z punktu widzenia wierzyciela nie rozwiązuje sprawy. Przewoźnik nie powinien być nieformalnym bankiem swojego klienta. Im szybciej



firma reaguje po terminie płatności, tym większa szansa na odzyskanie należności. Najgorszy scenariusz to czekanie miesiącami z obawy, że przypomnienie o fakturze zepsuje relację. Zdrowa relacja biznesowa zaczyna się od terminowego rozliczenia – wyjaśnia Jakub Kostecki, wiceprezes zarządu firmy windykacyjnej Kaczmarski Inkasso.

Zatory hamują rozwój TSL

Na ten obraz nakładają się wyniki badania Rzetelnej Firmy przeprowadzonego wśród 300 firm transportowych z sektora

MŚP. Przedsiębiorcy znacznie lepiej oceniają własne firmy niż całą branżę. 44 proc. badanych oceniło swoją sytuację pozytywnie, ale aż 61 proc. źle oceniło kondycję całego sektora. Dobrą opinię o sytuacji branży miało tylko 8 proc. mikrofirm, 23 proc. małych firm i 40 proc. średnich przedsiębiorstw. Mniejsze podmioty częściej działają bez większej rezerwy finansowej i mają słabszą pozycję w rozmowach o terminach zapłaty.

Firmy nie spodziewają się szybkiego przełomu. 43 proc. uważa, że sytuacja finansowa branży w perspektywie roku się nie zmieni, 25 proc. liczy na poprawę, a 33 proc. zakłada pogorszenie. Najczęściej wskazywane bariery to wzrost kosztów paliwa i opłat autostradowych – 71 proc., niższe stawki zleceń – 65 proc. oraz wzrost kosztów utrzymania floty, w tym ubezpieczeń – 64 proc. Dochodzą zmiany w przepisach i problemy kadrowe: 60 proc. firm wskazuje na wysokie oczekiwania finansowe kandydatów, a po 52 proc. na trudne warunki pracy i brak doświadczonych kierowców.

– Wiele firm transportowych, zwłaszcza małych, rezygnuje z rozwoju, bo nie ma wystarczającego marginesu bezpieczeństwa. Zatory płatnicze, trudniejszy dostęp do kredytowania i wysokie koszty bieżące zamrażają potencjał MŚP. Przy mniejszych, ale koniecznych wydatkach, takich jak paliwo, naprawy czy zakupy firmowe, pomocne mogą być rozwiązania krótkoterminowe: faktoring online, raty dla firm czy odroczenie płatności. Ich zadaniem nie jest finansowanie strat, lecz utrzymanie obiegu gotówki wtedy, gdy faktura za wykonaną usługę ma długi termin zapłaty – mówi Emanuel Nowak, ekspert firmy faktoringowej NFG i serwisu Fakturatka.pl.

W badaniu Rzetelnej Firmy 65 proc. przedsiębiorstw deklaruje koncentrację na optymalizacji kosztów. Kolejne strategie to współpraca z nowymi partnerami – 45 proc., dywersyfikacja źródeł przychodów – 34 proc., weryfikacja kontrahentów przed rozpoczęciem współpracy – 28 proc., inwestycje flotowe – 24 proc. oraz cyfryzacja, zarządzanie należnościami i zewnętrzne finansowanie – 13 proc. Sprawdzanie kontrahentów jest tu szczególnie ważne: jeden większy nieopłacony fracht może zablokować kolejne kursy.

– Branża transportowa działa jak precyzyjny mechanizm. Żeby się nie zatrzymała, potrzebuje nie tylko paliwa, lecz także planu: przewidywalnych zasad, odpowiedzialnych partnerów i narzędzi finansowych dopasowanych do skali firmy. Coraz więcej przedsiębiorców rozumie, że lepiej zapobiegać problemom z płatnościami, niż później je rozwiązywać. Dlatego weryfikacja kontrahenta przed przyjęciem zlecenia, monitorowanie płatników i pilnowanie własnej reputacji płatniczej stają się codzienną praktyką, a nie dodatkiem do sprzedaży – tłumaczy Sandra Czerwińska, ekspertka Rzetelnej Firmy.

Transport jest sektorem o małej tolerancji na opóźnienia płatnicze. Można mieć zlecenia, a mimo to wpaść w kłopoty.



Kilka rad na koniec

Transport jest krwiobiegiem gospodarki, ale sam także potrzebuje stałego dopływu gotówki. Dane KRD pokazują dwa obrazy jednocześnie: TSL ma 1,68 mld zł własnych zaległości, ale jego dłużnicy zalegają mu 219,7 mln zł.

– To najlepiej tłumaczy, czemu przewoźnik staje się dłużnikiem: bo wcześniej ktoś jemu nie zapłacił. Ale ten fakt nie może być usprawiedliwieniem dla bezczynności. W branży, w której każdy dzień zwłoki kosztuje, zarządzanie należnościami powinno zaczynać się przed przyjęciem zlecenia, a nie gdy faktura od tygodni leży już po terminie. Przedsiębiorcom zawsze zalecam ostrożność wobec nowych i stałych kontrahentów. Należy weryfikować ich kondycję finansową oraz szybko reagować na opóźnienia w płatnościach. Niestety w branży przewozowej takie praktyki wciąż są rzadkością – podsumowuje Tomasz Gadziński. ■

Zawsze tankuj do pełna

Rozmowa z Pawłem ,,Szlendim" Szlendakiem, gościem Spotkań Transportowych, znanym instruktorem survivalu i sztuki przetrwania, założycielem portalu oraz kanału na YT Partyzanci Lubelszczyzny – o przetrwaniu w czasach pozornego bezpieczeństwa.



Marek Szymański: Nosimy zwykle przy sobie smartfony, karty płatnicze, słuchawki. A ty?

– Ja mam oprócz tego rzeczy, które naprawdę mogą uratować życie – krzesiwo i nóż. I to nie jest żadna poza ani survivalowa fanaberia. To jest nawyk wyrobiony latami. Większość z nas dopiero wtedy zauważy ich brak, kiedy dojdzie do sytuacji kryzysowej. Dla mnie to są podstawe narzędzia przeżycia w każdej sytuacji. Czasami, na przykład na lotnisku, z przyczyn oczywistych nie mogę mieć noża przy sobie. Idę do odprawy, odruchowo sprawdzam kieszenie – telefon jest, klucze są... i nagle czuję pustkę. Czegoś brakuje. No tak: noża nie ma! I to nie jest kwestia komfortu, tylko poczucia kontroli. Bo nóż i krzesiwo to nie gadżety – to narzędzia podstawowe.

Krzesiwo pomaga wzniecić ogień. Ogień wraca zresztą w twoich wypowiedziach jak mantra. Dlaczego?

– Bo to jest absolutny fundament przetrwania, coś, co cywilizacja uznała za oczywiste i przez to kompletnie o nim zapomniała. Dzisiaj masz ogrzewanie centralne, płytę indukcyjną, gaz, prąd: wszystko działa „samo". Ale wystarczy jeden moment, jedna awaria systemowa, blackout czy kryzys energetyczny i nagle okazuje się, że człowiek zostaje z niczym. I wtedy wracamy do punktu wyjścia - do ognia. Ogień daje ciepło, pozwala przygotować jedzenie, uzdatnić wodę, wysuszyć ubrania, a nawet psychicznie stabilizuje człowieka. To nie jest metafora, bo siedzenie przy ogniu realnie obniża stres. Problem w tym, że my tę umiejętność utraciliśmy. I to w sposób dramatyczny.

Kierowcy tirów to w pewnym sensie mistrzowie survivalu. Oni codziennie „biwakują" w kabinach.

Naprawdę jest aż tak źle?

– Jest fatalnie. Gdybyś dziś wziął stu przypadkowych ludzi z ulicy i dał im zapalniczkę oraz dostęp do drewna, to 80-90% nie rozpali ognia w ciągu dziesięciu minut. I to w warunkach, które ja bym nazwał komfortowymi. Ludzie nie rozumieją podstaw – nie potrafią dobrać materiału, nie wiedzą, czym jest suche drewno, czym rozpałka. Łamią zielone gałęzie, używają mokrego próchna, kompletnie ignorują strukturę ogniska. To jest pewien paradoks cywilizacji: im więcej mamy, tym mniej umiemy. Dobrobyt nas rozleniwił i – użyję mocnego słowa – w pewnym sensie uczynił upośledzonymi. Bo brak treningu zawsze prowadzi do zaniku umiejętności.

Mówisz często w filmach i na swoich wykładach o kryzysie jak czymś nieuniknionym.

– Bo on już się dzieje, tylko ludzie go nie zauważają albo bagatelizują. Popatrz na ostatnie lata: powodzie, awarie wodociągów, lokalne blackouty. Wystarczy jedna uszkodzona rura w mieście i nagle setki ludzi nie mają dostępu do wody. I co wtedy? Ludzie zakładają, że pójdą do sklepu. Tylko że sklep bez prądu nie działa. Nie zapłacisz kartą, nie otworzą się drzwi, nie działa logistyka dostaw. W ciągu kilku godzin zaczyna się problem, w ciągu kilkunastu – chaos. A w ciągu kilku dni masz realne napięcia społeczne.

To nie jest zbyt katastroficzna wizja?

– Nie, to jest realistyczna analiza. Widzieliśmy to podczas pandemii, widzieliśmy to przy pierwszych informacjach o wojnie. Puste półki, panika, irracjonalne decyzje. Ludzie działają emocjonalnie, nie logicznie. A emocje w sytuacji zagrożenia bardzo szybko przechodzą w agresję.

Jeśli ogień jest pierwszy, to co jest drugim filarem przetrwania?

– Woda. Bez niej jesteś skończony szybciej niż bez jedzenia. I tutaj dochodzimy do kolejnego absurdu współczesności - ludzie nie mają zapasów. Nie mówię o budowaniu bunkrów czy magazynów jak w filmach. Mówię o prostych rzeczach: kilka baniaków wody w domu, systematycznie wymienianych. To koszt jednego wyjścia do restauracji, a daje ci kilka dni spokoju.

A jeśli wody nie ma w ogóle?

– Woda jest zawsze. Problem polega na tym, że trzeba umieć ją znaleźć i uzdatnić. Rzeki, jeziora, deszczówka — to wszystko są źródła. Najprostsza metoda? Gotowanie. Minimum dziesięć minut od momentu wrzenia. To zabija większość zagrożeń biologicznych - bakterie, wirusy, pasożyty. Oczywiście zostaje problem chemii, szczególnie w środowisku miejskim, ale w sytuacji kryzysowej często wybierasz mniejsze zło. Lepsza woda przegotowana niż żadna.

Wspominasz także często o „strefach komfortu", do których jesteśmy niebezpiecznie przyzwyczajeni.

– Bo to jest kluczowy problem. Ludzie żyją w iluzji bezpieczeństwa. Wydaje im się, że skoro mają mieszkanie, pracę i dostęp do usług, to są zabezpieczeni. A prawda jest taka, że wszyscy funkcjonujemy na tych samych życiowych podstawach: tlen, ciepło, woda,

jedzenie i sen. Reszta to dodatki. I w momencie kryzysu te dodatki znikają jako pierwsze. Zostaje fundament. I jeśli ten fundament nie jest zabezpieczony, zaczynają się problemy.

Sen jako element survivalu to ciekawy wątek.

– Bo jest niedoceniany. W środowisku naturalnym brak snu bardzo szybko prowadzi do załamania organizmu. Ale ważne jest także to, gdzie śpisz. Jeżeli położysz się bez izolacji od ziemi, nawet latem, tracisz ciepło. Ziemia działa jak radiator, czyli odbiera temperaturę. I możesz się wychłodzić do poziomu zagrożenia życia. To jest coś, czego większość ludzi w ogóle nie rozumie. Większość miałaby problem, aby doczekać świtu w lesie. Tymczasem wiele pytanych przeze mnie osób deklaruje: „W razie czego uciekam do lasu". A to jest jedna z największych iluzji, jakie funkcjonują w społeczeństwie. Ludzie oglądają filmy, czytają fora i wydaje im się, że survival to romantyczna przygoda. A to jest ciężka, fizyczna walka o przetrwanie. Las nie jest miejscem dla początkujących. Tam każdy błąd kosztuje energię, zdrowie, czas. A często - życie. Sprzęt nie wystarczy. Możesz mieć plecak za kilka tysięcy złotych i nie przetrwać jednej nocy, jeśli nie masz umiejętności.

Czyli lepiej zostać w domu?

– Zdecydowanie. Dom to twoja baza. Tam masz zasoby, znasz przestrzeń, masz kontrolę. Ucieczka ma sens tylko w skrajnych sytuacjach, na przykład bezpośredniego zagrożenia życia. W innych przypadkach to błąd.

Co jest większym zagrożeniem: brak zasobów czy brak kontroli emocji?

– Zdecydowanie to drugie. Bo brak zasobów można częściowo nadrobić wiedzą i improwizacją. Panika natomiast wyłącza myślenie. Dzisiaj ludzie są przebodźcowani informacjami, ale nie potrafią ich analizować. Wystarczy plotka, jeden komunikat bez weryfikacji i mamy efekt domina.

Najlepiej radzą sobie ci, którzy mają plan. Nawet prosty. Wiedzą, co zrobić w pierwszej godzinie, pierwszym dniu. To daje spokój. A spokój daje przewagę.

Twoje szkolenia przyciągają zarówno firmy, jak i osoby prywatne. Co ich najbardziej zaskakuje?

– To, jak bardzo ta wiedza jest praktyczna. Ludzie przychodzą z myślą, że to będzie ciekawostka, coś w stylu „rozpalanie ogniska dla zabawy". A wychodzą z przekonaniem, że to realna umiejętność życiowa. Bo nagle okazuje się, że potrafią rozpalić ogień, uzdatnić wodę, przygotować sobie ciepły posiłek w warunkach terenowych. I to zmienia perspektywę. To nie jest survival jako hobby. To jest zestaw kompetencji, które przydają się w codziennym życiu: na biwaku, w podróży, w sytuacjach awaryjnych.

Przejdźmy do branży transportowej. Kierowcy zawodowi są w ciągłym ruchu. Jak oni odnajdują się w Twojej filozofii przetrwania?



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



– Kierowcy tirów to w pewnym sensie mistrzowie survivalu – oni codziennie „biwakują” w kabinach. Mają kuchenki gazowe, zapasy jedzenia, potrafią radzić sobie w izolacji na parkingach czy w kolejkach na granicy. Jednak ich największym wyzwaniem logistycznym jest bezpieczeństwo rodziny pozostawionej w domu. Kierowca jadący w trasę na dwa tygodnie powienien mieć pewność, że jego żona i dzieci mają zapas wody, alternatywne ogrzewanie i kuchenkę turystyczną, by nie musieli głodować, gdy w całym kraju „wywali korki”.

A co z logistyką samego pojazdu? Masz jakąś złotą zasadę dla osób pracujących w transporcie?

– Raczej dla wszystkich kierowców: zawsze tankuj do pełna. Nie uznaję jazdy na rezerwie. Kiedy rozpoczęła się wojna w Ukrainie, ludzie w panice rzucili się na stacje i do aptek. Jeśli masz w baku tylko jedną czwartą jego pojemności i nagle wybuchnie jakiś niewielki nawet kryzys, utkniesz w gigantycznym korku i nigdzie nie dojedziesz. To powinien być odruch każdego kierowcy: widzisz pół zbiornika albo mniej – dolej do pełna. Inna sprawa to nawigacja, w każdym transporcie to podstawa.

Ty jednak ostrzegasz przed nadmiernym ufaniem domyślnym ustawieniom w telefonach.

Większość ludzi jeździ na „trybie domyślnym” w mapach Google, gdzie las to po prostu zielona plama.

– Wystarczy przełączyć na tryb satelitarny, żeby zobaczyć realny układ terenu, drogi przecinające las i punkty odniesienia. Jeśli telefon padnie, musisz umieć czytać naturę. Wiedzieć, że słońce wędruje ze wschodu na zachód, a Twój cień o konkretnej godzinie wskaże Ci kierunek powrotu do auta. Bez tej podstawowej wiedzy „logistyka powrotu” z najzwyklejszego grzybobrania może skończyć się tragicznie.

Gdybyś miał zostawić czytelników z jedną najważniejszą myślą?

– Przygotowanie na sytuację kryzysową, niespodziewaną, to nie paranoja. To odpowiedzialność za siebie i bliskich. W nagłym kryzysie wygrywa nie najsilniejszy ani najbogatszy, tylko ten, kto potrafi zachować spokój... i ma pod ręką wodę, ogień oraz plan działania. Pamiętajcie: w kryzysie łatwiej wpada w panikę ten, kto jest nieprzygotowany.

Rozmawiał: Marek Szymański. ■

Wystawiona w KSeF faktura trafia do systemu niemal natychmiast,

a obowiązek podatkowy powstaje niezależnie od tego, czy należność zostanie uregulowana.

VAT trzeba rozliczyć nawet wtedy, gdy środki nie wpłynęły na konto.

KSeF pozwala na korektę błędnie wystawionej faktury, ale sam fakt braku zapłaty nie jest podstawą do korekty.

Działania prewencyjne stają się kluczowe dla oceny ryzyka finansowego.

Sprawdzenie partnera jeszcze przed podpisaniem umowy pozwala ograniczyć ryzyko problemów zawczasu.



Zanim KSeF nada numer Twojej fakturze, Ty nadaj priorytet weryfikacji klienta.



CEE jest zapleczem logistycznym Europy. Dlaczego nie może stać się zapleczem innowacji?

Europa Środkowo-Wschodnia od lat odgrywa kluczową rolę w europejskim transporcie, spedycji i logistyce. Region ma silną pozycję operacyjną, duży udział sektora TSL w gospodarce i realną specjalizację w obsłudze procesów, które napędzają łańcuchy dostaw w całej Unii Europejskiej. A jednak ta operacyjna siła wciąż zbyt rzadko przekłada się na własną wartość technologiczną.

To jeden z najważniejszych wniosków płynących z raportu „MobilityTech w CEE a inwestycje w innowacje".

To napięcie dobrze widać nie tylko w danych, ale także w praktyce pracy z projektami technologicznymi dla branży. Pierwsza edycja MobiScale - inicjatywy Bednarz Ventures wspierającej rozwój rozwiązań dla transportu, logistyki i mobility pokazała bardzo wyraźnie, że sektor nie ma dziś problemu z brakiem tematów, pomysłów czy ludzi dostrzegających realne problemy rynku. Główna trudność pojawia się gdzie indziej: w przejściu od sensownej idei do wdrożenia, a od wdrożenia do skalowalnej wartości.

Operacyjna przewaga nie buduje się sama

W branży często zakłada się, że skoro region jest silny operacyjnie, to z czasem musi też wykształcić równie silną pozycję technologiczną. W praktyce ten mechanizm nie działa automatycznie. Europa Środkowo-Wschodnia ma doświadczenie, zasoby ludzkie i znaczenie gospodarcze, ale nadal zbyt rzadko buduje własne rozwiązania o skali wykraczającej poza lokalne wdrożenia. Zbyt mało projektów przechodzi drogę od dobrze rozpoznanego problemu do produktu, który można powielać, integrować i rozwijać na większą skalę. To właśnie było jednym z najciekawszych obserwacji po pierwszej edycji MobiScale.

W debacie o innowacjach w logistyce za długo dominowało uproszczenie, że branża „nie jest gotowa", „nie rozumie technologii" albo „nie chce się zmieniać". Tymczasem rzeczywistość jest bardziej złożona. Najważniejszą barierą nie jest dziś sama świadomość potrzeby zmian, ale struktura rynku. TSL w regionie działa na niskich marżach, jest silnie rozdrobniony, a wiele firm ma ograniczony CAPEX, ograniczone zasoby wewnętrzne i niski poziom tolerancji na koszt błędu. W takich warunkach technologia nie jest oceniana przede wszystkim pod kątem atrakcyjności czy nowości, ale pod kątem wdrażalności.

To zasadniczo zmienia reguły gry. Nie wygrywa rozwiązanie, które najlepiej wygląda w prezentacji, ale to, które najlepiej rozumie operacyjne realia klienta: jego procesy, ograniczenia, rytm decyzyjny

i poziom ryzyka, jaki jest gotów zaakceptować. To ważna lekcja również dla startupów i młodych zespołów technologicznych.

Najtrudniejszy moment

Z punktu widzenia pracy nad nowymi rozwiązaniami to właśnie przejście od problemu do wdrożenia okazuje się najtrudniejszym momentem. W praktyce oznacza to konieczność wykonania pracy, która jest dużo mniej widowiskowa niż sam pitch czy prezentacja końcowa. Trzeba dobrze nazwać problem, zrozumieć, kto rzeczywiście go odczuwa, jak często występuje, ile kosztuje organizację i jak firmy radzą sobie z nim dziś. Trzeba też odpowiedzieć na pytanie, czy proponowane rozwiązanie da się wdrożyć w środowisku, które już działa pod presją czasu, kosztów i bieżącej operacji.

Właśnie na tym etapie odpada najwięcej projektów. Nie dlatego, że są nietrafione intelektualnie, ale dlatego, że są zbyt szerokie, zbyt wcześnie technologiczne albo zbyt słabo osadzone w konkretnej decyzji operacyjnej po stronie klienta. Dlatego takie inicjatywy jak MobiScale mają sens tylko wtedy, gdy nie kończą się na samej inspiracji czy widoczności projektów. Ich rolą powinno być raczej tworzenie warunków do lepszego przepracowania tego momentu przejścia: od intuicji do use case'u, od use case'u do MVP, od MVP do pierwszego sensownego modelu wejścia do organizacji.

W TSL liczy się punkt wejścia

Jednym z najmocniejszych wniosków z raportu jest to, że najbardziej racjonalna ścieżka rozwoju MobilityTech w CEE nie zaczyna się od najbardziej spektakularnych projektów, ale od tych obszarów, w których zwrot można policzyć, a wdrożenie da się wystandaryzować. To oznacza koncentrację na automatyzacji mikroprocesów, porządkowaniu back-office, poprawie przepływu danych, wykorzystaniu AI w jasno zdefiniowanych procesach operacyjnych oraz redukcji ręcznej pracy tam, gdzie rzeczywiście generuje ona koszt i chaos.

W debacie o innowacjach w logistyce dominowało uproszczenie, że branża „nie jest gotowa", „nie rozumie technologii" itp.

Potrzebne lepsze pilotaże

Jeśli z raportu i obserwacji rynkowych płynie jeden bardzo praktyczny wniosek, to taki, że region potrzebuje dziś lepszej infrastruktury wdrożeń. Zbyt wiele projektów wciąż zatrzymuje się na etapie prezentacji albo wchodzi do firm w sposób nieuporządkowany: bez jasno określonych warunków sukcesu, bez dobrze zaprojektowanego testu i bez sensownego podziału ryzyka między dostawcą rozwiązania a organizacją wdrażającą. To zniechęca obie strony. Firmy zaczynają traktować innowacje jak kosztowny eksperyment, a młode projekty szybko tracą tempo.

Jeżeli ten rynek ma dojrzewać, potrzebuje bardziej przewidywalnych i uporządkowanych modeli pilotażu. Deficytu technologicznego regionu nie da się zasypać wyłącznie większą liczbą startupów ani nawet większą ilością finansowania. Jeżeli Europa Środkowo-Wschodnia ma zacząć przechwytywać większą wartość technologiczną w logistyce i mobility, potrzebuje systemu, który usuwa najważniejsze bariery wzrostu.

Oznacza to lepszy dostęp do środowisk pilotażowych, większą interoperacyjność danych, więcej kompetencji integracyjnych, więcej partnerstw między operatorami a dostawcami technologii oraz silniejszy pomost między projektami a kanałami wdrożeń enterprise. Bez tego najlepsze zespoły nadal będą wpadać w jedną z dwóch pułapek: albo pozostaną zamknięte w modelu rozwiązania „pod jednego klienta", albo wraz ze wzrostem będą zmuszone relokować się do bardziej dojrzałych ekosystemów.

Od siły operacyjnej do sprawczości technologicznej

Jeżeli pierwsza edycja była testem, czy dla takiej inicjatywy w ogóle istnieje miejsce, to druga powinna być testem większej precyzji. Oznacza to lepszą selekcję projektów, jeszcze silniejsze osadzenie programu w logice realnych problemów branży, większy nacisk na gotowość wdrożeniową i bliższą współpracę z partnerami, którzy mogą być dla młodych rozwiązań rzeczywistym środowiskiem testowym. Bo dziś sektor TSL nie potrzebuje kolejnej sceny do mówienia o innowacji. Potrzebuje miejsc, które pomagają przejść od diagnozy problemu do produktu, od produktu do pilotażu i od pilotażu do skalowalnej wartości.

Najciekawsze pytanie dla regionu nie brzmi dziś, czy logistyka i transport będą się technologicznie zmieniać. To jest przesądzone. Pytanie brzmi, kto będzie właścicielem tej zmiany.

Czy CEE pozostanie świetnym zapleczem operacyjnym Europy, obsługującym wzrost innych ekosystemów? Czy zacznie budować własne produkty, własne standardy wdrożeniowe i własne mechanizmy przechwytywania wartości technologicznej?

Potencjał regionu jest realny. Ale żeby częściej kończył się wdrożeniem, skalowaniem i trwałą przewagą, potrzebne są lepsze warunki wzrostu, nie tylko większa liczba pomysłów. Pełne dane, scenariusze rozwoju sektora i rekomendacje dla rynku opisano w raporcie „MobilityTech w CEE a inwestycje w innowacje", dostępnym na stronie MobiScale: www.bednarzventures-mobiscale.pl/mobilitytech-report-2026

Autorami artykułu są członkowie zespołu MobiScale:
Natalia Nogacka, Marta Kościelak, Patryk Bednarz



Coraz bardziej zielono

Jeszcze kilkanaście lat temu, gdybyśmy na łamach branżowego pisma TSL zapytali o „zielone magazyny”, większość dyrektorów operacyjnych wskazałaby na zadbane trawniki wokół hal albo, w najlepszym razie, na raczkujący system segregacji odpadów. Dzisiaj perspektywa wyraźnie się zmieniła. Sektor magazynowy przestaje być postrzegany wyłącznie jako masywna, betonowa infrastruktura zużywająca energię, a coraz częściej staje się jednym z ważnych obszarów modernizacji i dekarbonizacji nowoczesnej gospodarki. Ta zmiana nie wynika wyłącznie z mody na ekologię, lecz z połączenia wymogów regulacyjnych, presji kapitałowej i twardej kalkulacji operacyjnej.



Marek Szymański
Redaktor naczelny TSL Biznes/Truck Biznes

Wchodzimy w erę, w której zielony standard nie jest już dodatkiem wizerunkowym, lecz elementem strategii, która ma znaczenie dla wartości aktywa, kosztów eksploatacji i odporności biznesu na przyszłe wstrząsy.

Standardy i certyfikacja

Przyglądając się dzisiejszemu rynkowi, trzeba najpierw odpowiedzieć na pytanie o realny status „zielonych magazynów". Przez długi czas debatowano, czy certyfikaty takie jak BREEAM czy LEED są przede wszystkim narzędziem marketingowym, czy też rzeczywistym standardem rynkowym. Dziś wątpliwości są dużo mniejsze, choć warto zachować proporcje. Poziom „Very Good" w certyfikacji BREEAM stał się w Polsce i Europie Zachodniej częstym minimum dla nowych, nowoczesnych projektów, ale nie oznacza automatycznie, że obiekt poniżej tego poziomu staje się z definicji nieatrakcyjny. Prawdziwa walka konkurencyjna przesunęła się jednak wyżej, ku poziomom „Excellent" i „Outstanding". To właśnie tam deweloperzy budują wizerunek liderów transformacji, a najemcy szukają potwierdzenia, że ich operacje będą dobrze wpisane w przyszłe wymogi ESG.

W Polsce bariera mocy przyłączeniowej stała się dla wielu nowych inwestycji realnym ograniczeniem.

Dobrym przykładem jest Panattoni Park Poznań A2 realizowany dla H&M. Obiekt ten uzyskał certyfikat BREEAM Outstanding, a więc najwyższy poziom w tej klasyfikacji, i stał się pokazowym przykładem rozwiązania, w którym standard środowiskowy łączy się z efektywnością operacyjną. Na znaczenie tego typu inwestycji składają się nie tylko rozwiązania ograniczające ślad węglowy, ale także konkretne elementy techniczne: instalacje fotowoltaiczne, inteligentne systemy zarządzania budynkiem, retencja wody czy ograniczanie zużycia zasobów w cyklu życia obiektu. To pokazuje, że zielony magazyn przestaje być elementem wizerunku, a staje się przepustką do współpracy z globalnymi markami, które coraz częściej stawiają sobie cele neutralności klimatycznej na lata 2030, 2040 lub 2050. W tym sensie nowoczesne certyfikacje nie oceniają już jedynie bieżącego zużycia energii, lecz również cały cykl życia budynku, co zmusza wykonawców do analizowania emisyjności materiałów, technologii i procesów od najwcześniejszego etapu inwestycji.

Kolejnym filarem tej transformacji jest energia, która w warunkach niestabilnych rynków surowców i polityki klimatycznej UE staje się zasobem strategicznym. Udział odnawialnych źródeł energii w projektach logistycznych coraz rzadziej ogranicza się do symbolicznych instalacji na potrzeby części biurowej, a coraz częściej oznacza realną moc zainstalowaną na dachach i w infrastrukturze towarzyszącej. Jeszcze niedawno fotowoltaika bywała dodatkiem, dziś w wielu projektach stanowi jeden z podstawowych elementów rachunku ekonomicznego.

Znaczenie magazynów energii

Najemcy magazynów, szczególnie ci operujący chłodniami, mroźniami lub zautomatyzowanymi systemami sortowania, potrzebują większej przewidywalności kosztów, a własne źródła energii pomagają ją częściowo odzyskać. Przykłady takie jak działania MLP Group, która konsekwentnie rozwija instalacje PV w swoich obiektach, pokazują skalę zjawiska. Deweloperzy stają się w praktyce częściowymi producentami energii, co zmienia ich model biznesowy i relacje z najemcami. Coraz większe znaczenie zyskują też magazyny energii. Bez nich nadwyżka energii z fotowoltaiki bywa niewykorzystana w godzinach szczytu produkcji, a później trzeba kupować prąd z sieci po cenach, które nie zawsze są korzystne. Integracja bateryjnych magazynów energii z parkami logistycznymi zaczyna więc wyglądać nie jak futurystyczny dodatek, lecz jak rozsądna odpowiedź na rosnące potrzeby nowoczesnych hubów logistycznych.

Tu jednak dochodzimy do paradoksu, który pozostaje jednym z największych wyzwań obecnej dekady. Choć koszty technologii fotowoltaicznych i systemów zarządzania energią systematycznie maleją, to na drodze rozwoju wciąż stoi infrastruktura. W Polsce bariera mocy przyłączeniowej stała się dla wielu nowych inwestycji realnym ograniczeniem. Deweloperzy są gotowi inwestować w zielone rozwiązania, montować pompy ciepła, instalować ładowarki do pojazdów elektrycznych i rozwijać lokalną produkcję energii, ale operatorzy systemów dystrybucyjnych często nie są w stanie zapewnić warunków przyłączenia odpowiadających ambicjom inwestorów.

W praktyce oznacza to, że większym wyzwaniem niż sam kapitał inwestycyjny bywa dziś dostęp do sieci, która pozwoli w pełni wykorzystać potencjał ekologiczny budynku. Ograniczenia te spowalniają tempo transformacji i skłaniają część inwestorów do szukania alternatyw, takich jak lokalne klastry energetyczne, modele autokonsumpcji czy bardziej zaawansowane systemy zarządzania obciążeniem. Niektóre z tych kierunków są obiecujące, inne nadal wymagają doprecyzowania prawnego i technicznego. Jedno pozostaje pewne: bez modernizacji sieci energetycznej nawet najlepiej zaprojektowany magazyn będzie działał poniżej swoich możliwości.

Presja najemców

Wpływ partnerów biznesowych na te decyzje jest przy tym niezwykle istotny i często silniejszy niż same przepisy krajowe. Wdrożenie dyrektywy CSRD oraz standardów ESRS zmieniło zasady gry na poziomie zarządczym. Firmy coraz częściej muszą raportować emisje w całym łańcuchu dostaw, a więc również te związane z wynajmowanymi powierzchniami logistycznymi, czyli w tak zwanym Zakresie 3. Oznacza to, że duży najemca nie może już traktować magazynu jako neutralnego tła dla własnego biznesu. Jeśli obiekt jest nieefektywny energetycznie, może obciążać bilans klimatyczny najemcy i wpływać na jego ocenę przez inwestorów oraz instytucje finansowe.

To właśnie stworzyło presję, której nie da się łatwo zignorować. Decyzje o wdrażaniu rozwiązań ESG nie zapadają już wyłącznie po stronie dewelopera; coraz częściej są wynikiem wymagań działów zrównoważonego rozwoju największych korporacji świata. Najemcy tacy jak Amazon, DHL czy IKEA stawiają coraz wyższe oczekiwania wobec standardu budynków, systemów zarządzania energią i dostępności OZE. Odpowiedzialność za planetę staje się w tym układzie integralną częścią zarządzania ryzykiem operacyjnym, a nie wyłącznie deklaracją w raporcie rocznym.

Coraz bardziej zielono

To prowadzi nas do kluczowej kwestii tak zwanego green premium, czyli gotowości rynku do płacenia więcej za powierzchnie magazynowe o wyższych parametrach środowiskowych. Czy taki mechanizm naprawdę działa w czasach ostrej presji kosztowej? Coraz więcej sygnałów sugeruje, że rynek nie tyle płaci premię za „zieloność" jako taką, ile coraz wyraźniej odsuwa się od obiektów przestarzałych, energochłonnych i trudniejszych do dostosowania. W tym sensie bardziej adekwatnym pojęciem staje się brown discount, czyli stopniowe obniżanie atrakcyjności budynków, które nie nadążają za wymogami efektywności i raportowania.

Zrównoważony magazyn staje się nowym punktem odniesienia, a obiekty starszego typu mogą tracić na wartości szybciej niż dawniej. Jednocześnie nie należy przesadzać z prostą narracją, że rynek zawsze nagradza wyłącznie zielone budynki wyższą stawką. Część najemców nadal patrzy przede wszystkim na lokalizację, funkcjonalność i warunki umowy. Mimo to dane branżowe pokazują, że certyfikacja środowiskowa coraz częściej realnie wpływa na decyzje najemców.

Najemcy rozumieją też, że wyższy czynsz bazowy w zielonym budynku może być częściowo rekompensowany przez niższe opłaty eksploatacyjne, lepszą przewidywalność kosztów energii oraz mniejszą ekspozycję na przyszłe regulacje. Co więcej, inwestycja w zielone rozwiązania to także inwestycja w komfort pracy. Lepsze doświetlenie światłem dziennym, wyższa jakość powietrza, strefy relaksu i rozwiązania wspierające mobilność pracowników mogą mieć wpływ na absencję, rotację kadry i ogólną atrakcyjność miejsca pracy. W logisty-



ce, gdzie problem pozyskania i utrzymania pracowników pozostaje jednym z najbardziej palących kosztowo tematów, nie jest to detal.

Biurokracja hamulcem

W Polsce rozwój zielonych magazynów, mimo ogromnego potencjału i dużej skali rynku, napotyka na specyficzne bariery, które wymagają systemowych rozwiązań. Poza wspomnianymi problemami z siecią elektroenergetyczną kluczowym hamulcem pozostaje przewlekłość i nieprzewidywalność procesów administracyjnych. Uzyskiwanie decyzji środowiskowych bywa żmudne i czasochłonne, a do tego dochodzi niepewność regulacyjna w zakresie rozliczania energii z OZE oraz brak stabilnych zachęt fiskalnych dla pionierów technologii niskoemisyjnych.

Mimo to polski rynek logistyczny wykazuje się wysoką adaptacyjnością. Firmy takie jak 7R w swoich projektach coraz częściej sięgają po materiały i systemy ograniczające ślad węglowy oraz po rozwiązania monitorujące zużycie mediów w czasie rzeczywistym, co pozwala szybciej optymalizować koszty. To pokazuje, że bariery, choć realne, nie zatrzymują trendu napędzanego przez globalne przepływy kapitału i rosnące wymagania inwestorów instytucjonalnych. Budynek, który nie wpisuje się w takie standardy, może być po prostu trudniejszy do sprzedaży lub refinansowania, co samo w sobie staje się bardzo konkretną sankcją rynkową.

Trwałość trendu ESG: Nie ma drogi powrotnej?

Jaka jest trwałość tego trendu w obliczu cykli koniunkturalnych? Czy przy presji kosztowej i ewentualnym spowolnieniu gospodarczym ekologia nie zostanie zepchnięta na dalszy plan? Sygnały płynące z rynku wskazują raczej na scenariusz odwrotny. To właśnie kryzysy energetyczne i geopolityczna niestabilność ostatnich lat stały się jednymi z najsilniejszych motorów zielonych zmian. Logistyka coraz wyraźniej rozumie, że niezależność energetyczna to nie tylko kwestia ekologii, ale także bezpieczeństwa biznesowego i odporności na szoki zewnętrzne.

Efektywność energetyczna przestała być „miękkim" tematem konferencyjnym, a stała się częścią twardej strategii zarządzania ryzykiem. Dekarbonizacja nie jest już modnym dodatkiem, lecz procesem głęboko zintegrowanym z systemem finansowym i prawnym Unii Europejskiej. Banki oferują coraz częściej preferencyjne warunki dla projektów z wyraźnym profilem ESG, a ubezpieczyciele zwracają większą uwagę na odporność budynków na ekstremalne zjawiska pogodowe, retencję wody i ochronę przed przegrzewaniem.

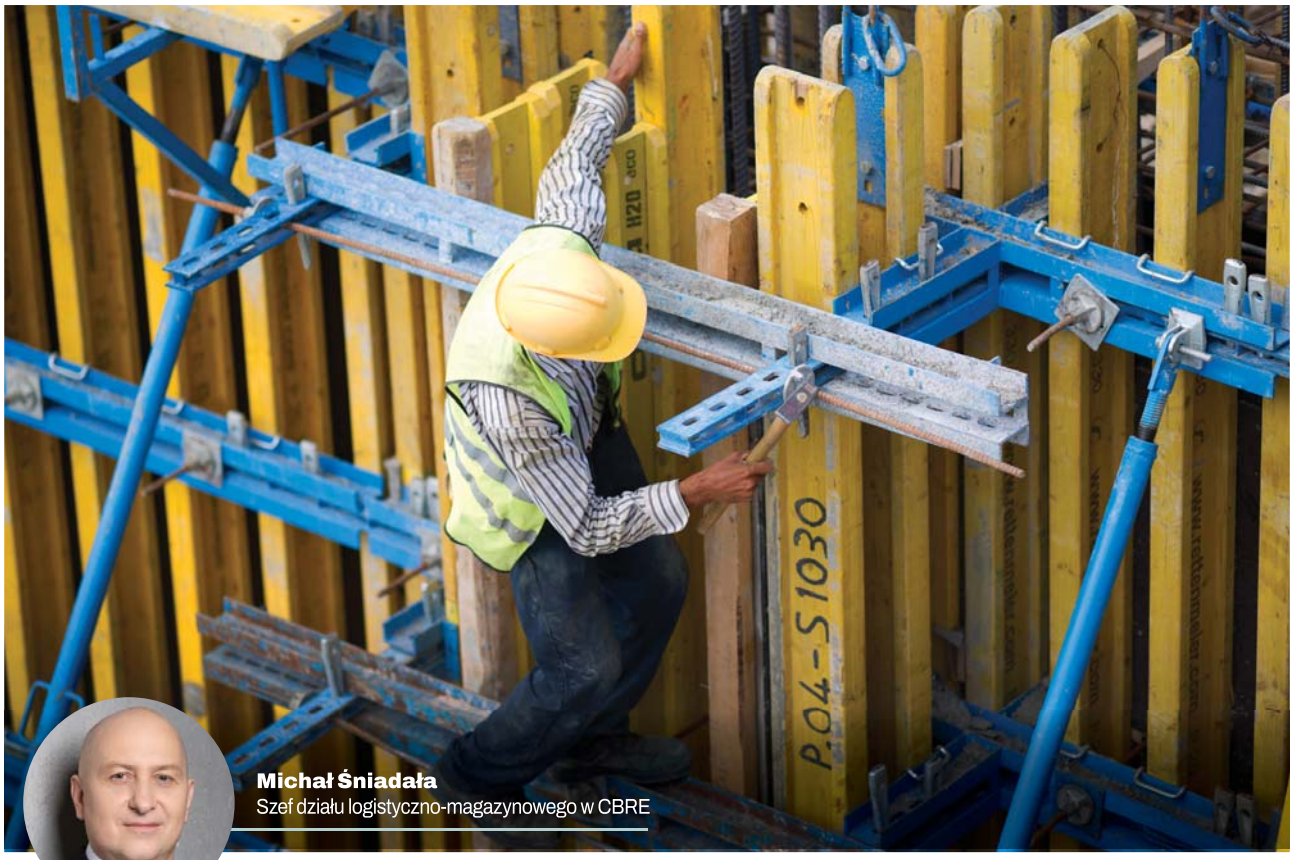
Przykładów inwestycji wyznaczających kierunek jest coraz więcej. Prologis Park Waalwijk w Holandii pokazał, że gospodarka o obiegu zamkniętym może przestać być hasłem, a stać się realnym modelem projektowania i użytkowania obiektu. Z kolei GLP Park Lędziny w Polsce pokazuje, że ESG nie kończy się na emisjach CO2, lecz obejmuje także bioróżnorodność, retencję wody, nasadzenia drzew i rozwiązania służące lokalnemu środowisku. W podobnym duchu rozwijają się także projekty wielopoziomowych hubów miejskich, takie jak inwestycje Goodmana w obszarze „last mile", gdzie ograniczanie transportu i lepsze wykorzystanie przestrzeni miejskiej stają się równie ważne jak sama powierzchnia magazynowa. W Polsce kolejne projekty, takie jak inwestycje Hillwood czy innych dużych graczy, pokazują, że gotowość pod OZE i wysoki standard certyfikacji przestały być wyjątkiem, a coraz częściej stają się oczekiwanym standardem dla dużych realizacji typu big box.

Dekarbonizacja stała się procesem głęboko zintegrowanym z systemem finansowym i prawnym Unii Europejskiej.

To już nie tylko hasło

Podsumowując, krajobraz branży TSL w 2026 roku to obraz sektora, który przeszedł przyspieszony kurs dojrzewania i zrozumiał, że dawne metody budowania nie wystarczają. Zielone magazyny nie są już jedynie nośnym hasłem marketingowym, ale stają się coraz częściej podstawową definicją nieruchomości logistycznej pierwszej klasy. Przejście od gestów wizerunkowych do głębszej transformacji technologicznej, materiałowej i organizacyjnej stało się faktem, którego nie da się dłużej ignorować bez ryzyka osłabienia pozycji rynkowej. Choć bariery infrastrukturalne, zwłaszcza po stronie sieci energetycznych, nadal spowalniają część procesów i wymagają działań legislacyjnych, kierunek zmian wydaje się dziś wyraźny.

Logistyka przyszłości będzie musiała być bardziej efektywna, bardziej odporna i bardziej odpowiedzialna środowiskowo, bo inaczej stanie się po prostu mniej konkurencyjna. W świecie zdominowanym przez raportowanie niefinansowe, rosnące oczekiwania interesariuszy i coraz większą wagę kosztów energii betonowe kolosy na przedmieściach miast muszą przekształcić się w nowoczesne, wydajne ogniwa łańcucha dostaw. Ci, którzy zaczęli tę zmianę wcześniej, rzeczywiście zyskują przewagę. Ale nawet ci, którzy czekali, nie mają już wiele czasu na kolejne odwlekanie decyzji. Te czasy już nadeszły i wymagają od całej branży pełnego zaangażowania w transformację, która zdecyduje o jej konkurencyjności w kolejnych latach. ■



Michał Śniadała
Szef działu logistyczno-magazynowego w CBRE

Rynek magazynowy w Polsce: wysoki popyt i ostrożna podaż

Rynek magazynowy w Polsce pozostaje jednym z najbardziej dynamicznych segmentów nieruchomości komercyjnych. Dane za 2025 rok potwierdzają jego dużą odporność i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków gospodarczych. Popyt na poziomie 6,6 mln mkw. był trzecim najlepszym wynikiem w historii, co pokazuje, że sektor logistyczny wciąż znajduje się w fazie intensywnego rozwoju. Szczególnie istotny był bardzo dobry czwarty kwartał minionego roku, w którym wynajęto 2,2 mln mkw., co dodatkowo wzmocniło roczny rezultat. Jednocześnie Polska utrzymuje bardzo silną pozycję na tle Europy - pod względem popytu netto zajmuje drugie miejsce po Niemczech.

Coraz dłuższe najmy

Struktura popytu wskazuje na dużą stabilność rynku. Ponad połowę transakcji w 2025 roku stanowiły odnowienia umów najmu, które odpowiadały za 52 proc. popytu. Nowe kontrakty stanowiły 41 proc., a ekspansje 7 proc. Warto zwrócić uwagę również na wielkość zawieranych transakcji - średnia powierzchnia najmu wyniosła 7850 mkw. Najbardziej aktywne były firmy logistyczne oraz handlowe, które pozostają jednymi z głównych motorów rozwoju rynku magazynowego. Jednym z wyraźnych kierunków rozwoju jest rosnąca dywersyfikacja popytu.

Rynek magazynowy korzysta zarówno z rozwoju e-commerce, jak i z rosnącej aktywności sektora produkcyjnego. Zwiększa się liczba zapytań ze strony firm reprezentujących

różne branże, co wskazuje na dojrzewanie rynku oraz jego rosnącą stabilność. W wielu przypadkach procesy decyzyjne najemców wydłużają się, a część przedsiębiorstw rozważa alternatywne modele rozwoju, w tym zakup gruntów i realizację własnych obiektów magazynowych. Jednocześnie obserwujemy stopniowe wydłużanie okresów najmu, które coraz częściej sięgają nawet 12–15 lat.

Pod względem regionalnym szczególnie wyróżniało się województwo mazowieckie, gdzie odnotowano najwyższy poziom popytu. Jednocześnie region ten należy do obszarów o najniższym poziomie dostępnej powierzchni - poza Warszawą wskaźnik pustostanów wynosi tam około 4 proc. Wyraźny wzrost aktywności obserwowano także w rejonie Szczecina oraz na Górnym Śląsku. Z kolei w 2025 roku nieco słabsze wyniki zanotowały takie rynki jak Wrocław czy Poznań.

Rynek jest ostrożniejszy

Równocześnie strona podażowa pozostaje zdecydowanie bardziej ostrożna niż w poprzednich latach. W czwartym kwartale 2025 roku rozpoczęto budowę 444 tys. mkw. nowej powierzchni magazynowej, co jest wynikiem nawet trzykrotnie niższym niż w okresie pandemii. Łączna powierzchnia w budowie od siedmiu kwartałów utrzymuje się na poziomie poniżej 2 mln mkw., co oznacza najniższą aktywność inwestycyjną od ośmiu lat. Dodatkowo około 60 proc. realizowanych obecnie projektów jest już zabezpieczonych umowami najmu.

Stabilizacja podaży jest jednym z ważniejszych zjawisk obserwowanych na rynku. W latach 2021–2022 deweloperzy realizowali bardzo dużą liczbę inwestycji, natomiast obecnie skala nowych projektów jest wyraźnie mniejsza. Krótki cykl budowy magazynów sprawia jednak, że sektor logistyczny może stosunkowo szybko dostosować się do zmian rynkowych i regulować relację między popytem a podażą. Istotnym trendem pozostaje także spadek udziału projektów spekulacyjnych. Deweloperzy coraz częściej decydują się na realizację inwestycji dopiero po zabezpieczeniu najmów, co oznacza mniejszą dostępność gotowej powierzchni. W praktyce prowadzi to do wydłużenia czasu potrzebnego na wejście na rynek. Firmy planujące relokację

REKLAMA



lub ekspansję muszą dziś liczyć się z okresem oczekiwania sięgającym 7-8 miesięcy.

Konsekwencją ograniczonej liczby nowych inwestycji jest stopniowe zmniejszanie się dostępności powierzchni. Wskaźnik pustostanów na koniec 2025 roku wynosił 7,4 proc. Choć w ujęciu rocznym zmiana była niewielka, widoczny jest wyraźny spadek względem trzeciego kwartału. Jednocześnie maleje liczba powierzchni oferowanych w formule podnajmu. Przy utrzymującym się wysokim popycie oraz ograniczonej nowej podaży można oczekiwać dalszego obniżania poziomu pustostanów w kolejnych kwartałach.

Pozycja w Europie

Na tle Europy polski rynek magazynowy utrzymuje stabilną i silną pozycję. Polska jest obecnie piątym największym rynkiem magazynowym w Europie i dysponuje relatywnie młodym oraz nowoczesnym zasobem powierzchni logistycznych. Jednocześnie rośnie konkurencja w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. O inwestycje logistyczne coraz aktywniej konkurują nie tylko Czechy, ale również Rumunia czy Węgry, szczególnie w kontekście kosztów pracy i energii. Pomimo tego stabilność rynku oraz jego długoterminowy potencjał wciąż pozostają ważnymi atutami Polski.

Stabilizacja podaży jest jednym z ważniejszych zjawisk obserwowanych na rynku.

Polska pozostaje również ważnym elementem globalnych łańcuchów dostaw. Korzystne położenie geograficzne oraz rozwinięta infrastruktura sprawiają, że kraj jest atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów i operatorów logistycznych. Jednocześnie stawki czynszów magazynowych w Polsce należą do jednych z najniższych w Europie, co dodatkowo wzmacnia konkurencyjność rynku. Na sytuację rynkową wpływają jednak czynniki makroekonomiczne oraz geopolityczne. Niepewność na rynkach globalnych, wojna w Ukrainie oraz zmieniające się uwarunkowania polityczne powodują, że inwestorzy i firmy podejmują decyzje z większą ostrożnością. W efekcie skracają się horyzonty planowania strategicznego, a część projektów jest analizowana bardziej szczegółowo przed podjęciem ostatecznej decyzji inwestycyjnej.

Patrząc jednak w perspektywie średnioterminowej, nastroje na rynku pozostają umiarkowanie optymistyczne. Już od drugiej połowy 2025 roku obserwowany jest wzrost liczby zapytań ze strony najemców. Może to przełożyć się na wyraźniejsze ożywienie popytu w 2026 roku, a w jeszcze większym stopniu w kolejnych latach. Ewentualna poprawa sytuacji gospodarczej w Europie Zachodniej, w szczególności w Niemczech, mogłaby dodatkowo wesprzeć rozwój rynku na zachodzie Polski, w takich regionach jak Poznań, Wrocław czy okolice Zielonej Góry.

Przyszłość rynku

Jednocześnie sektor magazynowy wchodzi w etap bardziej zrównoważonego rozwoju, w którym coraz większe znaczenie ma jakość inwestycji. Deweloperzy i inwestorzy koncentrują się dziś przede wszystkim na realizacji nowoczesnych projektów magazynowych, które odpowiadają na rosnące wymagania najemców. Równolegle stopniowo uwalniane są wcześniej budowane banki gruntów, co pozwala bardziej elastycznie reagować na zmiany popytu.

Coraz większe znaczenie mają także czynniki związane z lokalizacją inwestycji. Ograniczona dostępność odpowiednich gruntów oraz dostęp do siły roboczej stają się jednymi z kluczowych elementów analizowanych przez inwestorów. W wielu regionach brakuje dużych działek przeznaczonych pod zabudowę logistyczną, a firmy planujące budowę centrów logistycznych coraz częściej analizują nie tylko parametry techniczne nieruchomości, ale także lokalne rynki pracy i możliwości pozyskania pracowników.

Wśród czynników różnicujących poszczególne lokalizacje coraz większą rolę odgrywa również dostępność mocy energetycznych, stabilność rynku pracy czy jakość nieruchomości. Istotnym elementem jest także ograniczanie ryzyka zakłóceń w łańcuchach dostaw. Lokalizacje, które będą w stanie najlepiej sprostać tym wyzwaniom, będą zyskiwać przewagę konkurencyjną. W najbliższych latach coraz większy wpływ na funkcjonowanie sektora będzie miała również automatyzacja procesów logistycznych. Firmy inwestują w systemy oparte na robotyce, autonomiczne pojazdy magazynowe oraz rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, które wspierają zarządzanie zapasami, kompletację zamówień oraz optymalizację operacji magazynowych. Rozwój technologii pozwala zwiększyć efektywność operacyjną oraz odporność inwestycji na zmieniające się warunki rynkowe.

Wszystko to wskazuje, że polski rynek magazynowy wchodzi w kolejny etap rozwoju – bardziej dojrzały i stabilny, w którym kluczową rolę odgrywają jakość inwestycji, dywersyfikacja najemców oraz rosnące znaczenie technologii.. ■

Zuzanna Kowalczyk
Senior Director, Industrial Agency, JLL



Certyfikaty stały się normą

Na polskim rynku magazynowym zielone rozwiązania stały się dziś jednocześnie standardem i elementem przewagi konkurencyjnej - kluczowa różnica polega na tym, co faktycznie kryje się pod pojęciem „zielonego magazynu". Podstawowe elementy, takie jak certyfikacja BREEAM, energooszczędne oświetlenie LED, systemy zarządzania zużyciem energii w budynku (BMS), przygotowanie pod instalacje fotowoltaiczne czy technologie ograniczające zużycie wody, są dziś powszechnie stosowanym minimum.

W segmencie nowoczesnych parków logistycznych brak takich rozwiązań zaczyna być raczej barierą niż wyróżnikiem. Potwierdzają to dane Polskiego Stowarzyszenia Budownictwa Ekologicznego - ponad 95% nowej podaży w Polsce, czyli obiektów oddawanych do użytkowania, posiada obecnie certyfikację, a na koniec 2025 roku udział powierzchni certyfikowanej w całkowitych nowoczesnych zasobach sięgnął około 85%.

Jednocześnie to właśnie działania wykraczające poza podstawowe standardy zaczynają dziś odgrywać kluczową rolę w ocenie jakości takich inwestycji. Coraz większe znaczenie mają m.in. faktyczne ograniczanie emisji CO_2, rezygnacja z ogrzewania gazowego, duże instalacje fotowoltaiczne wspierane magazynami energii, analiza śladu węglowego użytych materiałów czy udogodnienia poprawiające komfort pracy w takich obiektach. W praktyce oznacza to, że sama obecność certyfikatu przestaje być wystarczająca, a kluczowe staje się to, jak budynek faktycznie oddziałuje na środowisko w trakcie jego użytkowania.

Coraz większy wpływ na zakres stosowanych technologii i standardów mają także najemcy. Jeszcze kilka lat temu kwestie zrównoważonego rozwoju miały głównie znaczenie wizerunkowe, dziś są jednym z kluczowych kryteriów wyboru lokalizacji - obok położenia, dostępu do infrastruktury czy kosztów operacyjnych. Dodatkowo sektor działa w otoczeniu rosnącej presji regulacyjnej ze strony Unii Europejskiej oraz oczekiwań inwestorów i międzynarodowych korporacji, dla których odpowiedzialność klimatyczna stała się elementem strategii biznesowej.

Jeśli chodzi o tzw. „green premium" (czyli gotowość do płacenia wyższego czynszu za nowocześniejsze, energooszczędne obiekty), obserwujemy widoczny rozdźwięk pomiędzy deklarowanymi ambicjami a realiami finansowymi. Rynek nie jest jeszcze gotowy, by powszechnie akceptować wyższe stawki wyłącznie z tytułu spełniania standardów ESG. Takie inwestycje znajdują uzasadnienie wtedy, gdy przekładają się na realne oszczędności, ułatwiają dostęp do finansowania, wspierają raportowanie emisji lub ograniczają ryzyka regulacyjne.

Do głównych barier rozwoju zielonych magazynów w Polsce nadal należą wyższe nakłady początkowe. Wdrażanie bardziej zaawansowanych rozwiązań oznacza dodatkowe wydatki na etapie projektowania i realizacji, m.in. związane z nowoczesnymi technologiami energetycznymi, systemami kontroli zużycia mediów czy ograniczaniem emisji w całym cyklu życia budynku. W bardzo konkurencyjnym otoczeniu wielu inwestorów musi równoważyć takie decyzje z presją na poziom czynszów.

Do głównych barier rozwoju zielonych magazynów w Polsce nadal należą wyższe nakłady początkowe.

Mimo trudniejszego otoczenia rynkowego i większej ostrożności po stronie inwestorów nie postrzegamy tego kierunku jako trendu przejściowego. Obiekty logistyczne i produkcyjne są energochłonne, a wzrost cen energii sprawił, że efektywność energetyczna stała się realnym czynnikiem wpływającym na koszty działalności. Dodatkowo obowiązki raportowe, regulacje unijne oraz coraz silniejsze powiązanie warunków finansowania z parametrami klimatycznymi powodują, że dekarbonizacja i zrównoważone budownictwo pozostaną trwałym elementem strategii rynkowych.

Ewelina Jabłońska-Gryżenia
Sustainability Director, Grupa Raben



Postawiliśmy na OZE

Zielone magazyny coraz częściej przestają być elementem wyłącznie wizerunkowym, a stają się realnym standardem – choć wciąż nie można mówić o jednolitej dojrzałości całego rynku. W segmencie dużych operatorów logistycznych oraz klientów o międzynarodowej skali wymagania środowiskowe są dziś integralną częścią projektów magazynowych. Obejmują one nie tylko energooszczędną konstrukcję budynków, lecz także sposób zasilania, zarządzanie energią, dostęp do wiarygodnych danych emisyjnych oraz możliwość dalszej redukcji śladu węglowego w fazie eksploatacji. Jednocześnie dla części rynku – zwłaszcza tam, gdzie inwestycje w logistykę są bardziej krótkoterminowe – zielone magazyny nadal pozostają przewagą konkurencyjną, a nie rynkową normą.

Z perspektywy Grupy Raben kluczowym obszarem dekarbonizacji magazynów jest energia. Obecnie 96% energii elektrycznej wykorzystywanej w 180 lokalizacjach w całej Grupie, pochodzi ze źródeł odnawialnych. Osiągamy to dzięki połączeniu długoterminowych umów PPA, własnych instalacji fotowoltaicznych oraz zakupu energii z gwarancjami pochodzenia. W nowych inwestycjach standardem stają się rozwiązania takie jak pompy ciepła, instalacje PV oraz zaawansowane systemy zarządzania energią, co pozwala w praktyce niemal wyeliminować emisje operacyjne budynków. W tym kontekście rozwój własnych źródeł OZE oraz długofalowe zabezpieczenie zielonej energii nie są dodatkiem, lecz warunkiem stabilności operacyjnej i kosztowej.

Coraz wyraźniej widać również, że jednym z głównych wyzwań transformacji nie są dziś same koszty technologii, lecz ograniczenia infrastrukturalne – przede wszystkim dostęp do mocy przyłączeniowej. Dotyczy to zarówno magazynów, jak i dalszego rozwoju elektromobilności w transporcie ciężkim. W wielu lokalizacjach tempo wdrażania rozwiązań niskoemisyjnych zależy od możliwości sieci energetycznych, co wymaga długoterminowego planowania i bliskiej współpracy z partnerami infrastrukturalnymi oraz samorządami.

Istotnym czynnikiem przyspieszającym wdrażanie rozwiązań ESG są dziś oczekiwania klientów i partnerów biznesowych. Coraz częściej wymagania dotyczące zielonej energii, raportowania emisji czy standardów środowiskowych pojawiają się już na etapie przetargów. ESG przestaje być elementem deklaratywnym, a staje się warunkiem utrzymania długofalowej współpracy w łańcuchu dostaw. Jednocześnie obserwujemy, że gotowość rynku do ponoszenia tzw. green premium jest selektywna – klienci oczekują konkretnych, mierzalnych efektów i przełożenia działań środowiskowych na realną wartość biznesową, a nie wyłącznie spełnienia formalnych kryteriów.

W wielu lokalizacjach tempo wdrażania rozwiązań niskoemisyjnych zależy od możliwości sieci energetycznych.

W Polsce rozwój zielonych magazynów wciąż hamują bariery systemowe, takie jak dostęp do infrastruktury energetycznej czy tempo procesów administracyjnych, jednak kierunek zmian jest spójny z trendami obserwowanymi w Europie Zachodniej. Z naszej perspektywy ESG nie jest chwilowym trendem ani tematem zależnym od koniunktury, lecz elementem długofalowej strategii zarządzania ryzykiem, odpornością i konkurencyjnością. W logistyce i magazynowaniu właśnie ta konsekwencja – oparte na danych podejście do energii, emisji i efektywności – będzie w kolejnych latach decydować o pozycji rynkowej operatorów.

Michał Samborski
Regional Managing Director & Head of Development w Panattoni



Presja na dekarbonizację nie znika

Zrównoważony rozwój w sektorze magazynowym w Europie bardzo wyraźnie przesuwa się dziś z poziomu przewagi konkurencyjnej do rynkowego standardu. Jeszcze kilka lat temu certyfikacja środowiskowa czy instalacje OZE były elementem wyróżniającym inwestycję, dziś coraz częściej stanowią punkt wyjścia – zarówno z perspektywy najemców, jak i instytucji finansujących. W praktyce oznacza to, że nowoczesne powierzchnie magazynowe projektowane są w oparciu o wysokie standardy ESG, co dobrze widać na przykładzie Panattoni, gdzie poziom BREEAM Excellent stał się standardem dla realizacji projektów.

Deweloperzy coraz częściej projektują obiekty z myślą o przyszłych wymaganiach energetycznych.

Jednocześnie transformacja energetyczna w logistyce ma charakter stopniowy i wciąż napotyka istotne bariery. Jednym z kluczowych wyzwań pozostaje infrastruktura energetyczna – w wielu krajach, w tym w Polsce, dostęp do mocy przyłączeniowych czy możliwość oddawania energii do sieci nie nadążają za tempem rozwoju inwestycji. W efekcie potencjał odnawialnych źródeł energii, zwłaszcza fotowoltaiki, jest znacznie większy niż jego faktyczne wykorzystanie. To jeden z głównych powodów, dla których dekarbonizacja nie przebiega tak szybko, jak zakładano jeszcze kilka lat temu.

Równolegle obserwujemy jednak wyraźną zmianę podejścia deweloperów, którzy coraz częściej projektują obiekty z myślą o przyszłych wymaganiach energetycznych. Dobrym przykładem jest przygotowywanie infrastruktury pod instalacje OZE już na etapie budowy – w przypadku Panattoni standardem stało się wzmacnianie dachów pod instalacje fotowoltaiczne. Coraz większe znaczenie mają również działania podejmowane na etapie projektowania i budowy, które wpływają na całkowity ślad węglowy inwestycji. W branży rośnie rola analiz cyklu życia budynku (LCA), pozwalających ograniczać emisje poprzez dobór materiałów i technologii. W praktyce możliwe jest dziś obniżenie tego śladu nawet o około 20%, co pokazuje, że dekarbonizacja zaczyna się znacznie wcześniej niż na etapie eksploatacji obiektu.

Istotnym czynnikiem napędzającym zmiany są najemcy, szczególnie duże, międzynarodowe firmy, które realizują własne strategie ESG i oczekują wsparcia ze strony właścicieli nieruchomości. Przekłada się to na rosnące znaczenie współpracy przy wdrażaniu rozwiązań takich jak dostęp do zielonej energii, optymalizacja zużycia mediów czy zapisy w umowach najmu dotyczące zrównoważonego użytkowania obiektu. Praktyczne wdrożenie tych założeń widać w konkretnych realizacjach – przykładowo projekt BTS dla Action w Szczecinie (Dunikowo), zrealizowany przez Panattoni, zakładał całkowitą rezygnację z gazu na rzecz pomp ciepła i instalacji fotowoltaicznej o mocy ok. 1 MWp, przy jednoczesnym znaczącym obniżeniu zapotrzebowania na energię pierwotną.

Kwestia tzw. „green premium" pozostaje natomiast bardziej złożona. Rynek stopniowo dojrzewa do akceptacji wyższych kosztów bardziej zrównoważonych powierzchni, jednak proces ten nie jest jednolity. W warunkach presji kosztowej część inwestorów i najemców nadal ostrożnie podchodzi do dodatkowych nakładów, zwłaszcza gdy okres zwrotu jest długi lub obarczony niepewnością. Z drugiej strony rosnące wymagania regulacyjne, dostępność zielonego finansowania oraz długoterminowe korzyści operacyjne powodują, że inwestycje ESG coraz częściej są postrzegane jako uzasadnione ekonomicznie.

Z tej perspektywy trudno mówić o ESG jako o trendzie przejściowym. Kierunek zmian jest trwały i wynika zarówno z polityki klimatycznej UE, jak i strategii największych uczestników rynku. Nawet w okresach spowolnienia gospodarczego presja na dekarbonizację nie znika – zmienia się jedynie tempo jej wdrażania.

Ernest Ziółkowski
Senior Director, Head of Project & Technical Management w LOGICOR



Fotowoltaikę wdrażamy systemowo

Dyskusja o „zielonych magazynach" coraz wyraźniej przesuwa się z poziomu deklaracji na poziom konkretów. To, co jeszcze niedawno było przewagą konkurencyjną, dziś stało się standardem. Certyfikacja środowiskowa, oświetlenie LED czy przygotowanie dachów pod instalacje fotowoltaiczne to coś zwyczajnego, czego rynek po prostu oczekuje. Przewaga buduje się gdzie indziej – w skali wdrożeń i w tym, czy rozwiązania rzeczywiście przekładają się na niższe zużycie energii, redukcję emisji i realne wsparcie dla najemców.

Dobrym przykładem tego podejścia są działania Logicor, który rozwija instalacje fotowoltaiczne w swoim portfelu w modelu systemowym, a nie punktowym. W praktyce oznacza to setki tysięcy metrów kwadratowych dachów przygotowanych lub już wykorzystanych pod produkcję energii oraz projekty realizowane równolegle w wielu krajach. W Polsce i w Europie firma wdraża również programy modernizacji istniejących obiektów – obejmujące m.in. wymianę oświetlenia na LED, poprawę efektywności energetycznej budynków czy instalację systemów zarządzania energią. To właśnie modernizacja portfela, a nie tylko nowe inwestycje, jest dziś jednym z kluczowych elementów transformacji ESG.

Coraz większe znaczenie w działaniach ESG ma także rewitalizacja istniejących magazynów. Takie podejście pozwala jednocześnie ograniczać wpływ na środowisko i lepiej odpowiadać na potrzeby rynku. Przykładem jest projekt Logicor w Piasecznie, gdzie duży obiekt typu big box jest przekształcany w mniejsze, bardziej elastyczne moduły. Modernizacja obejmuje nie tylko zmianę układu powierzchni, ale też poprawę standardu technicznego budynku. Takie podejście pozwala znacząco ograniczyć emisję CO_2 i zużycie nowych materiałów, a jednocześnie wykorzystać dobrze położone obiekty, które dziś trudno byłoby zastąpić nową inwestycją.

Dużą rolę odgrywają wymagania najemców. Coraz częściej są to globalne firmy, które mają jasno określone cele redukcji emisji i obowiązki raportowe. W odpowiedzi Logicor rozwija narzędzia do monitorowania zużycia energii i emisji w budynkach oraz współpracuje z najemcami przy ich optymalizacji. W praktyce oznacza to m.in. dostarczanie danych potrzebnych do raportowania ESG czy wspólne projekty poprawiające efektywność operacyjną. ESG staje się w ten sposób częścią codziennej współpracy, a nie tylko elementem strategii.

Jeśli chodzi o tzw. „green premium", rynek nadal jest ostrożny. Najemcy rzadko akceptują wyższy czynsz wyłącznie za „zielony" standard budynku. Coraz wyraźniej widać jednak odwrotną zależność – obiekty, które nie spełniają nowych wymagań, tracą na atrakcyjności. Dlatego kluczowy jest całkowity koszt użytkowania: niższe rachunki za energię, większa przewidywalność kosztów oraz zgodność z wymaganiami ESG.

ESG w logistyce nie jest chwilowym trendem, lecz wynikiem głębokiej zmiany rynku.

Rozwój zielonych magazynów w Polsce spowalniają przede wszystkim bariery systemowe: ograniczenia sieci energetycznych, czasochłonne procedury administracyjne i zmienność regulacji. Wyzwanie stanowi także skala modernizacji istniejących zasobów. Mimo to kierunek zmian jest trwały. ESG w logistyce nie jest chwilowym trendem, lecz wynikiem głębokiej zmiany rynku. Doświadczenia takich firm jak Logicor pokazują, że nawet w warunkach presji kosztowej działania w tym obszarze są kontynuowane – choć często wymagają większej selektywności. W dłuższej perspektywie to właśnie efektywność energetyczna i dostęp do zielonej energii będą decydować o wartości i konkurencyjności magazynów.

SPOTKANIA TRANSPORTOWE

Najbliższa konferencja Spotkania Transportowe już 16/06/2026 w Łodzi

szczegóły już wkrótce

zeskanuj mnie



BEZPŁATNA KONFERENCJA DLA PRZEWOŹNIKÓW DROGOWYCH I MENEDŻERÓW SEKTORA TSL

PATRONI

TransLogistica Poland · TLP · Polska Unia Transportu · Pracodawcy RP · Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza · Transportowcy.pl · truckerslife foundation · Europejski Instytut Transportu Drogowego

PARTNERZY

Krajowy Klaster Kolejowy · Rzetelna Firma · PressToRead · DKV · Transicard · SAGG · Prosto z trasy · Inspecto · webfleet · 10 Legaltrans · ecoTRUCK · MAK · CIG · Śląskie Centrum Logistyki S.A. · tsl lawyers · tsl tools · LONTEX

PATRONI MEDIALNI

TSL BIZNES · TRUCK BIZNES · etransport.pl

Jarosław Czechowicz
Country Manager w Marq Logistics Poland



Najemcy podwyższają poprzeczkę

W nowoczesnych magazynach klasy A podstawowe „zielone" rozwiązania stały się dziś rynkowym standardem. Certyfikacja środowiskowa – np. BREEAM na poziomie Very Good, a często Excellent – energooszczędne oświetlenie LED sterowane DALI, indywidualne opomiarowanie mediów czy przygotowanie dachów pod fotowoltaikę nie są już elementem przewagi. Ta budowana jest raczej przez bardziej zaawansowane i innowacyjne podejście: inteligentniejsze zarządzanie mediami, głębszą integrację OZE z operacjami najemców, wykorzystanie dodatkowych źródeł energii, takich jak pompy ciepła, a także obniżanie wbudowanego śladu węglowego poprzez dobór materiałów – przykładem może być częściowe zastosowanie konstrukcji drewnianej w centrum logistycznym Marq Logistics Warsaw VI. Coraz większym atutem jest też elastyczność budynków, umożliwiająca ich adaptację do zmieniających się procesów i przyszłych potrzeb.

W Polsce portfel Marq Logistics jest objęty umowami zakupu energii z gwarancją pochodzenia ze źródeł odnawialnych, co w praktyce oznacza korzystanie z zielonej energii w skali całej platformy. Równolegle rozwijamy instalacje on-site, przede wszystkim PV, oraz przygotowujemy obiekty pod dalszą integrację rozwiązań takich jak magazyny energii. To coraz częściej nie jest już kwestia wyboru, lecz konieczność – zarówno z perspektywy kosztowej, jak i oczekiwań najemców, którzy raportują swój ślad węglowy i potrzebują transparentnych, skalowalnych rozwiązań energetycznych. W tym kontekście większym wyzwaniem niż same koszty technologii stają się dziś ograniczenia infrastrukturalne: dostęp do mocy przyłączeniowej i długi czas realizacji przyłączeń. Koszty „zielonych" rozwiązań nadal mają znaczenie, ale dzięki skali i postępowi technologicznemu stają się bardziej przewidywalne i łatwiejsze do uzasadnienia biznesowo.

Wymagania najemców realnie kształtują decyzje ESG – duże firmy logistyczne, e-commerce czy produkcyjne mają cele dekarbonizacyjne i oczekują konkretnych parametrów: od efektywności energetycznej i dostępu do zielonej energii, po możliwość instalacji własnych systemów. W praktyce ESG bywa elementem wspólnego projektowania budynku już na etapie planowania inwestycji. Realizujemy coraz bardziej dopasowane obiekty, jak nasz nowy projekt w Gliwicach dla Greenyard – lidera logistyki żywności mrożonej – z infrastrukturą do zaawansowanych operacji chłodniczych (m.in. komory typu box-in-box, strefy wstępnego mrożenia, podwieszane sufity o wysokiej izolacyjności, dedykowana maszynownia, system amoniakalno-glikolowy z osuszaniem powietrza) oraz instalacją PV na dachu o mocy 800 kWp.

Jeśli chodzi o tzw. „green premium", rynek pozostaje selektywny – gotowość do płacenia wyższego czynszu wyłącznie za „zieloność" jest ograniczona, ale rośnie świadomość całkowitego kosztu użytkowania, a rozwiązania ESG potrafią realnie obniżać koszty operacyjne, szczególnie energii.

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

Rozwój zielonych magazynów w Polsce najczęściej spowalniają ograniczenia infrastruktury energetycznej, długie procesy administracyjne i niewystarczająca elastyczność systemu, a także dostępność technologii w odpowiedniej skali oraz konieczność koordynacji wielu interesariuszy. W naszej ocenie trend ESG w logistyce ma charakter trwały i strukturalny: nawet przy presji kosztowej firmy nie rezygnują z dekarbonizacji, raczej szukają efektywniejszych sposobów jej realizacji. Rozwiązania zwiększające efektywność energetyczną i niezależność od wahań cen energii stają się elementem zarządzania ryzykiem, a nie tylko strategii wizerunkowej, dlatego ESG będzie coraz silniej integrowane z podstawowym modelem operacyjnym sektora.

Marcin Dobieszewski
Head of Property Management & ESG, MLP Group



Zainstalujemy magazyny energii

Dla MLP Group korzystanie z odnawialnych źródeł energii (OZE) to nie tylko cel, ale w dużej mierze już stan faktyczny. Począwszy od 2022 roku, 100% energii elektrycznej kupowanej przez nas do wszystkich parków logistycznych zlokalizowanych w Polsce pochodzi z odnawialnych źródeł. Jest to jeden z fundamentów naszej strategii, która zakłada osiągnięcie pełnej neutralności klimatycznej. W roku 2026 MLP Group zainstaluje pierwsze magazyny energii w siedmiu swoich parkach w Polsce.

Jednak sam zakup „zielonej energii" z sieci to obecnie za mało. Ważnym filarem nowoczesnego magazynu jest dziś niezależność energetyczna. Rozwój własnych instalacji fotowoltaicznych (PV) na dachach magazynów przestał być jedynie innowacją, a stał się rynkowym i operacyjnym standardem. Systematycznie realizujemy strategiczny projekt instalowania paneli fotowoltaicznych na obiektach w Polsce i w Europie. Wygenerowana w ten sposób energia jest zużywana na bieżące potrzeby parków, co bezpośrednio redukuje emisję dwutlenku węgla oraz ślad węglowy, który Klienci logistyczni (oraz ich operatorzy) muszą raportować w ramach łańcucha dostaw. Magazyn zasilany w dużej mierze energią wyprodukowaną na miejscu to dla nich gigantyczna przewaga i często warunek brzegowy przy wyborze dewelopera.

Ważnym filarem nowoczesnego magazynu jest dziś niezależność energetyczna.

Obecnie proces podejmowania decyzji przez najemców opiera się na całościowej analizie finansowej, w której kluczową rolę odgrywa wskaźnik TCoO (Total Cost of Occupancy). Zamiast pytać jedynie o koszt najmu, partnerzy biznesowi analizują prognozowane koszty operacyjne i eksploatacyjne w perspektywie kilkuletniej. Zielone rozwiązania, takie jak własne instalacje fotowoltaiczne czy pompy ciepła, działają jako narzędzia deflacyjne. Pozwalają najemcom uniknąć drastycznych skoków kosztów operacyjnych i opłat emisyjnych, co stabilizuje ich budżety. Wysoka efektywność energetyczna budynku (izolacyjność, systemy odzysku ciepła, inteligentne oświetlenie LED/Interact) bezpośrednio obniża rachunki za media. W efekcie, mimo nieco wyższego czynszu za nowoczesną, zrównoważoną powierzchnię, łączny koszt utrzymania (TCoO) jest często niższy niż w przypadku starszych, „tańszych" obiektów.

Dla wielu międzynarodowych korporacji wybór zielonego magazynu nie jest już wyborem opcjonalnym, lecz wymogiem raportowania śladu węglowego. Najemcy muszą wykazać redukcję emisji w całym swoim łańcuchu wartości, więc zrównoważona powierzchnia staje się dla nich warunkiem koniecznym do prowadzenia operacji i utrzymania własnych kontraktów biznesowych. Realizując własne strategie net-zero, nie pytają już „czy" obiekt jest ekologiczny, ale „jak bardzo". Standardem stała się certyfikacja BREEAM na poziomie Excellent lub Very Good.

Mimo świadomości zalet zielonego budownictwa, rynek w Polsce (i nie tylko) napotyka na wymierne bariery, które spowalniają dynamikę transformacji. Rozwój własnych źródeł OZE przez deweloperów zderza się z przestarzałą infrastrukturą przesyłową w Polsce. Uzyskanie odpowiednich warunków przyłączeniowych, a przede wszystkim możliwości oddawania nadwyżek wyprodukowanej z dachowych instalacji PV energii do sieci, jest niezwykle trudne.

Istnieje również obawa, że presja kosztowa i spowolnienie gospodarcze mogą osłabić entuzjazm wobec ESG. W ocenie MLP Group jest jednak wręcz przeciwnie. Kryzysy energetyczne i gospodarcze działają jak katalizator dla zielonych rozwiązań, ponieważ promują efektywność. Rozwiązania proekologiczne to w dużej mierze rozwiązania prooszczędnościowe. Strategia ESG w logistyce ma charakter trwały i nieodwracalny. Budynki, które dziś nie spełniają wysokich norm środowiskowych, w perspektywie kilku lat stracą na wartości i atrakcyjności dla inwestorów oraz najemców.

Przemysław Piętak
Head of Industrial & Logistics Agency Poland, Knight Frank



Zielony, czyli bardziej odporny

„Zielony magazyn" przestał już być w Polsce niszą, ale nie jest jeszcze w pełni jednolitym standardem. Zwłaszcza w nowych parkach, certyfikacja BREEAM/LEED, LED, monitoring mediów, lepsza izolacyjność, przygotowanie pod PV, ładowarki EV są już oczekiwane zarówno przez dużych najemców, jak i banki oraz inne instytucje finansujące. Dane w bazie PLGBC pokazują, że certyfikowane jest ponad 70% polskiej powierzchni przemysłowo-logistycznej, w tym zdecydowanej większości jest to certyfikat BREEAM.

Zwłaszcza w przypadku starszych budynków, wcześniejsze certyfikacje BREEAM na poziomie „Pass" lub „Good" mogą już w niewystarczającym stopniu odpowiadać potrzebom najemców i banków, co często rodzi potrzebę przeprowadzenia pogłębionego audytu w celu oceny możliwości przystosowania budynku do recertyfikacji na wyższym poziomie, w tym najwyższych: Excellent i Outstanding. Przewaga konkurencyjna przesuwa się więc z samego certyfikatu na jakość operacyjną: niższe koszty użytkowania, dostęp do zielonej energii, dane do raportowania emisji i odporność budynku na przyszłe wymogi. Podstawowy „green" staje się standardem, natomiast obiekty niskoemisyjne nadal wyróżniają oferty deweloperów.

W tym kontekście, szczególne istotne jest, aby w ocenie i porównywaniu poszczególnych opcji magazynowych nie brać pod uwagę wyłącznie czynszów najmu, ale całkowite koszty operacyjne uwzględniające najem, opłaty eksploatacyjne oraz koszty energii. Pod względem samego czynszu najmu obiekty bardziej ekologiczne często pozostają bowiem droższe od „standardowych", ze względu na konieczność uwzględnienia w nich kosztów inwestycji w energooszczędne rozwiązania i technologie (dla przykładu, koszt zamontowania pomp ciepła w istniejącym już budynku magazynowym potrafi wynieść nawet kilkaset tysięcy EUR).

Część najemców, porównując dostępne opcje wyłącznie w oparciu o stawki najmu, może to zniechęcać do przeprowadzki ze starszych obiektów do bardziej nowocześniejszych, co może prowadzić do błędnej decyzji biznesowej – może bowiem się okazać, że oszczędność na zużyciu i kosztach energii zrekompensuje wyższy koszt samego najmu. Wiele rozwiązań (np. oświetlenie LED, BMS, termoizolacyjność budynku itp.) generuje nie tylko dodatkowe koszty, ale mają już coraz bardziej policzalny zwrot z inwestycji.

Pod względem dostępności energii większą barierą od samego CAPEX-u i kosztów operacyjnych coraz częściej jest infrastruktura: dostępna moc przyłączeniowa, terminy operatorów, ograniczenia sieci i ryzyko redukcji generacji. Zwłaszcza w przypadku bardziej wymagających budynku produkcyjnych, sama dostępność na danej działce inwestycyjnej odpowiedniej mocy przyłączeniowej prądu może być większym wyzwaniem niż to, czy ten prąd ma ekologiczny certyfikat.

Trend ESG oceniamy jako trwały, choć jego tempo będzie zależne od koniunktury.

Trend ESG oceniamy jako trwały, choć jego tempo będzie zależne od koniunktury. Presja kosztowa może ograniczać rozwiązania najbardziej kapitałochłonne, ale nie odwróci kierunku rynku. Regulacje UE, finansowanie bankowe, oczekiwania korporacji i zmienność cen energii sprawiają, że magazyn „zielony" staje się po prostu magazynem bardziej odpornym, płynnym inwestycyjnie i bezpiecznym operacyjnie.

Ewelina Grodzicka
ESG Manager w 7R



Energetyka ogranicza nowe inwestycje

Rynek magazynowy w Polsce przechodzi wyraźną transformację w kierunku zrównoważonego rozwoju, jednak tempo i skala zmian pozostają zróżnicowane i silnie zależne od bieżącej sytuacji rynkowej. „Zielone magazyny" coraz częściej przestają być jedynie elementem wizerunkowym, a stają się realnym standardem – szczególnie w segmencie nowoczesnych obiektów klasy A.

Wszystkie nasze obiekty są certyfikowane w systemie BREEAM, a rozwijana linia produktowa 7R Green Saver została zaprojektowana z myślą o osiąganiu najwyższych poziomów certyfikacji, w tym BREEAM Outstanding. W obiektach z linii 7R Green Saver stosujemy m.in. pompy ciepła, instalacje fotowoltaiczne współpracujące z magazynami energii, zaawansowane systemy BMS oraz rozwiązania ograniczające zużycie wody. Dzięki temu możliwa jest redukcja emisji CO_2 i zapotrzebowania na energię nawet o ok. 50% względem standardowych budynków. Kluczowym rozwiązaniem dla 7R jest również zwiększona izolacyjność i szczelność budynków, co przekłada się na niższe zużycie energii oraz realne oszczędności dla najemców.

Cena i lokalizacja pozostają kluczowymi czynnikami wyboru, jednak obserwujemy wyraźny wzrost świadomości najemców.

Mimo coraz większej dojrzałości rynku, jednym z największych wyzwań rozwoju zielonych magazynów nie są dziś wyłącznie koszty technologii, lecz ograniczenia infrastrukturalne. W wielu lokalizacjach kluczowym problemem pozostaje dostęp do mocy przyłączeniowej, co utrudnia realizację inwestycji wymagających większego zapotrzebowania energetycznego – szczególnie w kontekście automatyzacji czy elektromobilności. Koszty wdrażania rozwiązań ESG nadal mają znaczenie, jednak coraz rzadziej stanowią barierę nie do pokonania. W przypadku technologii o szybkim zwrocie – takich jak LED czy systemy zarządzania energią – inwestycje te są dziś standardem biznesowym.

Premia za zrównoważone rozwiązania jest często „ukryta" – widoczna w całkowitym koszcie użytkowania, a nie w samym czynszu. Coraz większego znaczenia nabiera również zjawisko „brown discount", czyli spadku atrakcyjności obiektów niespełniających rosnących standardów środowiskowych. Cena i lokalizacja pozostają kluczowymi czynnikami wyboru, jednak obserwujemy wyraźny wzrost świadomości najemców. Coraz częściej pytają oni nie tylko o parametry techniczne, ale o realne oszczędności energii, dostępność mocy, stabilność kosztów oraz wpływ magazynu na ich ślad węglowy.

Rozwój zielonych magazynów spowalniają jednak czynniki strukturalne: ograniczenia infrastrukturalne, wysokie koszty bardziej zaawansowanych technologii, niedostosowanie istniejącego zasobu oraz rozbieżność interesów między deweloperem a najemcą. Mimo to trend ESG w logistyce ma charakter trwały. Wynika to zarówno z rosnących wymogów regulacyjnych, jak i oczekiwań rynku finansowego oraz zmieniającej się ekonomiki energii.

W okresach spowolnienia gospodarczego nie dochodzi do jego odwrócenia, lecz do większej selektywności – firmy koncentrują się na rozwiązaniach, które mają uzasadnienie ekonomiczne i realnie wpływają na koszty operacyjne. W efekcie można wyraźnie wskazać elementy ESG, które stały się „must-have". Należą do nich efektywność energetyczna budynku, systemy zarządzania energią, certyfikacja środowiskowa oraz przygotowanie infrastruktury pod przyszłe rozwiązania, takie jak OZE czy elektromobilność. Z kolei bardziej kapitałochłonne inwestycje – jak magazyny energii czy pełna neutralność emisyjna – są wdrażane selektywnie, w zależności od modelu biznesowego i potrzeb najemcy.

Agnieszka Giermakowska
Dyrektor Działu Badań Rynkowych i Doradztwa, Lider ds. ESG, Newmark Polska



Magazyny przyszłości będą niskoemisyjne

ESG coraz silniej wpływa na rynek magazynowy, a inwestycje w efektywność energetyczną i zielone technologie stają się standardem. Branża wciąż jednak mierzy się z rosnącymi kosztami i ograniczeniami, które utrudniają pełne wdrożenie ekologicznych rozwiązań.

Choć zrównoważone budownictwo rozwija się stopniowo i wciąż daleko mu do pełnej dojrzałości, w segmencie nieruchomości komercyjnych, w tym obiektów magazynowych, widać już wyraźną zmianę jakościową. W niemal każdej nowo budowanej hali standardem stają się dziś rozwiązania takie jak certyfikacje środowiskowe, energooszczędne systemy oświetlenia i monitoringu zużycia mediów, infrastruktura dla pojazdów elektrycznych czy instalacje fotowoltaiczne.

Sama ich obecność nie przesądza już o wyjątkowości budynku. O przewadze rynkowej decyduje skala realnych oszczędności, efektywność energetyczna i możliwość dostarczania najemcom dokładnych danych do raportowania ESG. Jest to szczególnie istotne w przypadku dużych firm logistycznych, sieci handlowych i operatorów e-commerce, którzy są coraz częściej rozliczani z emisji w całym łańcuchu dostaw. W efekcie magazyn niespełniający podstawowych standardów ESG nie tylko jest mniej konkurencyjny pod względem wysokości czynszu, ale także wypada z portfela nieruchomości branych pod uwagę przez największych najemców.

Polski rynek magazynowy jest już częściowo gotowy na wyższe koszty bardziej zrównoważonych powierzchni, o ile nie stoją za nimi wyłącznie zielone deklaracje. Najemcy akceptują wyższe stawki tylko wtedy, gdy rozwiązania ESG przynoszą im konkretne korzyści w postaci niższych rachunków, większej przewidywalności kosztów energii, wyższego komfortu pracy czy ograniczenia ryzyka modernizacji wynikającego z konieczności spełnienia przyszłych regulacji. Dlatego na znaczeniu zyskują dziś obiekty, które łączą zrównoważony charakter z realną efektywnością operacyjną.

Kluczowym filarem budowania efektywności energetycznej jest rozwój własnych źródeł energii odnawialnej. W warunkach niestabilnych cen energii instalacje OZE pozwalają częściowo uniezależnić się od wahań rynkowych i zwiększyć przewidywalność kosztów operacyjnych. Co ciekawe, barierą nie jest już sama technologia ani jej koszt, lecz ograniczenia infrastrukturalne – głównie dostęp do mocy przyłączeniowej i wydolność sieci energetycznych. Coraz częściej atrakcyjność działki zależy nie tylko od bliskości tras transportowych, ale także od możliwości zapewnienia odpowiedniego zasilania dla obiektu, automatyki i rozbudowywanych flot pojazdów elektrycznych.

Polski rynek magazynowy jest już częściowo gotowy na wyższe koszty bardziej zrównoważonych powierzchni.

Pomimo rosnącej świadomości rozwój zielonych magazynów wciąż napotyka wiele wyzwań – od wysokich kosztów i ograniczeń infrastrukturalnych po niewystarczająco rozwiniętą gospodarkę cyrkularną. Trudno jednak dziś wyobrazić sobie odwrócenie trendu ESG. W okresach spowolnienia gospodarczego tempo inwestycji może maleć, ale sam kierunek zmian pozostaje trwały. Wynika to zarówno z regulacji, jak i oczekiwań rynku kapitałowego, presji ze strony najemców oraz rosnącego znaczenia bezpieczeństwa energetycznego. W najbliższych latach przewagę zyskają nie firmy, które najgłośniej mówią o zielonej transformacji, lecz te, które potrafią przełożyć ją na większą odporność operacyjną i długoterminową wartość nieruchomości.

moeve truck Village

Sieć parkingów oferująca bezpieczny wypoczynek

Zaparkuje bezpiecznie na jednym z **ponad 350 parkingów w całej Europie**, zlokalizowanych wzdłuż głównych korytarzy logistycznych.



Przestrzeń przyjazna kobietom

Całodobowa ochrona i monitoring

i wiele innych...

Nasze główne lokalizacje w Hiszpanii:



Odkryj więcej informacji

CEPSA zmienia się w moeve



Maksymalna dostępność naczep

Większa niezawodność na drodze. Mniej niespodzianek w warsztacie.

- Śledź w czasie rzeczywistym stan wykorzystania każdej Twojej naczepy
- Natychmiast identyfikuj dostępne pojazdy lub wymagające zaplanowania.
- Kontroluj bezpieczeństwo ładunku i naczepy
- Przewiduj potencjalne awarie, zanim unieruchomią Twoją flotę.
- Ogranicz nieplanowane przestoje i trwale chroń swoje marże.

Poproś o demonstrację.
www.zf-scalar.com

ZF | SCALAR