

N° 1 luty – marzec 2026 (79)
cena: 71 zł (w tym 8% VAT)

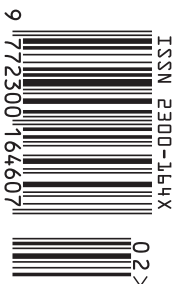
transport-manager.pl

transport manager



WYPALENIE ZAWODOWE NAJCZĘŚCIEJ IGNOROWANY KOSZT ZARZĄDCZY

STRONA 44



logistics
manager

production
manager

transport
manager

Pierwsze w Polsce wydarzenie łączące trzy branże:
LOGISTYCZNĄ, PRODUKCYJNĄ I TRANSPORTOWĄ

synergy congress



20 MAJA | OPOLE

Centrum Wystawienniczo-Kongresowe

**BILETY JUŻ
W SPRZEDAŻY**



synergy-congress.pl



Keynote speaker

prof. Leszek Balcerowicz



450+ liderów i decydentów

Firmy odpowiadające za 25% polskiego PKB

3 sektory. 3 sceny

Jedno środowisko decyzyjne

40 ekspertów

Specjaliści z branży produkcyjnej TSL

PARTNER PLATINOWY



PARTNERZY SREBRNI



PATRONAT HONOROWY



PARTNERZY



PARTNERZY MERYTORYCZNI



transport
manager

**Tu, gdzie
liczy się precyzja,
zarządzanie
to sztuka.**

Zostań *artystą*
swojego biznesu TSL
i wyrzeźbij *sukces*
z Transport Manager!

Prenumerata ze zniżką
na hasło: **manager20**

20%



EFEKT RAKIETY I PIÓRKA

Chciałem nawiązać w tym wstępie do motywu okładowego: „Wypalenie zawodowe – najczęściej ignorowany koszt zarządczy”, bo problem to niestety i właściwie nikt nie przekłada jego skutków na konkretne straty finansowe. A tymczasem nadleciał kolejny – po czterech latach – czarny łabędź. Cztery lata temu wybuchła wojna na Ukrainie, a dwa lata wcześniej – 13 marca 2020 r. – rozpoczął się w Polsce lock-down, wywołany epidemią Covid19. Najnowszym czarnym łabędziem jest kolejna wojna – tymczasem na Bliskim Wschodzie. Ma ona bezpośrednie, fatalne przełożenie na kondycję branży transportu drogowego – nie tylko polskiej.



Marek Loos

redaktor naczelny Transport Manager
marek.loos@transport-manager.pl

Od 2 do 5 marca paliwa w hurcie podrożały o 30 proc. Podobna sytuacja ostatni raz miała miejsce w 2022 r., gdy wybuchła wojna na Ukrainie. Gdy dodamy do tego fakt, że paliwo stanowi blisko 40 proc. kosztów przewozów drogowych, a marżowość firm wożących towary drogami wynosi kilka procent – na ogół dwa do czterech – dochodzimy do wniosku, że dla wielu przewoźników drogowych może ta sytuacja oznaczać zejście poniżej progu opłacalności. Oczywiście – wielu przewidujących managerów transportu zapewniło sobie w umowach z klientami tzw. „korektę paliwową”, jednak nie wszyscy.

Dodatkowo koncerny paliwowe wykorzystują tę trudną sytuację do obłowienia się, stosując podczas tak wielkich wahań ceny ropy Brent na giełdach zasadę „Rakiety i piórka”. Oznacza ona „kosmiczne” tempo wzrostu cen paliw w hurcie (z którego korzystają przewoźnicy), gdy tylko pojawiają się informacje o podwyżkach na giełdzie londyńskiej. Gdy natomiast ceny ropy na giełdzie spadają, to w hurcie i na stacjach paliwowych opadają powoli, niczym piórko. Zgadzam się z właścicielami firm transportowych, którzy otwarcie mówią, że jest to skandaliczna manipulacja cenami, bo sprzedawane obecnie surowce nie pochodzą z zasobów o obecnych cenach, ale z tych, które kupowane były jeszcze przed podwyżkami. Jest to niemoralne wykorzystywanie zawirowań geopolitycznych do nieuzasadnionego zarabiania na przewoźnikach znajdujących się na słabszej pozycji.

Jest to kolejny cios w branżę transportową po niedawnych podwyżkach opłat e-TOLL oraz objęciu kolejnych odcinków dróg opłatami dla pojazdów ciężarowych. Trudna sytuacja branży transportowej staje się jeszcze cięższa do udźwignięcia, gdy spojrzymy na wciąż fatalne wyniki niemieckiego przemysłu, co z kolei ma negatywny wpływ na polski sektor produkcyjny. Czyli strona popytu na transport też leży.

Ten zbieg negatywnych trendów źle wróży polskiej branży transportowej. Sądę więc, że przed nami kolejna fala upadków przewoźników lub kurczenia flot. A pod koniec minionego roku miałem – wraz z wieloma przedstawicielami branży transportowo-spedycyjno-logistycznej – nadzieję na koniec kryzysu, który rozpoczął się w drugim kwartale 2023 r.

Marek Loos

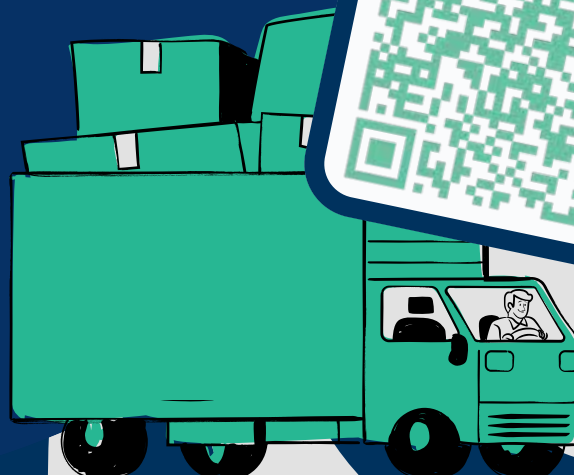
W TRANSPORCIE LICZY SIĘ ZAUFANIE

coface
BUSINESS INFORMATION

BUSINESS EXCELLENT SME CERTYFIKAT

- | ZWIĘKSZENIE ZAUFANIA
- | WIDOCZNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA
- | WSPARCIE MARKETINGOWE
- | POTWIERDZENIE WIARYGODNOŚCI

Skanuj i jedź po przewagę w transporcie



WYDAWCA

Media4Business Sp. z o. o.
ul. Heleny Szafran 6
60-693 Poznań

REDAKCJA

ul. Heleny Szafran 6
60-693 Poznań
tel.: +48 61 30 70 226
info@transport-manager.pl

ZESPÓŁ MEDIA4BUSINESS

Marek Loos

redaktor naczelny Transport Manager
kom.: +48 726 558 835
marek.loos@transport-manager.pl

Krzysztof Szuster

Brand Manager
kom.: +48 534 868 348
krzysztof.szuster@transport-manager.pl

Monika Grenda-Krakowiak

Project Manager
kom.: +48 534 258 228
monika.grenda@transport-manager.pl

Szymon Drobina

szymon.drobina@transport-manager.pl

Edyta Kanikowska

edyta.kanikowska@production-manager.pl

Magdalena Libiszewska

magdalena.libiszewska@logistics-manager.pl

Przemysław Ozga

przemyslaw.ozga@production-manager.pl

Aleksandra Pisarzewska

aleksandra.pisarzewska@logistics-manager.pl

Patryk Pawłowski

patryk.pawlowski@production-manager.pl

Klaudia Teper

klaudia.teper@logistics-manager.pl

PRENUMERATA

tel.: +48 61 30 70 226
info@transport-manager.pl

SKŁAD

Expansja Advertising Sp. z o.o.
ul. Kordeckiego 47, 60-144 Poznań
tel. +48 61 841 17 52/53
fax +48 61 866 64 83
kontakt@expansja.pl

DRUK

Expansja Advertising Sp. z o.o.
ul. Kordeckiego 47, 60-144 Poznań

www.transport-manager.pl



WYWIAD NUMERU CIĘŻARÓWKI TO ŁATWY ŁUP DLA ZŁODZIEI



Rozmowa z Thorstenem Neumannem, prezesem TAPA EMEA, międzynarodowej organizacji zrzeszającej producentów, operatorów logistycznych i przewoźników, której celem jest ograniczanie kradzieży ładunków oraz porządkowanie zasad bezpieczeństwa w transporcie i magazynowaniu. Rozmawia Marek Loos. „Ataki zorganizowanej przestępczości na przewożone towary są szybkie i gwałtowne, zazwyczaj brutalne”.

STRONA 12



RAPORT: DOJRZAŁOŚĆ BIZNESOWA NOWE SPOJRZENIE NA PRZYWÓDZTWO I KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W TSL



Logistyka to branża, w której codziennie mierzymy się z presją czasu, niepewnością i nieustanną zmianą. To środowisko ludzi szybkich decyzji, odpowiedzialności i działania pod napięciem. Ale żeby system działał sprawnie, potrzebuje nie tylko kompetencji technicznych – potrzebuje emocjonalnej dojrzałości. Ten cykl, który będzie publikowany na łamach Transport Managera przez cały 2026 r., jest zaproszeniem do nowego spojrzenia na przywództwo i kulturę organizacyjną w TSL.

STRONA 36

POLECAMY

OPOLE – 20 MAJA 2026 R.

SYNERGY CONGRESS

Żyjemy w czasach przesilenia cywilizacyjnego, z którego wylaniają się gospodarka cyfrowa, społeczeństwo 4.0., inteligentne fabryki i zwinne łańcuchy dostaw, jako odpowiedź na kastomizowane produkty i usługi oraz mapy drogowe pięciu strategii wzrostu przychodów firm produkcyjnych, logistycznych i transportowych (Michael Tracy, MIT). Spajając te trzy sektory w jeden organizm, Synergy Congress, gromadząc ponad 500 managerów i decydentów, jest bezpośrednią odpowiedzią na awans polskiej gospodarki do grona 20 największych ekonomii globu oraz na potrzebę kreowania środowisk biznesowych i operacyjnych połączeń w synergiczne konglomeraty o większym potencjalne działania. To także



platforma prezentacji najnowszych technologii wzmacniających kompetencje managerskie, to miejsce synergii i dialogu o wspólnym działaniu firm odpowiedzialnych za 25 proc. polskiego PKB. Kongres otworzy prof. Leszek Balcerowicz, który w radykalny i bezkompromisowy sposób, w 1990 r. postawił polską gospodarkę na torach prowadzących do dzisiejszego sukcesu.

ZAPRASZAMY

W NUMERZE

ZARZĄDZANIE

WYWIAD NUMERU	RAPORT:	BEZPIECZEŃSTWO TRANSPORTU
	12	Ciężarówki to łatwy łup dla złodziei
	18	„Wnuczek” atakuje transport
MANAGEMENT	24	5 poziomów dojrzałości cyfrowej
	RAPORT:	DOJRZAŁOŚĆ BIZNESOWA
	30	Modele progresywne – samokontrolująca się organizacja
	38	Dojrzałość emocjonalna
PSYCHOLOGIA BIZNESU	44	Najlepsi wypalają się w ciszy
NARZĘDZIA	48	Od giełd ładunków do cyfrowych platform

PRAWO

NOWOŚCI	54	Nowa, cyfrowa rzeczywistość listu przewozowego
RESTRUKTURYZACJA	60	Upadłość przewoźnika
NARZĘDZIA	65	AI w obronie twoich interesów

FINANSE

CENY / PROGNOZY / ANALIZY	70	Waluty
	70	Paliwa
	71	Leasing
	71	Naczepy
NARZĘDZIA	72	Na kłopoty - wynajem?
LEASING	76	Leasing rośnie stabilnie

TECHNIKA

JAZDA PRÓBNA	80	Ford e-Tourneo Custom L2 Titanium X
narzędzia	84	Plastik wielofunkcyjny
naczepy	90	Stabilna moc kurtyn

WYDARZENIA

94	Transport 4.0 Summit – alternatywą dla digitalizacji jest stagnacja lub upadek
97	Naukowo walidowane modele świata
97	XXIII Konferencja Noworoczna PISiL

Co zyskujesz zamawiając prenumeratę?



Aktualności z branży transportu



Merytoryczne artykuły polskich i zagranicznych autorów



Dostęp do najciekawszych case studies



Wiedzę o prowadzeniu biznesu



Darmową wysyłkę



6 wydań w ciągu roku



Papierowa
399 zł
+ 8% VAT



Pakiet
499 zł
+ 8% VAT



Elektroniczna
250 zł
+ 8% VAT

WEJDŹ NA <https://transport-manager.pl/o-czasopismie/zamow-prenumerate>WPISZ KOD KUPONU: **MANAGER20** I ODBIERZ **RABAT 20%** NA ROCZNĄ PRENUMERATĘ**transport**
manager

ZARZĄDZANIE

12

Marek Loos

CIĘŻARÓWKI
TO ŁATWY ŁUP
DLA ZŁODZIEI

24

Andrzej Pawłowski

5 POZIOMÓW
DOJRZAŁOŚCI
CYFROWEJ

38

Katarzyna Mętlak

DOJRZAŁOŚĆ
EMOCJONALNA



UKRAINA WDRAŻA ELEKTRONICZNE LISTY PRZEWOZOWE



Ministerstwo Rozwoju Gmin i Terytoriów Ukrainy informuje, że kontynuowane jest etapowe wdrażanie systemu elektronicznych listów przewozowych (e-TTN) – kluczowego narzędzia cyfrowego w dziedzinie przewozów towarowych.

– System e-TTN już działa – zarejestrowano w nim pierwsze elektroniczne faktury za przewóz i transport. To ważny krok praktyczny, który potwierdza, że format elektroniczny jest możliwy nie „teoretycznie”, ale w praktyce. Następnie niezwykle ważne jest, aby państwo, przewoźnicy, spedytorzy i operatorzy platform elektronicznego zarządzania dokumentacją wspólnie dążyli do pełnego przejścia na format cyfrowy – podkreślił wiceminister ds. społeczności i rozwoju terytorialnego Ukrainy Serhij Derkach.

JK

BELGIA COFA WSPARCIE

1 stycznia 2026 r. we Flandrii przestał obowiązywać program „ecologiepremie+”. To właśnie w jego ramach, począwszy od 2022 r., wydawano dopłaty do zakupu lub leasingu ciężarówek elektrycznych. Tego samego dnia Flandria odwołała też całkowite zwolnienie z opłat drogowych dla ciężarówek na prąd. Zamiast tego ciężkie elektryki zostały objęte zrabatowanymi stawkami, o około 80 proc. niższymi niż w przypadku ciężarówek spalinowych. Co ciekawe, obie zniesione formy wsparcia nie przynosiły większych efektów. Pomimo dofinansowań oraz zwolnienia z opłat, udział elektryków w belgijskim rynku samochodów ciężarowych ledwie przekroczył w 2025 r. poziom 2 proc.

OP



ANDAMUR WŁĄCZA NOWE PALIWO



Hiszpańska firma Andamur, oferująca kompleksowe usługi dla przewoźników na trasach europejskich, wprowadziła paliwo HVO do swojej sieci stacji w Niemczech, Hiszpanii i Francji. Świadoma wyzwań i zaangażowana w transformację w kierunku bardziej zrównoważonego transportu, firma z Murcji dysponuje obecnie dostawą HVO (uwodornionego oleju roślinnego) na 55 stacjach partnerskich zlokalizowanych w Niemczech, Hiszpanii i Francji. Dokładnie 40 z nich znajduje się w Niemczech, 13 w Hiszpanii oraz 2 we Francji. Jest to ważny kamień milowy dla firmy Andamur, która do tej pory nie oferowała tego biopaliwa nowej generacji. Jednocześnie stanowi ono odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie klientów na czystsze rozwiązania energetyczne.

KL

ULTRASZYBKIE DOSTAWY NOCNE



Goodspeed, grupa logistyczno-technologiczna i jeden z liderów logistyki chłodniczej dla cateringów dietetycznych, nawiązała strategiczną współpracę z IdoSell. Partnerstwo umożliwi ponad 8 tysiącom e-sklepów dostęp do ultra szybkich dostaw nocnych pod drzwi. Tym samym Grupa Goodspeed rozszerza działalność o dostawy kurierskie dla e-commerce. Rozwiązanie to jest dostępne od stycznia 2026 r. dla sklepów internetowych zintegrowanych z IdoSell, za pośrednictwem aplikacji Goodspeed w IdoSell Apps. Ultra szybkie dostawy prosto pod drzwi odbiorcy funkcjonują, jako jedna z dostępnych form doręczenia – kupujący mogą wybrać je już na etapie składania zamówienia.

WP

WYWIAD NUMERU – ATAKI ZORGANIZOWANEJ PRZESTĘPCZOŚCI
NA PRZEWOŻONE TOWARY SĄ SZYBKIE I GWAŁTOWNE, ZAZWYCZAJ BRUTALNE

CIĘŻARÓWKI TO ŁATWY ŁUP DLA ZŁODZIEI



Rozmowa z **Thorstenem Neumannem**, prezesem TAPA EMEA, międzynarodowej organizacji zrzeszającej producentów, operatorów logistycznych i przewoźników, której celem jest ograniczanie kradzieży ładunków oraz porządkowanie zasad bezpieczeństwa w transporcie i magazynowaniu. Rozmawia Marek Loos.

– **Dlaczego TAPA wybrała Polskę jako miejsce swojej pierwszej konferencji regionalnej?**

– To nasza trzecia konferencja TAPA EMEA poświęcona bezpieczeństwu ładunków i odporności łańcucha dostaw w Polsce, co odzwierciedla jej pozycję jako jednego z kluczowych filarów europejskiej logistyki i towarowego transportu drogowego. Polska, poprzez swoje centralne położenie geograficzne, jest niezbędna operacyjnie dla łańcuchów dostaw łączących Europę Zachodnią z Europą Środkowo-Wschodnią, krajami bałtyckimi i Europą Południową. Jak Państwo wiedzą, polski sektor transportu i logistyki stanowi około 20 proc. rynku transportu drogowego w Unii Europejskiej, a jego operatorzy należą do najbardziej aktywnych w transgranicznym transporcie drogowym w UE, dlatego jest to kraj i branża, z którymi TAPA EMEA chce nawiązać znacznie bliższe relacje.

// *Ponad 80 proc. kradzieży towarów w regionie EMEA wiąże się z atakami na ciężarówki.* **//**



**TRUCKS
ARE EASY TARGET
FOR THIEVS**

An interview with Thorsten Neumann, president of TAPA EMEA, an international organization of manufacturers, logistics operators, and carriers, whose goal is to reduce cargo theft.

"It's widely accepted that over 80% of cargo thefts in the EMEA region are related to truck attacks. This is because trucks and drivers are easier to target and much more vulnerable to attacks than warehouses, where criminals know they'll be dealing with larger numbers of people and higher levels of security".

Jako wiodące stowarzyszenie branżowe w regionie EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka), zajmujące się bezpieczeństwem ładunków i odpornością łańcucha dostaw, reprezentujące globalnych producentów oraz dostawców usług transportowych i logistycznych, chcemy zachęcić więcej polskich firm do wstąpienia do naszej społeczności sieciowej. Zależy nam, żeby jak najwięcej firm w Polsce wdrażało nasze standardy branżowe dotyczące obiektów, transportu ciężarowego, bezpiecznego parkowania i cyberbezpieczeństwa, aby demonstrowały swoim klientom zaangażowanie w bezpieczeństwo łańcucha dostaw.

Polska jest już silnym graczem w europejskiej logistyce, a dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze pracowników w sektorze transportu i logistyki, prężnie rozwijającej się gospodarce i możliwościom produkcji o niższych kosztach, przewidujemy dalszy wzrost znaczenia Waszego kraju. W związku z tym uważamy, że nadszedł czas, aby więcej firm w Polsce zapoznało się z działalnością TAPA (Transported Asset Protection Association, co w wolnym tłumaczeniu brzmi Stowarzyszenie Ochrony Transportowanych Dóbr) i zechciało wesprzeć nasze cele w zakresie zarządzania ryzykiem i zapobiegania stratom w regionalnych łańcuchach dostaw, ponieważ w ich najlepszym interesie handlowym leży bycie postrzeganym jako odporni dostawcy usług.

Zwalczanie przestępczości zorganizowanej wymaga ścisłej współpracy między przemysłem, organami ścigania i instytucjami publicznymi – co TAPA EMEA aktywnie wspiera.

– Gdzie dostrzega pan obecnie największe zagrożenia dla drogowego transportu towarów w Unii Europejskiej?

– Powszechnie przyjmuje się, że ponad 80 proc. kradzieży towarów w regionie EMEA wiąże się z atakami na ciężarówki. Wynika to z faktu, że ciężarówki i kierowcy są łatwiejsi do namierzenia i znacznie bardziej podatni na ataki niż magazyny, gdzie przestępcy wiedzą, że będą mieli do czynienia z większą liczbą osób i wyższym poziomem zabezpieczeń. Na długich dystansach kierowcy muszą również zatrzymywać się w trakcie podróży, aby skorzystać z obowiązkowych przerw na odpoczynek, zgodnie z przepisami UE. W TAPA EMEA zawsze powtarzamy: „towary w stanie spoczynku to towary zagrożone”, a poważny niedobór bezpiecznych parkingów dla ciężarówek, szczególnie

w Europie, nadal znacznie zwiększa poziom zagrożenia. Niestety, w wielu przypadkach ciężarówkę załadowane towarami o wysokiej wartości są łatwym łupem dla przestępców, ponieważ kierowcy są zmuszeni zatrzymywać się w niezabezpieczonych, nieoświetlonych, a czasem oddalonych miejscach. W 2025 r. nasz TAPA EMEA Intelligence System (TIS), który dostarcza bazę danych o incydentach związanych z przestępstwami przeciwko ładunkom, pomagając operatorom transportu towarowego zrozumieć i ograniczać zagrożenia bezpieczeństwa, odnotował 45 561 kradzieży ładunków w 93 krajach. Tylko 6 proc. z nich zgłosiło nam rzeczywistą wartość strat – co stanowiło łączną stratę w wysokości prawie 600 mln euro. To pozwala wyjaśnić, dlaczego przestępstwa związane z ładunkami są obecnie tak lukratywnym „zajęciem” dla grup przestępczych i osób fizycznych.

W Europie 10 krajów z największą liczbą zgłoszeń kradzieży ładunków do TAPA EMEA to: Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Francja, Hiszpania, Szwecja, Polska (7. miejsce w klasyfikacji generalnej z 1232 zarejestrowanymi przestępstwami przeciwko ładunkom w 2025 roku), Czechy, Holandia i Słowacja. Zdarzenia te były zdominowane przez ataki na transport drogowy.

– Konferencja TAPA EMEA w Warszawie odbywa się pod hasłem: „Bezpieczny transport w Polsce i Europie w obliczu nowych zagrożeń”. Jak zmieniły się te zagrożenia w ciągu ostatnich dekad i jakie są Państwa prognozy na przyszłość?

– W całej Europie kradzieże towarów wciąż przybierają najróżniejsze formy i rozmiary. Może to być pracownik spedycji kradnący pojedynczy produkt z palety lub 1-2 osoby rozcinające plandekę zaparkowanej ciężarówki, aby ukraść część lub całość jej zawartości. Tego typu ataki nigdy się nie skończą ze względu na skalę pokusy i łatwość, z jaką w wielu przypadkach można je popełnić.

Istnieje jednak również ekstremalne zagrożenie na drugim końcu tego spektrum w postaci zorganizowanej przestępczości. Ktoś opisał niedawny atak i straty przekraczające milion euro jako operację „paramilitarną” – i rozumiemy dlaczego. Ataki zorganizowanej przestępczości na łańcuchy dostaw mają pewną charakterystyczną cechę. Zazwyczaj opierają się na wnikliwych informacjach wywiadowczych. Są szybkie i gwałtowne, zazwyczaj brutalne lub z groźbą użycia przemocy. W przypadku ataków na ciężarówki widzieliśmy kierowców

konfrontowanych z gangami liczącymi ponad 20 osób, zamaskowanych i z kapturami, uzbrojonych w broń. Kierowcy byli przez jakiś czas przetrzymywani jako zakładnicy, podczas gdy ich pojazdy były opróżniane – często do innych skradzionych pojazdów. W przypadku pojazdów opancerzonych – przewożących gotówkę – do wysadzania w powietrze ciężarówek i sejfów regularnie używano materiałów wybuchowych. Często widzieliśmy też drogi zablokowane płonącymi samochodami i furgonetkami (znów, zazwyczaj skradzionymi wcześniej w ramach przygotowań do ataku) oraz gwoździami porzucanymi po autostradach, gdy przestępcy uciekali, aby unieszkodliwić pojazdy policji i służb bezpieczeństwa.

W Europie Środkowo-Wschodniej zagrożenia przesuwają się z pospolitych kradzieży w stronę dobrze zorganizowanej i opartej na informacjach wywiadowczych działalności przestępczej. Grupy przestępcze działają obecnie transgranicznie, często atakując przesyłki z Polski lub znajdujące się w tranzycie przez Wasz kraj. Wykorzystują zaawansowane planowanie, narzędzia cyfrowe i informacje poufne. W przyszłości spodziewamy się dalszej konwergencji zagrożeń fizycznych i cybernetycznych, wzmożonego atakowania towarów o wysokiej wartości i wymagających natychmiastowej dostawy oraz większej presji na szlaki transportowe, przebiegające przez region Europy Środkowo-Wschodniej. To sprawia, że współpraca branżowa w ramach TAPA EMEA jest kluczowa, ponieważ nasza reakcja branżowa jest o wiele skuteczniejsza, gdy działamy razem i dzielimy się informacjami, najlepszymi praktykami i standardami bezpieczeństwa.

– **Czy kradzieże ładunków to jedyne zagrożenia dla transportowanych towarów, z którymi TAPA się boryka?**

– TAPA powstała ponad 25 lat temu, aby minimalizować straty w łańcuchach dostaw naszych członków. W ciągu ostatnich 5 lat w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki nasza uwaga skupiła się na odporności całego łańcucha dostaw oraz na wszystkim, co zakłóca lub uniemożliwia bezpieczny przepływ towarów. Dotyczy to również kwestii związanych z geopolityką, strajkami, protestami i ekstremalnymi warunkami pogodowymi. Nie ograniczamy się do informowania naszych członków o najnowszych kradzieżach ładunków. Działamy na rzecz zapobiegania stratom. Ważną rolę odgrywa w tym wywiad, ponieważ pomaga

on kształtować oferowane przez nas rozwiązania i zapewnia ich adekwatność do obecnych i pojawiających się zagrożeń bezpieczeństwa.

„Organizacje przestępcze ewoluują szybciej niż same łańcuchy dostaw.”

– **Jakie zagrożenie dla transportu stanowi przestępczość zorganizowana?**

– Przestępczość zorganizowana stanowi poważne i rosnące zagrożenie, szczególnie w regionach pełniących funkcję korytarzy tranzytowych, takich jak Polska. Grupy te są dobrze zorganizowane, mobilne, działają transgranicznie i niezwykle profesjonalnie wykorzystują różnice w przepisach oraz egzekwowaniu prawa między krajami.

Ich działalność powoduje nie tylko bezpośrednie straty finansowe, ale także opóźnienia operacyjne, wyższe koszty ubezpieczeń oraz szkody wizerunkowe dla firm transportowych i logistycznych. Uznaje się również, że pieniądze generowane przez te grupy z przestępczości związanej z ładunkami mogą być wykorzystywane do wspierania innych rodzajów poważnych przestępstw, w które są zaangażowane. Zwalczanie przestępczości zorganizowanej wymaga ścisłej współpracy między przemysłem, organami ścigania i instytucjami publicznymi – co TAPA EMEA aktywnie wspiera i angażuje się. Nie ma jednak miejsca na samozadowolenie. Jeden z naszych członków stwierdził niedawno, że „organizacje przestępcze ewoluują szybciej niż same łańcuchy dostaw”. Ta prawda jest bolesna. Podczas gdy społeczność członków TAPA EMEA aktywnie rozpoznaje zagrożenia i na nie reaguje, wdrażając rozwiązania zapobiegające przestępstwom, ryzyko dla szerszego sektora transportu i logistyki ciągle rośnie. Niestety, firmy często zaczynają zdawać sobie z tego sprawę dopiero wtedy, gdy poniosą dużą stratę i muszą powiadomić klienta o utracie ładunku.

Spodziewamy się, że zagrożenia te będą się nasilały, ponieważ zorganizowane grupy przestępcze wykorzystują sztuczną inteligencję oraz narzędzia i technologie cyfrowe, aby jeszcze bardziej ułatwić infiltrację łańcuchów dostaw i sprawiać wrażenie legalnych operatorów transportu. Fałszywi przewoźnicy i oszukańcze odbiory ładunków o wartości setek tysięcy euro stanowią już stałe zagrożenie, ale wykorzystanie np. sztucznej inteligencji jeszcze bardziej utrudni identyfikację fałszywych firm, sfalszowanych dokumentów przewozowych

i ubezpieczeniowych lub sfałszowanych praw jazdy. Firmy, które nie widzą potrzeby przeglądu i udoskonalenia swoich procedur należytej staranności w odpowiedzi na te zagrożenia, będą coraz bardziej narażone na działania przestępców. Rosnące zagrożenie atakami cybernetycznymi na łańcuchy dostaw to kolejny poważny powód do obaw, zwłaszcza dla mniejszych i średnich operatorów transportu towarowego, którzy mogą stać się dla hakerów furtką do pozyskania większych klientów ze względu na brak świadomości cyberbezpieczeństwa i brak dbałości o cyberbezpieczeństwo.

Technologia jest najskuteczniejsza, gdy wspierają ją dobrze wyszkoleni pracownicy i jasno określone procedury, oparte na rzeczywistych danych operacyjnych.

– **Powiedział pan, że bezpieczeństwo transportu to nie tylko kwestia technologii, ale przede wszystkim ludzi, procedur i współpracy. Jak ocenia pan rolę tych elementów?**

– Technologia odgrywa ważną rolę w bezpieczeństwie transportu i jest coraz bardziej dostępna dla firm, ale transport i logistyka to wciąż branże wymagające zaangażowania ludzi. Można mieć najnowocześniejsze systemy, ale jeśli osoba na rampie przeładunkowej przekazująca odpowiedzialność za ładunek nie przeprowadzi wszystkich wymaganych kontroli, może przypisać go fałszywemu przewoźnikowi, a ładunek przepadnie.

Technologia jest najskuteczniejsza, gdy wspierają ją dobrze wyszkoleni pracownicy i jasno określone procedury, oparte na rzeczywistych danych operacyjnych. Wiele incydentów nadal wynika z błędów ludzkich, braku świadomości lub niewystarczającej komunikacji między partnerami. Równie ważna jest współpraca – między spedytorami, przewoźnikami, operatorami logistycznymi i kierowcami. W regionie, w którym łańcuchy dostaw są silnie powiązane ponad granicami, bezpieczeństwo może być zachowane tylko wtedy, gdy wszyscy przestrzegają skoordynowanych procedur i standardów. Prawda jest jednak taka, że często tak się nie dzieje – i dlatego przestępczość związana z ładunkami w samej Europie stała się dziś odrębnym „przemysłem”, wartym wiele miliardów euro.

– **Proszę opisać standardy bezpieczeństwa promowane i wdrażane przez TAPA.**

– Standardy bezpieczeństwa łańcucha dostaw TAPA są praktyczne, oparte na ryzyku i zapro-

jektowane tak, aby odzwierciedlały rzeczywiste warunki operacyjne – również te w Europie Środkowo-Wschodniej. Co najważniejsze, zostały opracowane „przez naszą branżę dla naszej branży” i są aktualizowane przez nasze Stowarzyszenie i jego członków co 3 lata, aby uwzględniać nowe informacje, zmiany w ryzyku i pojawiające się zagrożenia. Pomagają one firmom identyfikować luki w zabezpieczeniach, wdrażać odpowiednie środki kontroli i porównywać poziom bezpieczeństwa z międzynarodowymi wymogami.

W regionie EMEA operatorzy transportu towarowego, logistycznego i spedycyjnego w 46 krajach, w tym w Polsce, stosują Standardy TAPA, aby chronić swoją działalność i wykazać zaangażowanie w bezpieczeństwo łańcucha dostaw. Nasze standardy są również często wymagane w umowach logistycznych.

Zachęcamy wszystkich producentów do zapytania swoich dostawców usług transportu towarowego, czy posiadają certyfikat TAPA.

– **Jak powinna być zorganizowana współpraca między firmami transportowymi, spedytorami, sprzedawcami detalicznymi, władzami publicznymi i ekspertami, aby poprawić bezpieczeństwo ładunków?**

– W regionach takich jak Polska i szerszy rynek Europy Środkowo-Wschodniej współpraca musi wykraczać poza formalne deklaracje. Wymaga regularnej wymiany informacji, wspólnej świadomości ryzyka i wspólnych inicjatyw. Firmy transportowe i spedytorzy muszą zharmonizować swoje oczekiwania. Sprzedawcy detaliczni muszą uznać wagę bezpiecznych warunków transportu, a władze publiczne muszą wspierać rozwój infrastruktury i egzekwowanie przepisów. W regionie EMEA TAPA stanowi neutralną platformę, na której wszystkie te zainteresowane strony mogą się spotykać, wymieniać doświadczenia i pracować nad wspólnymi rozwiązaniami.

W świecie bezpieczeństwa łańcucha dostaw czyni znaczą więcej niż słowa. Dlatego mamy nadzieję, że nasza konferencja w Warszawie, która odbędzie się 16 kwietnia, zachęci więcej firm do dołączenia do TAPA EMEA, ponieważ nasze Stowarzyszenie jest ucieleśnieniem ponad 25 lat współpracy i wymiany informacji przez specjalistów ds. łańcuchów dostaw i bezpieczeństwa, a także oferuje gotowe do użycia rozwiązania bezpieczeństwa, zaprojektowane specjalnie w celu ochrony łańcuchów dostaw.

TAPA działa jako katalizator współpracy branżowej, angażując w nią ministerstwa, organy ścigania i inne zainteresowane strony. Kluczową sprawą, o którą prosimy wszystkich, jest dzielenie się z nami informacjami na temat przestępstw związanych z ładunkami, w tym wszelkimi doniesieniami medialnymi, z którymi się zetkną. Nigdy nie rejestrujemy nazw firm, które padły ofiarą, ani tożsamości osób przysyłających nam informacje, ale im więcej danych posiadamy, tym większy wpływ będziemy mieli.

Jesteśmy głęboko przekonani, że statystyki dotyczące przestępstw związanych z ładunkami w regionie EMEA są znacznie zaniżane, często dlatego, że giną w bardziej ogólnych kategoriach przestępstw. Oznacza to, że kradzież torby z samochodu może zostać odnotowana przez organy ścigania w tej samej kategorii „przestępstw związanych z pojazdami”, co kradzież sprzętu elektronicznego o wartości miliona euro. To drastycznie zaciemnia obraz.

Im więcej będziemy mieli informacji na temat rzeczywistej skali i kosztów przestępstw związanych z ładunkami, tym więcej rządów i polityków zwróci na to uwagę. Może to skutkować surowszymi wyrokami dla przestępców, zapewnieniem organom ścigania większych zasobów do zwalczania i oskarżania grup przestępczych odpowiedzialnych za te straty, a także skłoni firmy do inwestowania w szybko rozwijające się rozwiązania bezpieczeństwa, które są już dostępne na rynku.

– **Proszę opisać standardy TAPA: TSR, FSR, PSR i CSS oraz korzyści wynikające z certyfikacji.**

- **FSR** – Nasze Wymagania Bezpieczeństwa Obiektów (FSR) zwiększają bezpieczeństwo magazynów i obiektów logistycznych.
- **TSR** – Nasze Wymagania Bezpieczeństwa Transportu Drogowego (TSR) koncentrują się na zabezpieczeniu operacji transportu drogowego, co jest szczególnie istotne dla polskich i środkowoeuropejskich przewoźników działających na rynku międzynarodowym, przyczyniając się do poprawy bezpieczeństwa kierowców oraz ochrony pojazdów i ładunków klientów przed utratą.
- Nasze Wymagania Bezpieczeństwa Parkingów (**PSR**) odpowiadają na jedno z największych wyzwań regionu – niedobór bezpiecznych parkingów dla ciężarówek. Baza danych bezpiecznych parkingów TAPA obejmuje obecnie obiekty w 17 krajach, w tym w Polsce.

- Nasz Standard Cyberbezpieczeństwa (CSS) ma na celu pomoc małym i średnim operatorom transportu towarowego i logistycznego w ochronie przed cyberatakami.

Certyfikat TAPA to punkt odniesienia w zakresie bezpieczeństwa, który klienci rozpoznają i cenią. Certyfikacja potwierdza zgodność z uznawanymi na całym świecie standardami, zwiększa zaufanie partnerów biznesowych, wspiera rozmowy dotyczące ubezpieczeń i wzmacnia pozycję firmy na konkurencyjnych rynkach europejskich.

– **Certyfikacja TAPA obejmuje nie tylko przewoźników, ale także spedytatorów i sieci handlowe.**

- Tak. Standardy TAPA mają na celu ochronę kompleksowych łańcuchów dostaw, od nadawcy do odbiorcy i są wykorzystywane głównie przez firmy zajmujące się fizycznym przemieszczaniem towarów, aby zapewnić niezakłócone funkcjonowanie łańcuchów dostaw.

Przestępczość związana z ładunkami w samej Europie stała się dziś odrębnym „przemysłem”, wartym wiele miliardów euro.

– **Proszę opisać poszczególne poziomy certyfikacji TAPA.**

- Nasze standardy branżowe oferują różne poziomy certyfikacji dostosowane do różnych poziomów bezpieczeństwa. W przypadku FSR i TSR oba systemy oferują podstawowe opcje autocertyfikacji, a także 3 poziomy niezależnej akredytacji (FSR A, B i C oraz TSR 1, 2 i 3). W przypadku PSR, oprócz opcji certyfikacji, operatorzy miejsc parkingowych mogą podpisać Deklarację Partnera Parkingowego (PPD), która potwierdza spełnienie określonych kryteriów bezpieczeństwa.
- Poziomy certyfikacji TAPA odzwierciedlają różne profile ryzyka, obszary operacyjne i realia bezpieczeństwa. Pozwalają one firmom – w tym wielu małym i średnim przedsiębiorstwom w Polsce – rozpocząć od solidnego poziomu bezpieczeństwa i stopniowo go ulepszać. To podejście krok po kroku wspiera ciągły rozwój, zamiast narzucać nierealistyczne wymagania, jednocześnie promując wyższy poziom bezpieczeństwa.

– **Dziękuję za rozmowę.**

CASE STUDIES: NAJBARDZIEJ PERFIDNE OSZUSTWA W BRANŻY TRANSPORTOWEJ

„WNUCZEK” ATAKUJE TRANSPORT



Beniamin Matecki



Metodę na „wnuczka”, „policjanta” czy też innych przebierańców każdy w jakiś sposób zna, przynajmniej z opowieści. Przyznam szczerze, że nawet w mojej rodzinie była starsza osoba, która w swojej naiwności dała się okraść. Chwila nieuwagi, okoliczności życiowe, stres i umiejętnie dobrane socjotechniki powodują, że osoby niedoświadczone, naiwne, starsze i przestraszone dają się nabrać... i pach, po oszczędnościach życia.

Pamiętam, że sposób, w jaki ją oszukano, był nader finezyjny. Starsza kobieta straciła nie tylko oszczędności, ale jeszcze przez swoją naiwność udostępniła oszustom możliwość wzięcia kredytu w aplikacji internetowej, którzy to następnie szybko je z konta wytransferowali. I możemy powiedzieć, że jesteśmy mądrzejsi. Nam się to nie przydarzy, bo my jesteśmy bardziej uważni, cwani, nigdy nam by się to nie zdarzyło, ale... właśnie „wnuczek” zawitał na rynek transportu. I to zawitał w swoich dwóch najgorszych odsłonach – czyli jako „spedytor” oraz jako „przewoźnik”. Oba sposoby są metodą na kradzież i, jakże by inaczej, czekają na „naiwnych”, nieprzygotowanych i nieuwważnych. Winne poniekąd są temu same przedsiębiorstwa, wężące okazje tam, gdzie ich nie powinno być, szukają, gdzie tu lepiej zarobić nawet na granicy ryzyka oraz próbują wszystkiego, by w jakiś sposób utrzymać się na powierzchni. Bądźmy jednak szczerzy – nikt za darmo nie daje super stawki tam, gdzie inni jeżdżą za o 200–300 euro mniej, albo też nie bierze frachtu, gdy wie, że nikt wcześniej nie chciał go zabrać, a tu nagle pojawia się „ktoś” i nagle zabiera ładunek poniżej kosztu. Takie rzeczy to już „pomarańczowe”, jeśli nie „czerwone” światełko i pewny sposób na przysporzenie sobie problemów.



„Wnuczek” jako „Spedytor”

Mamy tu do czynienia z dwoma mechanizmami. Po pierwsze, dostajesz super ofertę na przewiezienie towaru z punktu A do punktu B. Dostajesz godziwą cenę, cieszysz się, bo na tym ciężkim rynku taka stawka to skarb. Ofertę dostałeś mailem, dopinasz warunki, spedycja nie kłóci się nawet o krótszy termin płatności, mówi ci tylko, że jak odbierzesz towar, to mimo że w dokumentach, które dostaniesz, jest inne miejsce rozładunku, każe Ci jechać tam i tam, tam cię rozładują i możesz już śłać dokumenty. Zadowolony, odbierasz towar, zawozisz, kierowca nawet pomaga w rozładunku, dosyłaś dokumenty i... nagle się okazuje, że ta firma tego ładunku nie przewoziła. Jak to? Już lekko podnerwowany myślisz, że ta właśnie firma próbuje cię naciągnąć. Sprawdzasz dokumenty, zlecenie masz, daty się zgadzają, adresy OK ale... jakiś dziwny ten mail. Bo przecież duża firma nie musi używać poczty z gmaila, bo ma własną domenę. Sprawdzasz na giełdach, widzisz, że są inne, takie z domeną i chyba właśnie zaczynasz rozumieć, że ktoś zrobił cię na „wnuczka”. Zamiast zysku i dobrej stawki, może się okazać, że właśnie pomogłeś złodziejowi odebrać towar od innej firmy i przekazać go do pasera, którego w tym miejscu dawno już nie ma.

Bo ktoś zadzwonił do tego magazynu, zapłacił gotówką za przeładunek. Bo kierowca musi uciekać i podjedzie inne auto, magazyn zadowolony, a Ty jesteś stratny. Tam zapłacił gotówką 200 czy 300 euro za możliwość dostępu do rampy, a Ty wykonałeś za niego kradzież towaru. Towar znika, a za tobą zaraz ruszą organa ścigania, bo to ty jesteś jedynym prawdziwym podmiotem. Drugi mechanizm jest podobny, z tym że towar dojeżdża zgodnie z miejscem przeznaczenia, ale spedycja, dla której wykonałeś usługę, nigdy go od załadowcy nie dostała. Ty zlecenie masz od firmy „słupa”, a ta, która dostanie zapłatę od klienta (a Tobie nigdy nie zapłaci), też ucieknie zaraz z rynku. A słup znika z długami od przewoźników. A chwilę potem ta druga firma zgarnie pieniądze od klienta i też dziwnym trafem nagle zniknie z rynku. Jeśli robi takich „numerów” kilkadziesiąt w 3 miesiące, może zniknąć nawet z kilkoma milionami za wykonane usługi i „wydmuszką” z równie dużymi długami od przewoźników, którzy boją się, że znów zostali oszukani. I kto się dał naiwnie nabrać jak przysłowiowy dziadek albo babcia?

„Wnuczek” w roli „przewoźnika”

Spedycje nie mają ostatnio lekko. Kilkaset upadłości firm transportowych, zmniejszona liczba podmiotów

i pojazdów na rynku i nagle dostajesz maila od dużego przewoźnika. Pytanie jak na komunikatorze o twój ładunek, widzisz maila, że to ta firma, dogadujecie warunki, terminy, fixy, wszystko się zgadza, dostajesz info, że pojazd wysłany, sprawdzasz nawet u klienta, że jest już odebrany, zarobisz, jak tylko dojedzie. Rozładunek następnego dnia, rano piszesz zwyczajowego maila, jak tam? Czy będzie na czas, nie masz odpowiedzi. Dzwonisz, telefon zajęty, nie możesz się dodzwonić, sprytny spedytor dzwoni do kierowcy, odbiera jakiś kierowca, pytasz, o której będzie na rozładunku – a on Ci mówi – Panie, ale o jakim rozładunku w Niemczech pan mówi, jak ja teraz jestem w Hiszpanii. ŻE CO? A co Pan wiezie? – pytasz zestresowany. – Ja nie wiem, ale towar z Włoch do Hiszpanii. Jakich Włoch? Krzyczysz już w słuchawkę – przecież odbierał pan wczoraj towar w Holandii i dzisiaj miał być rozładunek w Niemczech. Właśnie zostałeś złapany. Na „wnuczka”, bo twój towar został odebrany, dokumenty pobrane, ale nigdy nie dotrze do adresata. Masz szansę znaleźć go w jakimś innym kraju, na bazarkach, targowiskach, w przypadkowej sprzedaży towarów, których nie da się wysledzić. Będzie tańszy, okazyjny, ale nigdy już nie dotrze do adresata.

Strata? Dla klienta – wartości towaru, dla Ciebie – utracony klient, odpowiedzialność za towar, stresy związane z ubezpieczeniem, płatnościami, itp. A „wnuczek” śmieje się, że znów złapał kolejnego naiwniaka. I kolejnego, następnego, innego „fajera”, który nie wykonał w całości swojej roli.

Winni sukcesów, jakie odnoszą oszuści, są poniekąd sami przewoźnicy, wędrujący okazje tam, gdzie ich nie powinno być.

Jak to działa? Wersja light i hard

UWAGA! To nie jest instrukcja, jak dokonać przestępstwa, ale jak działają mechanizmy. Po pierwsze – „wersja” **light** – zakładasz maila na „gmailu” bądź innej poczcie, która pozwala zrobić to względnie anonimowo i szybko. W nazwie konta wpisujesz np. info@transport-manager.pl (ta nazwa będzie ci się wyświetlać, więc będziesz raczej pewny, że dostałeś go z oficjalnej domeny, bo przecież nie wczytujesz się tak bardzo, że w mailu jest po prostu transport-manager@gmail.com. Tu transport, tam transport, więc wygląda profesjonalnie.

Albo **wersja hard**. Gdzieś w Indiach ktoś właśnie założył domenę transport-managers.pl i dostaniesz maila z adresu info, ale ta jedna literka „s” na końcu sprawia,

że w internecie to zupełnie inny adres mailowy. Czytasz – jest adres? Jest – kto by tam pamiętał, że zamiast ABC Transport jest to ABC Transports i już jesteś złowiony. Reszta mechanizmu działa dokładnie tak, jak opisałem w obu przypadkach. Ktoś się w końcu złapie. Spedycja? Pewnie. Przewoźnik? A czemu nie, skoro cena pasuje? W ciężkich czasach jest dużo łatwiej, bo w oczach mamy „euro”, które pozwalają nam trochę odetchnąć. Dzwonek powinien zadzwonić, gdy nie masz tej osoby na komunikatorze albo nie da się z nim skontaktować. Warto też zawsze nowych kontrahentów prosić o dokumenty, dokładnie je sprawdzić, a jeśli jest możliwość – potwierdzić w firmie bezpośrednio: pracuje u Was taki? Miał taki ładunek? Potwierdzenie takie zlecenie? Bo inaczej będzie to narastało na rynku, a oszukanych będzie coraz więcej. I straty będą coraz to większe.

Jak się zabezpieczyć? Kontrola najwyższą formą zaufania społecznego – jak mawiali towarzysze w czasach – na szczęście – minionych.

A co kradną?

Kiedy kilka lat temu ktoś włamał się do biurowca, w którym miałem swoje biuro, wezwana policja pytała mnie, co zginęło z mojego gabinetu. U mnie akurat nie było nic cennego, ale u sąsiadów zniknęły pieniądze, alkohole, mała elektronika, ale taka, która nie jest do wyśledzenia przez GPS czy GSM. Dlatego nie zdziwili się, że na moim biurku leżał I-phone, a złodzieje go nie ruszyli. Jak powiedział prowadzący śledztwo – to profesjonalny złodziej, nie chce dać się złapać, bo sprzedaje coś, co potem doprowadzi go do niego. Kradną to, co szybko sprzedadzą. W transporcie jest podobnie. Spożywką, papier toaletowy, drobne AGD, ubrania, obuwie, artykuły przemysłowe gotowe do sprzedaży. Nie kupią półproduktów, bo nie ma ich jak wprowadzić w rynek, pusta puszka jest dla nich bezwartościowa, ale już narzędzia rolnicze są łakomym kąskiem.

Ostatnio usłyszałem, że pewna spedycja straciła jednego dnia 3 ładunki z mięsem, bo to właśnie w taki sposób udaje się je szybko sprzedać. Drobne AGD znajdziemy na bazarach, artykuły do czyszczenia czy chemię i kosmetyki też jesteśmy w stanie tam znaleźć. Warzywa, owoce, napoje – im nie da się wrzucić GPS czy wyśledzić po partii. I nawet przesyłki kurierskie, które ratujący się spedycjon sprzedaje w ostatniej chwili,

Informuj kontrahentów (spedycja, przewoźnik), że ktoś się pod nich podszywa.

to dobry i łakomy kąsek dla takich „szybkich wnuczków”, których rano już nie będzie, bo mają gdzie zniknąć w całej mnogości towarów. Tak samo narażone są przesyłki e-commerce, dlatego duże firmy z tego rynku tak bardzo unikają spedycji i podwykonawców ich przewoźników. Bo wiedzą, że tego nie da się odzyskać, a straty mogą iść w setki tysięcy, jeśli nie w miliony.

To jak się mam zabezpieczyć?

Odpowiedź jest prosta – kontrola najwyższą formą zaufania społecznego – jak mawiali w czasach dawno minionych. Jeśli coś wydaje się podejrzane – skontroluj to w inny sposób. Obecnie jesteś w stanie szybko zwerifikować podmiot i maile oraz telefony (gieldy), wykaz pojazdów dla danej firmy (CEPIK, GITD), dane podmiotów (KRS) czy nawet właścicieli domeny (NASK). Jeśli po przesyłkę zgłasza się ktoś nie z giełdy – oznacza to, że musisz to sprawdzić bezwzględnie. Tych z giełdy powinieneś sprawdzać standardowo. Zakładaj, że wszystkie obiekty działają na niekorzyść podmiotu, który kontrolujesz. Czytaj też fora. Tam dowiesz się, które z tych podmiotów są akurat obiektem „wnuczka”. Warto zastanowić się, czy niektóre „okazje” są rzeczywiście dobre. Bo – jak to mówi bardzo brzydkie przysłowie – „okazja czyni złodzieja” i oni tylko na to czekają.

Mleko się rozlało, czyli „mądry Polak po szkodzie”

Przede wszystkim informuj kontrahentów (spedycja, przewoźnik), że ktoś się pod nich podszywa. Niech w razie czego wiedzą, na co uważać, czego unikać i jak sprawdzać. Jeśli masz dowody – zgłoś na policję i organom ścigania. Zapewne niewiele to pomoże, ale przynajmniej wiesz, że zrobiłeś wszystko, by innych uchronić od takiego działania. Jeśli przestępcy będą wiedzieli, że twój adres jest „spalony”, to nie będą go używali. Bezwzględnie poinformuj o incydencie swojego ubezpieczyciela.

Jeśli zostałeś okradziony, a byłeś ubezpieczony – to ważne, by ubezpieczyciel nie dowiedział się na końcu. Staraj się poinformować kontrahenta, że taka próba mogła mieć miejsce – oni przecież nie wiedzą, że może być coś nie tak, a przy dyspozycji kilkuset ładunków w tygodniu oni też nie będą wczytywać się w każdego maila. Sprawdź numery rejestracyjne i postaraj się ustalić, do kogo należą. Ostatnio widziałem właściciela firmy transportowej, który powiedział, iż jego to nie obchodzi, że ktoś używa jego numerów rejestracyjnych, ale jeśli ukradli mu „blachy”, a on tego nie zgłosił, może

mieć problemy. Przygotuj też informacje, gdzie w danym momencie znajdował się dany pojazd, co robił, jaki ładunek miał, by zminimalizować ryzyko, że ktoś dalej będzie próbował podszywać się pod Ciebie, skoro pokażesz, że jesteś mocno przygotowany na atak. I najważniejsze – przeszkol ludzi, jak mają postępować w takich sytuacjach. Jeśli ktoś się pod Was podszywa, uczulcie znajome firmy. Przeszkolcie krótko klientów, jak i gdzie mogą pojawić się próby wyłudzeń i jak odróżnić oryginał od „wnuczka”. I PILNUJ PROCEDUR! Jeśli będziecie mocno pilnować procedur, zminimalizujecie ryzyko. Pytajcie kontrahentów, jeśli macie wątpliwość, bo tylko tak uchronicie się od problemów.

AI na ratunek!

Nowoczesne tachografy z funkcją śledzenia oraz elektroniczny CMR (eCMR) są narzędziem kontrolnym dla służb europejskich. Ale, paradoksalnie, analiza tych danych może pomóc ukrócić złodziejskie procedery. Bo jeśli monitoring pokaże, że dany pojazd i dany kierowca nie powinni być w danym miejscu, to gdzieś tam zapali się lampka, która powinna rozpocząć szybką procedurę kontrolną. Obawiam się tylko, że raczej nie mamy co liczyć na szukanie takich przestępstw i w początkowej fazie raczej skupi się to na wyłapywaniu wykroczeń kierowców i przedsiębiorców, ale może się myśle.

Zapewne wchodzący w Polskę KSeF również da odpowiedź, czy w jakikolwiek sposób uda się ograniczyć takie procedery. Jego efektem będzie przecież szybka informacja, że ktoś wystawił nam fakturę, na którą nie mamy pokrycia. Ale to już będzie za późno.

Jeśli przestępcy będą wiedzieli, że twój adres jest „spalony” – poprzez zgłoszenie na policję – to nie będą go używali.

Konsekwencje z którymi musisz się liczyć!

Relacja wartości frachtów do wartości towarów jest nieadekwatna do podejmowanego ryzyka. Jedziesz za 1 tys. zł czy też 1 tys. euro z towarem, którego wartość przekracza np. pół miliona. To ułamkowa wartość towaru, a wielkie ryzyko, do którego dochodzą teraz nowe problemy. Jeśli dasz się złapać na „rażącym niedbalstwie” i niedopilnowaniu procedur – musisz liczyć się, że ubezpieczyciel będzie uciekał od odpowiedzialności. Właściciel towaru również nie będzie brał straty na siebie, a – jeśli będzie potrzeba – zablokuje ci płatności i poda do sądu za straty. Zapewne będzie chciał udowodnić, że nie dochowałeś należytej staranności oraz przerzucić na ciebie wszelkie ryzyka. Jeśli się wybronisz, to w najlepszym wypadku będziesz winny „kupę kasy”, a w najgorszym – możesz wręcz utracić płynność, popaść w mocne problemy finansowe, a nawet zbankrutować.

Dlatego warto poważnie traktować problem weryfikacji i „dmuchać na zimne”. Nigdy bowiem nie wiesz, przy którym zleceniu czai się „wnuczek”. Jego sposoby na pewno nie służą temu, by ciebie wzbogacić, ale raczej ku temu, by wzbogacić siebie, nawet jeśli będzie to nielegalne.

Pytajcie kontrahentów, jeśli macie wątpliwość, bo tylko tak uchronicie się od problemów.

AUTOR

Beniamin Matecki

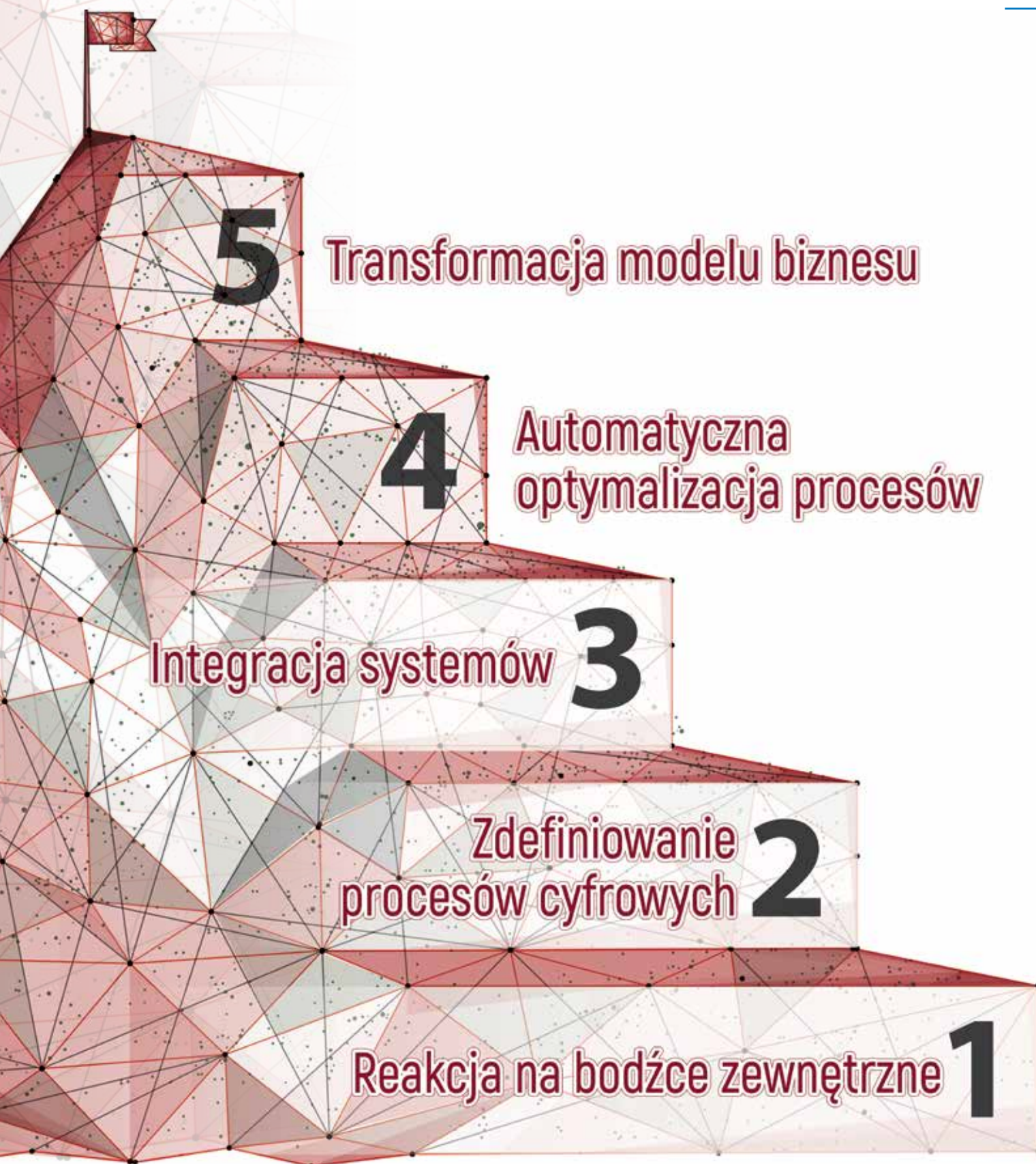
Niezależny ekspert branży TSL

OD ŚWIADOMOŚCI POTRZEBY CYFRYZACJI DO DOJRZAŁOŚCI W JEJ IMPLEMENTOWANIU

5 POZIOMÓW DOJRZAŁOŚCI CYFROWEJ



Andrzej Pawłowski



Marzec 2026 roku. Branża TSL stoi w punkcie, który jeszcze pięć lat temu wydawałby się abstrakcją. Problem nie brzmi już „czy cyfryzować” – ta dyskusja zakończyła się definitywnie. Zaledwie jeden procent polskich firm deklaruje, że nie planuje żadnych wdrożeń sztucznej inteligencji. Dla porównania, w 2023 r. było to dziewięć procent. Świadomość potrzeby transformacji cyfrowej stała się powszechna. Pytanie, które teraz dzieli organizacje, dotyczy czegoś zupełnie innego: dojrzałości w przeprowadzaniu digitalizacji.

Tempo zmian technologicznych osiągnęło poziom nieporównywalny z żadnym wcześniejszym okresem w historii. To stwierdzenie powtarzane jest tak często, że straciło swoją ostrość – a jednak pozostaje faktem, który warto przemyśleć na nowo. W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy odsetek średnich i dużych firm, które zakończyły pierwsze wdrożenia AI, wzrósł o dziewięć punktów procentowych – z 25 do 34 proc. Siedemdziesiąt siedem proc. przedsiębiorstw planuje zwiększyć inwestycje w rozwiązania cyfrowe (w tym 33 proc. znacząco).

Regulacje wprowadzane w Polsce w 2026 r. przekształcają cyfryzację z projektu rozwojowego w warunek legalności prowadzenia biznesu.

Technologia przyspiesza szybciej niż kiedykolwiek

Dla branży transportu, spedycji i logistyki ta dynamika nakłada się na bezprecedensową presję regulacyjną. Rok 2026 przyniósł pakiet zmian prawnych, z których każda wymusza określony poziom cyfryzacji:

- obowiązkowe cyfrowe koperty logistyczne ELO dla przewozów ro-ro między UE a Wielką Brytanią w systemie Smart Border;
- pełne wdrożenie ICS2 z obowiązkiem złożenia deklaracji ENS w transporcie drogowym przed wjazdem do UE;
- przyspieszone przejście na elektroniczne listy przewozowe e CMR;
- wyłącznie elektroniczną formę zezwoleń EKMT;
- powszechne stosowanie Krajowego Systemu e Faktur;
- wejście mechanizmu CBAM w fazę pełnych obowiązków finansowych dla importu towarów wysokoemisyjnych.

Każda z tych regulacji przekształca cyfryzację z projektu rozwojowego w warunek legalności prowadzenia biznesu. To fundamentalna zmiana optyki.

Warto uczyć się jeszcze przed przymusem zmiany

Jest w tym jednak pewien paradoks, który warto dostrzec. Mimo zewnętrznego przymusu – a może właśnie z jego powodu – wiele firm podejmuje decyzje w warunkach stresu i presji czasu. Organizacja, która czeka do ostatniej chwili z wdrożeniem ICS2, stawia swoich ludzi w sytuacji uczenia się nowego systemu pod presją terminów. Błędy w zgłoszeniach powodują zatrzymanie towarów na granicy, opóźnienia kaskadują przez cały łańcuch dostaw. Tymczasem firma, która zainwestowała w przygotowania z wyprzedzeniem, przechodzi zmianę płynnie.

Stąd pierwsza obserwacja, która wynika z analizy procesów transformacyjnych: najlepszym momentem na zdobywanie wiedzy jest czas, gdy nie mamy przymusu zmiany. Spokój umysłu pozwala na świadome porównanie rozwiązań, testowanie bez presji deadline'u, budowanie kompetencji, zanim staną się krytyczne. Decyzje podejmowane z pełną świadomością dają zupełnie inne rezultaty niż wybory wymuszane przez regulacje wchodzące w życie za miesiąc.

Pięć poziomów dojrzałości – gdzie znajduje się Twoja firma

Badania procesów cyfryzacji w przedsiębiorstwach pozwalają wyodrębnić pięć charakterystycznych stadiów dojrzałości. **Na pierwszym poziomie** znajdują się organizacje, które reagują na bodźce zewnętrzne – wdrażają e-CMR, „bo wymaga tego prawo”, ale bez głębszej integracji systemów. **Na drugim poziomie** procesy cyfrowe są już zdefiniowane, firma ma systemy informatyczne klasy Transport Management System (TMS), Warehouse Management System (WMS), systemy finansowe – ale działają one w tzw. silosach. Spedytor wprowadza dane do systemu transportowego, księgowy przepisuje je do faktury, kontroler rejestruje ponownie w Krajowym Systemie e-Faktur (KSeF). **Trzeci poziom** to moment prawdziwej integracji – systemy komunikują się między sobą, dane przepływają automatycznie, pojawiają się pierwsze rozwiązania wspierane przez sztuczną inteligencję. **Czwarty i piąty poziom** to już domena nielicznych – automatyczna optymalizacja procesów i transformacja samego modelu biznesu.

Większość firm z sektora transportu, spedycji i logistyki (TSL) w Polsce znajduje się dziś między drugim a trzecim poziomem. To krytyczny punkt przejścia – moment, gdy dostęp do technologii przestaje różnicować, a zaczyna różnicować umiejętność jej wdrażania. Co powstrzymuje firmy przed przejściem między poziomami? Dane są jednoznaczne. Bariera między pierwszym a drugim poziomem to głównie problemy organizacyjne i niepewność – tylko 35 proc. przedsiębiorstw uwzględnia sztuczną inteligencję w swojej strategii biznesowej. Bariera między drugim a trzecim to obawy o bezpieczeństwo danych i trudności w integracji systemów legacy z nowymi platformami. Bariera między trzecim a czwartym to deficyt talentów. Żadna z tych barier nie jest czysto technologiczna. Wszystkie dotyczą zarządzania zmianą, kompetencji ludzi i kultury organizacyjnej.

OKIEM EKSPERTÓW



Stanisław Kawczyński

prezes zarządu, Kawczyński Logistics

„CZyste dane” są konieczne

– Nasza firma od zawsze stawiała na cyfryzację i automatyzację procesów, bo nowe technologie to dla nas klucz do rozwoju. Największe wyzwanie zaczęło się w 2023 r., kiedy krok po kroku wdrażaliśmy zmiany w organizacji, dbając o poprawność i wiarygodność danych. Dzięki temu możemy teraz wprowadzać sztuczną inteligencję na większą skalę, co wcześniej było niemożliwe bez odpowiednio „czystych” danych. Naszym celem jest większa konkurencyjność, rzetelne informowanie klientów i lepsze zarządzanie ryzykiem, co pozwoli nam stabilnie się rozwijać i zapewniać bezpieczne usługi.



Agata Steczek

dyrektor generalna, Crusar Logistics

DOSTRZEC UKRYTE OBSZARY DO AUTOMATYZACJI

– W naszej firmie od zawsze stawiamy na kapitał ludzki. Odciążenie zespołu od rutyny, jak przepisywanie danych z systemu do systemu, było więc naturalnym krokiem – uwalniamy w ten sposób potencjał pracowników na działania analityczne, kreatywne i budowanie relacji. Dlatego pierwsze rozwiązania oparte na algorytmach wdrożyliśmy już w 2018 r., na długo przed obecną modą na AI. Nie wdrażamy jednak technologii dla samej idei. Fundamentem jest analiza procesów i szukanie realnych korzyści. Eksperymentujemy, bo w dobie dynamicznego rozwoju AI często mierzymy się z fazą nieświadomej niekompetencji („nie wiem, czego nie wiem”). Dlatego szkolenia z 2025 r. i konferencje (nie tylko TSL) są kluczowe. To naczynia połączone: dopiero świadomość technologiczna pozwala dostrzec nowe.

Firma, która zainwestowała w przygotowania do digitalizacji z wyprzedzeniem, przechodzi cyfrową zmianę płynnie.

Porządkowanie procesów jako fundament cyfryzacji

Nie można skutecznie cyfryzować chaosu. Ta pozornie banalna obserwacja ma głębokie konsekwencje praktyczne. Firma, która nie wie, ile realnie kosztuje ją jeden przewóz, nie zmierzy zwrotu z inwestycji w telematykę. Organizacja bez zmapowanych procesów nie jest w stanie określić, które z nich automatyzować w pierwszej kolejności.

Badania pokazują, że wdrożenie systemów telematycznych przynosi poprawę w niemal dziewięćdziesięciu procentach badanych parametrów operacyjnych. Przy rocznym przebiegu jednego zestawu transportowego 80-120 tys. km firma może zaoszczędzić na nim 13-20 tys. zł rocznie tylko na paliwie. Ale ta oszczędność jest widoczna wyłącznie wtedy, gdy istnieje punkt odniesienia – baseline, od którego liczymy poprawę.

OKIEM EKSPERTA

Tomasz Roicki

dyrektor operacyjny Spedigroup

**„ZA NAMI ETAP PUNKTOWYCH USPRAWNIENÍ”**

– Od kilku lat widzimy, że w logistyce dostęp do technologii przestał być przewagą sam w sobie. Prawdziwą różnicę robi to, jak szybko potrafimy ją wdrożyć w istniejące procesy magazynowe, transportowe i e-commerce. W Spedigroup przeszliśmy już etap punktowych usprawnień i dziś kluczowe jest dla nas działanie nad łączeniem danych z TMS i WMS, w szczególności w zakresie fakturowania z systemami klientów w jeden spójny obraz operacji. Pracujemy nad wykorzystaniem sztucznej inteligencji nie jako gadżetu, ale jako narzędzia, które faktycznie wspiera planowanie tras, prognozowanie obłożenia magazynów czy szybszą obsługę zapytań klientów. Nasze doświadczenie pokazuje, że największym wyzwaniem nie jest sama technologia, lecz przygotowanie ludzi i procesów na zmianę. Dlatego inwestujemy równolegle w automatyzację i kompetencje zespołu – tak, aby kolejne wdrożenia AI były naturalnym krokiem w rozwoju firmy, a nie reakcją na presję regulacyjną czy rynkową.

„ Najlepszym okresem na zdobywanie cyfrowej wiedzy jest czas, gdy nie mamy przymusu zmiany. **”**

Porządkowanie procesów, nazywanie ich, mierzenie – tylko to można potem skutecznie rozwijać i optymalizować. Wymaga to dyscypliny intelektualnej: zatrzymania się i zadania pytań o to, co dokładnie robimy, dlaczego, ile to trwa, ile kosztuje, gdzie są wąskie gardła. Odpowiedzi tworzą mapę, bez której cyfryzacja jest błędzeniem po omacku.

Inwestycja w ludzi ważniejsza niż zakup technologii

Każda firma może kupić ten sam TMS, tę samą platformę AI, ten sam system business intelligence. Dostęp do technologii stał się demokratyczny. Różnica polega na tym, czy organizacja potrafi te narzędzia wdrożyć z wizją, strategią i zaangażowaniem ludzi.

Dane z badań wskazują wyraźnie, gdzie tkwi problem. 51 proc. firm wskazuje sztuczną inteligencję jako najważniejszą kompetencję na 2026 r., podczas gdy obecnie największy deficyt dotyczy cyberbezpieczeństwa (41 proc.). Ale jeszcze większy – choć trudniej mierzalny – jest deficyt kompetencji miękkich: liderów transformacyjnych, managerów zmian, osób łączących myślenie biznesowe z technologicznym.

Wdrażanie KSeF, ICS2, e-CMR to nie tylko instalacja oprogramowania – to zmiana sposobu pracy dla

„ Nie można skutecznie cyfryzować chaosu. **”**

spedytorów, kierowców, pracowników biur celnych, księgowości. Liderzy muszą potrafić wyjaśniać nie tylko „jak” (instrukcje obsługi systemów), ale przede wszystkim „dlaczego” (sens zmian, korzyści dla różnych grup, perspektywę rozwoju w nowym środowisku).

Na podstawie obserwacji praktyków branżowych organizacje przodujące w transformacji przeznaczają 2-3 proc. budżetu płacowego na programy rozwojowe. Tworzą wewnętrzne koła naukowe, programy mentoringu, budżety na eksperymenty. Dają ludziom czas na naukę. Rozumieją, że prawdziwa przewaga konkurencyjna nie leży w posiadaniu najnowszego narzędzia, ale w umiejętności szybkiego uczenia się jako organizacja.

Czego można nauczyć się od innych branż

Rozwiązania, które dziś rewolucjonizują logistykę – śledzenie w czasie rzeczywistym, predykcyjna analityka, automatyzacja magazynów – były wcześniej testowane i skalowane w e-commerce, produkcji, handlu detalicznym. Agenci AI autonomicznie alokujący zasoby? Sektor finansowy stosuje ich od lat w algorytmach tradingowych. Cyfrowe bliźniaki symulujące procesy? Przemysł lotniczy i motoryzacyjny używa ich od dekad.

W branży TSL pracują ludzie z dwudziestoletnim doświadczeniem w logistyce – to kapitał wiedzy eksperckiej. Ale paradoksalnie może to być również pułapka, jeśli prowadzi do przekonania, że „w transporcie jest inaczej”. Warto obserwować, jak inne sektory rozwiązują podobne problemy. Retail nauczył się zarządzać szczytem zamówień w Black Friday. Czy można przenieść te praktyki na szczyty przedświąteczne w logistyce? Sektor bankowy zbudował ekosystemy API (Application Programming Interface), pozwalające integrować usługi wielu dostawców. Czy to model dla platform TSL?

Cross-branżowe uczenie się wymaga pokory intelektualnej i ciekawości. Wymaga uczestnictwa w wydarzeniach poza własnym sektorem, czytania analiz z innych przemysłów. Ale zwrot z tej inwestycji bywa znaczący – to skrót do rozwiązań już przetestowanych.

Algorytm a sztuczna inteligencja – różnica, która decyduje o sukcesie

Jest jedna kwestia, która wymaga szczególnej uwagi w kontekście obecnej fali technologicznej. Algorytmy deterministyczne – te, które od dekad napędzają systemy TMS, optymalizację tras, zarządzanie maga-

zynem – dają powtarzalne, przewidywalne wyniki. Jeśli parametry wejściowe są identyczne, wynik będzie identyczny. To narzędzia doskonałe do procesów wymagających precyzji: planowanie dostaw, kontrola zgodności z przepisami, obliczanie kosztów.

Generatywna sztuczna inteligencja działa inaczej. Nie daje powtarzalnych wyników – ten sam prompt może wygenerować różne odpowiedzi. To nie błąd, to cecha architektury. Generatywna AI sprawdza się w obszarach wymagających elastyczności: analiza niestrukturyzowanych danych, komunikacja, wstępne przetwarzanie informacji.

Kluczowa obserwacja: AI nie zastępuje wszystkich wcześniejszych rozwiązań, ale tworzy nowe możliwości, które wcześniej nie były realizowalne. Algorytm optymalizuje trasę przy znanych parametrach. AI analizuje setki wiadomości od klientów, wyciąga wzorce preferencji i sugeruje personalizację oferty. To dwa różne narzędzia do dwóch różnych zadań.

Dojrzała organizacja rozumie te różnice. Nie zastępuje sprawdzonych algorytmów narzędziami AI, „bo to nowsze”. Nie wdraża generatywnej AI do procesów wymagających deterministycznych wyników. Strategicznie dobiera technologie do charakteru problemu.

Nie warto wdrażać rozwiązań, których nie rozumiemy

Rynek oferuje setki systemów TMS, dziesiątki platform AI, niezliczone warianty automatyzacji. Firma wiedząca, czego potrzebuje – na przykład redukcji czasu planowania tras o określony procent przy zachowaniu poziomu obsługi – może racjonalnie porównać oferty. Firma działająca pod wpływem hype'u wybierze rozwiązanie, które jest „najnowocześniejsze”, nie zastanawiając się, czy rozwiązuje jej rzeczywisty problem. Generatywna AI, cyfrowe bliźniaki, blockchain – każda z tych technologii ma swoje zastosowania. Ale wdrożenie narzędzia – „bo konkurencja też wdraża” – bez zrozumienia, jak wpasowuje się w procesy organizacji, to przepis na marnotrawstwo zasobów. Tylko 35 proc.

Obecnie najbardziej dotkliwy jest deficyt kompetencji miękkich – niedobór liderów transformacyjnych, managerów zmian, osób łączących myślenie biznesowe z technologicznym.

przedsiębiorstw uwzględnia AI w swojej strategii biznesowej. Blisko 40 proc. wprowadza rozwiązania ad hoc, w trybie eksperymentalnym, bez spójnej wizji.

Najbliższe dwa lata jako strategiczne okno możliwości

Lata 2026-2027 wyznaczają pewne okno czasowe. Firmy, które teraz wdrażają integracje systemów, budują kompetencje zespołów, porządkują procesy – wchodzą na wyższy poziom dojrzałości. Firmy czekające będą za rok lub dwa zmuszane do awaryjnych wdrożeń pod presją kolejnych regulacji, w warunkach stresu, z ograniczonym czasem na świadome decyzje.

Paradoks polega na tym, że dostęp do technologii mają wszyscy. Różnicę robi zarządzanie jej wdrażaniem. Różnicę robi posiadanie jasnej strategii. Różnicę robią kompetencje ludzi, którzy potrafią czytać dane, prowadzić zespół przez zmianę, łączyć myślenie biznesowe z technologicznym.

Cross-branżowe uczenie się wymaga pokory intelektualnej i ciekawości – uczestnictwa w wydarzeniach poza własnym sektorem.

Transformacja cyfrowa w TSL przestała być opcją – stała się warunkiem operowania na rynku. Ale sposób jej przeprowadzenia dzieli organizacje. Świadomość, systematyczność, inwestycja w ludzi, uczenie się od innych branż, zrozumienie narzędzi – to fundamenty, na których buduje się przewagę w erze, gdy sama technologia jest dostępna dla wszystkich.

Droga do dojrzałości cyfrowej to maraton, nie sprint. Wygrywają ci, którzy zaczynają wcześniej, uczą się systematycznie i budują kompetencje zanim staną się krytyczne.

AUTOR

Andrzej Pawłowski

Niezależny doradca biznesowy z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w zarządzaniu operacyjnym i transformacji cyfrowej, specjalizujący się w sektorze produkcji, TSL i optymalizacji procesów biznesowych.



Sergiusz Żemek

PROGRESYWNE ZARZĄDZANIE: ARTYKUŁ 4.

MODELE



RAPORT

DOJRZAŁOŚĆ BIZNESOWA

PROGRESYWNE SAMOKONTROLUJĄCA SIĘ ORGANIZACJA

W trzech pierwszych tekstach naszego cyklu artykułów o Zarządzaniu Progresywnym zrobiliśmy coś, co w branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL) wciąż bywa uznawane za „miękkie”: potraktowaliśmy zarządzanie jak system, a nie jak zbiór pojedynczych zachowań ludzi. Jednak na początek podsumujmy dotychczasowe odcinki cyklu.



- **W Artykule 1.** pokazaliśmy, że to nie „zli pracownicy” tworzą absurdy. To stary paradygmat – taylorizm i fordizm – produkuje codzienne małe potwory: spotkania bez decyzji, raporty dla raportów, KPI odklejone od operacji, bohaterów gaszących pożary, które wcale nie są „niespodziewane”.
- **W Artykule 2.** weszliśmy głębiej: organizacja to nie silnik, tylko organizm. A organizm żyje lub umiera na przepływie informacji zwrotnej. Tam padły dwa pojęcia, które w tym cyklu są ciche, ale fundamentalne: intrinsic responsibility (odpowiedzialność wbudowana w relacje, nie przydzielona tytułem) i system self-maintenance (zdolność systemu do samonaprawy i samokorekty).
- **W Artykule 3.** dołożyliśmy jeszcze jedno ostrze: każdy system ma ograniczenie, a ograniczenie bywa procesowe, zasobowe... ale bywa też decyzyjne, komunikacyjne i kulturowe. Wąskie gardło wędruje. A hierarchia – w świecie złożonym – często sama staje się ograniczeniem, bo spowalnia reakcję i tłumi prawdę, zanim ta dotrze tam, gdzie można ją zamienić na decyzję.

I teraz dochodzimy do punktu, w którym nie da się już udawać.

Jeśli naprawdę przyjmujemy, że firma to żywy system, który ma działać w zmienności – w branży, gdzie jeden poranek potrafi wywrócić cały plan (awaria, korek, brak kierowcy, przesunięte okno klienta, reklamacja, nagły skok wolumenu) – to nie możemy budować sterowności na modelu sprzed wieku. Bo ten model opiera się na tym, że „ktoś na górze” widzi więcej, wie lepiej i skoordynuje wszystko ręcznie.

To jest piękna bajka.

I kosztowna.

Progresywne zarządzanie to nie ideologia. To inżynieria sterowności

Kiedy słyszysz „turkus” czy „samoorganizacja”, łatwo w głowie odpala się obraz festiwalu wolności: każdy robi co chce, a potem nikt nie wie, kto ma dowieźć wynik. W TSL ta obawa jest zrozumiała, bo tu nie ma miejsca na romantyzm. Tu jest termin, marża, paliwo, bezpieczeństwo, reputacja. Przecież trzeba to wszystko jakoś kontrolować.

Tyle że to jest klasyczne pomylenie pojęć: brak kontroli nie jest tym samym, co brak sterowności. Tradycyjna hierarchia próbuje sterować organizacją jak ciężarówką, prowadzącą przyczepę przez lód: kiedy robi się ślisko, kierowca zaczyna szarpać kierownicą jeszcze mocniej. Efekt? Poślizg narasta. Progresywne modele robią coś odwrotnego: budują lepszą przyczepność systemu. Nie przez dokręcanie śruby, ale przez architekturę przepływu informacji, decyzji i odpowiedzialności.

W hierarchii problemem nie jest tylko to, że informacja musi wejść na górę, żeby zapadła decyzja – a decyzja musi potem wrócić na dół, już opóźniona i zniekształcona. Problem jest głębszy: „góra”, nawet w najlepszej wierze, bardzo często się myli, bo widzi rzeczywistość przez cienki, przefiltrowany cień fragmentów obrazu, opowieści i własnych przekonań. A reszta systemu... wykonuje. Nie dlatego, że wierzy, tylko dlatego, że sprzeciw bywa niebezpieczny. Wtedy organizacja staje się fabryką posłuszeństwa: zamiast myślenia, mamy realizację cudzych hipotez – nawet jeśli ludzie „na dole” od początku czują, że to prowadzi na ścianę. Ten mechanizm jest jedną z przyczyn, dla których system traci self-maintenance i zaczyna żyć w trybie „przetrawać do piątku”.

Corporate Rebels: to nie moda, to mapa dowodów

Jeżeli chcesz w tym miejscu oprzeć się na czymś więcej, zobacz, co robi ruch Corporate Rebels: od lat zbierają i opisują praktyki firm, które działają inaczej niż klasyczny folwark – case studies i katalogi struktur progresywnych, zamiast manifestów.

Ich zestawienia pokazują wprost: „progres” nie ma jednej formy – są komórki, kręgi, łańcuchy, fraktale, plastyki miodu, sieci „lattice” – ale wspólny mianownik jest zawsze ten sam: decentralizacja decyzji + mechanizmy koordynacji. A do tego dochodzi baza dziesiątek opisanych przypadków organizacji progresywnych, które nie są startupami „na slajdzie”, tylko działającymi firmami w realnym świecie.

I teraz dochodzimy do sedna pytania: dlaczego one działają?

CZTERY MECHANIZMY ŁĄCZĄCE MODELE PROGRESYWNE

Nazwy są różne: Socjokracja, Team of Teams, Accountability Culture/Intent-Based Leadership, Holakracja, Teal (Turkus), Semco Style... Ale kiedy zdejmiesz z tego etykietę i rozłożenie akcentów, zostają cztery powtarzalne mechanizmy.

Klasyczne pomylenie pojęć: brak kontroli nie jest tym samym, co brak sterowności.

„Prawda ma płynąć” – czyli system nerwowy organizacji

W Artykule 2. nazwaliśmy problem firm, które toną: one nie toną dlatego, że „nikt nie pracuje”, tylko dlatego, że system traci zdolność do słyszenia siebie. Sprzężenia zwrotne są zablokowane, informacja korygująca nie wraca tam, gdzie może być użyteczna, a błędy zamiast zniknąć – stają się chroniczne.

Progresywne modele zaczynają właśnie od tego: od odbudowy obiegu prawdy. Nie „atmosfery”. Nie „miłej kultury”. Tylko infrastruktury: co wiemy, kto wie, kiedy wiemy i jak szybko sygnał dociera do decyzji. Bez tego każda organizacja jest jak statek bez sonaru. Dopóki morze jest spokojne – płynie. Gdy robi się złożono – uderza w niewidzialną rafę.

Decyzje schodzą tam, gdzie jest informacja (i gdzie system naprawdę „czuje”)

Tu wchodzi dwa mocne przykłady z „twardego świata”, które obalają mit, że progresywne modele są „dla firm kreatywnych” albo „dla start-upów”.

Team of Teams (McChrystal) nie urodził się w Power-Poincie. On się urodził w Iraku, kiedy amerykańskie wojsko zderzyło się z przeciwnikiem, który nie działał jak armia, tylko jak sieć: rozproszona, ucząca się, zmieniająca taktykę szybciej niż da się ją zatwierdzić w klasycznym łańcuchu dowodzenia. W hierarchii decyzja musi „wejść na górę”, zostać przetworzona, zatwierdzona i dopiero wrócić na dół – i w świecie, gdzie sytuacja zmienia się szybciej niż ten cykl, to oznacza jedno: zawsze jesteś spóźniony.

McChrystal nazwał odpowiedź prosto: zbudować shared consciousness (wspólną świadomość sytuacyjną) i umożliwić empowered execution (autonomię wykonania na krawędzi systemu). McChrystal Group opisuje Team of Teams właśnie jako ramę budowania zaufania, transparentności i „empowered execution”, dzięki którym organizacja może działać szybciej i spójniej mimo złożoności.

W TSL to nie jest wojna, ale logika jest ta sama. Zmienność jest przeciwnikiem. Jeśli informacja o problemie ma czekać na decyzję „centrum”, a potem wrócić na dół – system reaguje jak ciężarówka skręcająca z opóźnieniem: niby jedziesz w dobrą stronę, ale zawsze kończysz na poboczu.

Intent-based leadership (Marquet) idzie tą samą logiką, tylko w mikroskali codziennych decyzji. Marquet wyciął z języka organizacji pytanie o zgodę („czy mogę?”) i wprowadził deklarację intencji („mam intencję”). I to nie jako teatr, ale jako mechanizm przeniesienia

Nawet najlepszy dowódca nie ma prawa być centralnym procesorem decyzji.

odpowiedzialności. Na jego oficjalnej stronie intent opisany jest jako przeciwieństwo „permission”: przy intent domyślną opcją jest działanie (chyba że nastąpi veto), a w efekcie buduje się organizację „leader-leader”, gdzie każdy myśli i działa jak lider, prowadząc w stronę celu. Dołóżmy do tego kontekst, który w biznesie często się rozmywa: Marquet robił to na atomowej jednostce pływającej, w środowisku, gdzie błąd nie kończy się „uwagą w ankiecie”, tylko realnym ryzykiem. I właśnie tam zobaczył absurd klasycznego modelu: nawet najlepszy dowódca nie ma prawa być centralnym procesorem decyzji. System jest zbyt złożony, zbyt szybki i zbyt ryzykowny. Dlatego jego przełom był prosty: przesunąć inicjatywę do ludzi, którzy mają dane i są najbliższe skutków decyzji – a rolą lidera uczynić dostarczanie kontekstu, budowanie kompetencji i kalibrację. To „I intend to...” jest tak rozpoznawalnym mechanizmem, że w wielu omówieniach książki „Turn the Ship Around!” właśnie ono jest wskazywane jako kluczowe narzędzie zamiany pasywnych wykonawców w aktywnych liderów.

I teraz wracamy do Artykułu 3: ograniczeniem bywa nie proces, tylko decyzja i komunikacja. Progresywne modele robią z decyzji coś, co nie musi przechodzić przez jedno wąskie gardło.

Autonomia jest na szynach – nie jest anarchią

To jest miejsce, w którym większość „wdrożeń turkusów” się wyklada. Ludzie myślą progresywne modele z hasłem: „zlikwidujemy kierowników”.

Nie.

Progresywne modele są progresywne dlatego, że mają lepszą mechanikę koordynacji niż tradycyjna hierarchia. **Holakracja** w swoich podstawach mówi o wyraźnych rolach, kręgach i procesie governance, dzięki któremu można „utrzymywać i korygować” strukturę w sposób ciągły. To jest bardzo ważne: struktura nie jest rysowana raz do roku przez zarząd, lecz może być korygowana iteracyjnie – dokładnie tam, gdzie pojawia się napięcie operacyjne.

Sociokracja (i podejścia pokrewne) robi coś podobnego, tylko innymi narzędziami: kręgi, podwójne wiązania, decyzje oparte o „consent” – czyli brak uzasadnionego sprzeciwu – pozwalają podejmować decyzje szybko, bez konieczności budowania feudalnej piramidy.

To nie jest „miękkie”. To jest systemowe: autonomia wymaga rytmu koordynacji. Inaczej masz chaos. A chaos w TSL jest po prostu droгим sposobem na utratę marży.

Odpowiedzialność jest w relacjach, nie w tytułach

To jest powrót do intrinsic responsibility z Artykułu 2: odpowiedzialność wbudowana w to, jak ludzie są połączeni, jak do nich wraca informacja zwrotna i jak decyzja „dotyka” konsekwencji.

Tu świetnie działa przykład W.L. Gore i ich „lattice organization”: w opisie tego modelu pojawia się kluczowa zasada, że liderzy nie są „namaszczeni” – liderzy wyłaniają się naturalnie, definiowani przez followership, a komunikacja nie musi iść po szczebelkach hierarchii. To jest zupełnie inna fizyka niż w folwarku: jeśli mam wpływ, mam też odpowiedzialność – i system to widzi, bo relacje są gęste i transparentne.

A teraz weź Haier i model RenDanHeYi: Corporate Rebels opisują go jako rozbięcie organizacji na tysiące mikro-przedsiębiorstw działających jak małe zespoły bez biurokratycznych warstw, z bezpośrednią odpowiedzialnością za rezultat.

Czy masz to kopiować w firmie transportowej? Nie. Ale to jest dowód, że decentralizacja odpowiedzialności nie jest „uroczą utopią”. To jest możliwa architektura w wielkiej skali – i powstaje dokładnie po to, by organizacja miała większą adaptacyjność niż jej własne centrum.

Decentralizacja odpowiedzialności nie jest „uroczą utopią”. To jest możliwa architektura w wielkiej skali - i powstaje dokładnie po to, by organizacja miała większą adaptacyjność niż jej własne centrum.

Netflix i „No Rules Rules”: wolność jest narzędziem, nie świętością

Netflix jest świetnym przykładem, bo pokazuje mechanizm, który często bywa źle interpretowany. W ich oficjalnym „Culture Memo” pada słynne zdanie o polityce wydatków: pięć słów – „Act in Netflix’s best interests” – i dopowiedzenie, że taka „(prawie) bezregułowa reguła” ma chronić przed „process creep”, czyli narastaniem procesów, które tłumią kreatywność i adaptacyjność. To nie jest romantyczna wolność. To jest świadome usunięcie tarcia w systemie decyzyjnym – przy założeniu, że rekrutujesz dojrzałych ludzi i karmisz ich kontekstem.

W języku naszych trzech pierwszych artykułów: Netflix nie usuwa sterowności. Netflix usuwa iluzję sterowności przez kontrolę – i zastępuje ją sterownością przez kontekst, odpowiedzialność i szybkie sprzężenia zwrotne.

„Patagonia”: po co wam sens w TSL?

Patagonia, potężna firma produkująca outdoorową odzież dla sportowców, jest często wkładana do szuflady „ładne wartości” – bo ich „why” to ochrona planety. Ale ich ruch własnościowy pokazuje, że „purpose” może być twardą konstrukcją strategiczną, nie sloganem.

Na oficjalnej stronie Patagonia opisuje strukturę z 2022 roku: Holdfast Collective posiada większość udziałów ekonomicznych (98 proc. akcji bez prawa głosu), a Patagonia Purpose Trust kontroluje akcje z prawem głosu (2 proc.) i pilnuje misji. To jest przykład, że sens może być zakodowany w architekturze firmy, a nie tylko w prezentacji HR. I w praktyce to wzmacnia odporność: ludzie wiedzą, po co pracują, a firma ma spójny kompas.

W TSL „sens” nie musi być klimatyczny, jak u Patagonii. Czasem sens jest bardziej przyziemny, ale równie mocny: niezawodność, bezpieczeństwo, uczciwość wobec kierowców, dotrzymywanie obietnic klientom, budowanie branży bez patologii. Sens jest paliwem, bo w warunkach presji i zmienności to on stabilizuje zachowania, gdy procedura nie nadąga.

Dlaczego to działa właśnie jako odpowiedź na problemy z Artykułów 1-3?

Bo progresywne modele – w swojej istocie – leczą choroby starego paradygmatu, które już nazwaliśmy.

1. Głuchota centrum i opóźniona reakcja

Hierarchia spóźnia informację. Progresywne modele skracają drogę sygnału do decyzji przez decentralizację decyzji i budowę wspólnej świadomości (Team of Teams).

2. Mylenie się centrum i wykonywanie cudzych hipotez

W hierarchii decyzje podejmowane „na górze” bywają nie tylko spóźnione – bywają błędne. A system je wykonuje, bo opór jest ryzykiem. Progresywne modele budują mechanizm, w którym prawda ma większą szansę przebić się do działania: decyzja bliżej rzeczywistości, więcej kontekstu, mniej udawania. To jest warunek self-maintenance.

3. Policy resistance, maskarada i „upiększanie” rzeczywistości

W Artykule 2. pokazaliśmy, że dociskanie śruby często wpycha problemy pod dywan: raporty wyglądają lepiej, bo system nauczył się ukrywać prawdę.

Modele progresywne odtykają obieg prawdy, bo bez niego nie ma sterowności.

4. Wąskie gardło w postaci szefa

W Artykule 3. mówiliśmy o ograniczeniu systemu: czasem najbardziej ograniczającym zasobem jest czas i uwaga „centrum”.

Progresywne modele rozsmarowują zdolność decyzyjną w systemie, dzięki czemu organizacja nie jest zakładnikiem jednego mózgu.

„Ale to nie działa w TSL, bo tu jest twarda operacja”

To jest mit.

W TSL codziennie podejmujesz setki decyzji pod presją czasu, niepełnej informacji i zmienności. Jeśli decyzje muszą iść przez wąskie gardło hierarchii albo nie są podejmowane, bo ludzie nie czują się upoważnieni albo boją się reperkusji, firma staje się powolna. A powolność w TSL to nie „dyskomfort”. To realny koszt: puste kilometry, opóźnienia, reklamacje, wypalenie ludzi, rotacja kierowców, utrata klientów.

Progresywne modele nie są o tym, żeby było miło. One są o tym, żeby firma była sterowna.

Trzy testy na poniedziałek rano

Nie dam tu checklisty wdrożeniowej (to będzie temat kolejnych tekstów cyklu), ale dam trzy testy, które w praktyce pokazują, czy organizacja ma szansę na self-maintenance – czy będzie musiała żyć na adrenalinie.

Progresywne modele nie są o tym, żeby było miło. One są o tym, żeby firma była sterowna.

■ Test 1: Czy prawda dociera tam, gdzie może być użyteczna – zanim stanie się kosztem?

Jeżeli informacja o problemie pojawia się dopiero w reklamacji, to znaczy, że obieg informacji jest zbyt długi albo zablokowany.

■ Test 2: Czy decyzje zapadają tam, gdzie jest informacja i konsekwencja?

Jeśli każda nietypowa sytuacja musi czekać na zgodę „góry”, ograniczeniem jest decyzja, nie flota.

■ Test 3: Czy autonomia ma szyny – jasne role, zasady i rytuały koordynacji?

Jeśli ludzie nie wiedzą, kto decyduje i jak eskalować, to nie jest problem „braku dojrzałości” – to brak architektury.

Jeśli te trzy rzeczy naprawisz, firma nie stanie się „turkusowa”. Firma stanie się... sterowna.

Konkluzja

W Artykule 1. zobaczyliśmy, że klasyczny paradygmat zarządzania produkuje absurd i wypala energię ludzi. W Artykule 2. zobaczyliśmy, że problem jest systemowy: brak samoregulacji, blokada sprzężeń zwrotnych, overcontrol zabijający zdolność reagowania.

W Artykule 3. zobaczyliśmy, że ograniczenie systemu często nie leży tam, gdzie patrzy kontrola, tylko tam, gdzie blokuje się decyzja, komunikacja albo prawda.

To prowadzi do jednego wniosku: progresywne modele zarządzania nie są fanaberią ani modą. Są logiczną konsekwencją diagnozy. To są różne odpowiedzi na ten sam problem: jak zbudować organizację, która potrafi widzieć, reagować, korygować kurs i uczyć się w locie – bez potrzeby permanentnego „ratownika” z gaśnicą.

AUTOR

Sergiusz Żemek

Transkulturowy, 4-języczny Interim manager, ekspert ekspansji międzynarodowej i transformacji organizacji. Przez blisko 30 lat odpowiadał za rozwój biznesu i zarządzanie w strukturach międzynarodowych, w tym ponad 15 lat jako dyrektor zarządzający. Wspierał ekspansję polskich firm na rynki zachodnie i wschodnie, a także wprowadzał zachodnie koncerny do Europy Środkowo-Wschodniej. Realizował projekty transformacyjne w branżach produkcyjnej, IT, logistycznej, usługowej (BPO) czy budowlanej. Twórca modelu Harmonic Management, łączącego wymiar strategiczny, operacyjny i psychologiczny.

Obecnie, oprócz realizacji projektów jako interim manager, współtworzy Akthéa Polska – francuskiego service providera interim management, odpowiedzialnego za plasowanie i prowadzenie interim managerów w strategicznych rolach organizacji.



W NASTĘPNYM ARTYKULE...

...pójdziemy krok dalej: pokażemy, jak z tych inspiracji zbudować spójny model – taki, który integruje świat twardy (struktury, systemy, strategie) i świat nietwardy, ale decydujący (motywacja, lęk, dynamika zespołów, kultura). Bo pojedyncze praktyki są jak narzędzia w skrzynce. A my potrzebujemy jeszcze instrukcji obsługi całego silnika.

NOWY CYKL ARTYKUŁÓW: DOJRZAŁOŚĆ W RUCHU. JAK EMOCJE, RELACJE I DECYZJE BUDUJĄ ODPORNOŚĆ LIDERÓW W BRANŻY TSL

NOWE SPOJRZENIE NA PRZYSWÓDZTWO I KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W TSL



Logistyka to branża, w której codziennie mierzymy się z presją czasu, niepewnością i nieustanną zmianą. To środowisko ludzi szybkich decyzji, odpowiedzialności i działania pod napięciem. Ale żeby system działań sprawnie, potrzebuje nie tylko kompetencji technicznych – potrzebuje emocjonalnej dojrzałości. Ten cykl, który będzie publikowany na łamach Transport Managera przez cały 2026 r., jest zaproszeniem do nowego spojrzenia na przywództwo i kulturę organizacyjną w TSL.

Pokazujemy, że emocje nie są przeszkodą w biznesie, lecz **informacją o tym, co w systemie wymaga uwagi, decyzji i zmiany**. Rozmawiamy o tym, jak liderzy, zespoły i organizacje mogą przejść od reaktywności do odpowiedzialności – od presji i kontroli do obecności i współpracy.



W KOLEJNYCH CZĘŚCIACH CYKLU:

- 1. Dojrzałość emocjonalna – brakujące ogniwo efektywności**
O tym, dlaczego emocje to dane, a nie problem – i jak ich rozumienie zmienia wyniki firm.
- 2. Lider relacyjny – od kontroli do obecności**
Jak łączyć empatię z decyzją i prowadzić ludzi przez zmianę bez presji i przemocy.
- 3. Zespół – od zależności do współodpowiedzialności**
Jak budować środowisko, w którym każdy bierze odpowiedzialność, a nie tylko wykonuje polecenia.
- 4. Komunikacja – od obrony do dialogu**
Jak tworzyć język współpracy, w którym różnica zdań nie jest konfliktem, lecz źródłem innowacji.
- 5. Decyzje i granice – od chaosu do jasności**
Dlaczego granice nie ranią, tylko chronią – i jak ich dojrzałe stawianie wzmacnia zespoły.
- 6. Kultura organizacyjna – od presji do partnerstwa**
Jak tworzyć systemy, które nie wypalają ludzi, lecz wspierają ich rozwój, odpowiedzialność i sens pracy.



ARTYKUŁ 1

DLACZEGO EMOCJE W FIRMACH TSL NIE SĄ PROBLEMEM, TYLKO INFORMACJĄ –
I JAK ZROZUMIENIE TEJ LOGIKI ZMIENIA KULTURĘ, PRZYWÓDZTWO I WYNIKI



DOJRZAŁOŚĆ EMOCJONALNA

BRAKUJĄCE OGNIWO EFEKTYWNOŚCI W LOGISTYCE



Katarzyna Mętlak

Logistyka to branża ludzi, którzy potrafią działać w presji, w zmianie i w chaosie. Ale tempo, w jakim działa świat, przestało być ludzkie. Automatyzacja, niedobory kadrowe, presja wyników i złożoność decyzji sprawiają, że dziś o przetrwaniu firm nie decyduje już efektywność operacyjna, lecz dojrzałość emocjonalna – liderów, zespołów i organizacji.



Logistics is a field of people who can thrive under pressure, change, and chaos. But the pace at which the world operates has ceased to be humane. Automation, staff shortages, performance pressure, and the complexity of decisions mean that the survival of companies today is no longer determined by operational efficiency, but by the emotional maturity of leaders, teams, and organizations.

Wwielu firmach TSL widzę podobny wzorec: presja klientów, za dużo projektów, zbyt mało rąk i głów do pracy, niejasne role, brak spójnych decyzji. W rezultacie – liderzy w przeciążeniu, eksperci sfrustrowani, zespoły w chaosie komunikacyjnym. Wszyscy chcą dobrze, ale system emocjonalny firmy jest w chronicznym napięciu. To nie kwestia złych ludzi. To **brak infrastruktury dojrzałości** – wspólnego języka, przestrzeni i umiejętności rozmowy o tym, co naprawdę się dzieje. Bo przywództwo przyszłości nie będzie o zarządzaniu. Będzie o relacjach, zaufaniu i umiejętności rozumienia emocji – nie jako słabości, lecz danych.

Kompetencje przyszłości – fundament dojrzałości emocjonalnej

Według raportów WEF (World Economic Forum), Deloitte i McKinsey, kluczowe kompetencje przyszłości to już nie tylko umiejętności techniczne, lecz przede wszystkim te, które wynikają z **emocjonalnej i relacyjnej dojrzałości**. Te kompetencje to:

// *Technologia jedynie wspiera procesy, a dojrzałość wspiera ludzi. To oni, nie algorytmy, tworzą wartość, kulturę i przyszłość organizacji.* **//**

1. Samoświadomość i samoregulacja.

Umiejętność rozumienia własnych emocji, rozpoznawania ich źródeł i zarządzania nimi w sposób dojrzały.

To fundament przywództwa, komunikacji i odporności psychicznej.

2. Empatia i inteligencja społeczna.

Zdolność do rozumienia perspektywy innych, odczytywania emocji i reagowania w sposób, który buduje relacje i zaufanie.

W erze automatyzacji to właśnie empatia odróżnia lidera od algorytmu.

3. Myślenie systemowe.

Umiejętność widzenia zależności – między ludźmi, procesami i decyzjami.

Zamiast reagować na objawy, dojrzały lider potrafi zrozumieć przyczyny i projektować rozwiązania dla całego systemu.

4. Odporność psychiczna i adaptacyjność.

Świat VUCA wymaga elastyczności i zdolności do działania mimo niepewności.

Odporność nie oznacza twardości – oznacza zdolność do powrotu do równowagi po trudnych doświadczeniach.

5. Komunikacja oparta na obecności.

Nie chodzi już o „mówienie skuteczne”, ale o mówienie z obecności – z jasnością, spokojem i świadomością wpływu słów.

To kompetencja, która tworzy kulturę bezpieczeństwa psychologicznego i partnerstwa.

6. Odpowiedzialność i sprawczość.

Dojrzałość to nie unikanie błędów, lecz branie odpowiedzialności za swoje decyzje i wpływ.

To świadomość, że każdy z nas współtworzy system, w którym działa.

7. Uczenie się w działaniu (learning agility).

Największą przewagą przyszłości jest zdolność uczenia się – nie na szkoleniach, lecz w praktyce, w trakcie codziennych doświadczeń i rozmów.

To uczenie się poprzez refleksję, feedback i auto-refleksję.

8. Praca z niepewnością i emocjami innych.

Lider przyszłości nie „zarządza ludźmi”, a towarzyszy im w zmianie.

Uczy się rozpoznawać emocje w zespole i pomaga przekładać je na działania, zamiast je tłumić.

To właśnie te kompetencje – wszystkie zakorzenione w emocjonalnej dojrzałości – będą decydowały o tym, które firmy przetrwają i rozwiną się w nadchodzących latach. Technologia jedynie wspiera procesy, a dojrzałość wspiera ludzi. To oni, nie algorytmy, tworzą wartość, kulturę i przyszłość organizacji.

Emocje to dane, nie problem

W firmach logistycznych często słyszę:

„U nas nie ma miejsca na emocje – mamy za dużo do zrobienia.”

„Nie mamy czasu na takie rozmowy.”

„To wszystko wydłuża. Szybciej będzie, jak powiem, co mają zrobić.”

Te zdania jak echo powtarza przekonanie, że emocje przeszkadzają w pracy.

Tymczasem to właśnie brak ich rozumienia jest tym, co najbardziej kosztuje firmy.

Emocje są biologicznym systemem informacji o potrzebach:

- złość mówi o granicy,
- lęk o potrzebie bezpieczeństwa,
- smutek o stracie,
- radość o sensie i przeplwywie.

Kiedy w organizacji nie ma przestrzeni na mówienie o emocjach, napięcie nie znika – tylko **zmienia formę**. Zaczyna sterować zachowaniami: pasywno-agresywnymi uwagami, przerzucaniem winy, ironią, kontrolą, perfekcjonizmem, ukrywaniem bylejałości i niekompetencji za oporem czy przeciwnie – wycofaniem i milczeniem. Firma przestaje działać, gdy system zaczyna przypominać zbiór indywidualnych strategii przetrwania.

Skąd się bierze obrona – i co to znaczy dorosnąć emocjonalnie

Każdy człowiek, zanim nauczy się dojrzałości, musi zobaczyć, jak powstały jego wzorce reagowania. W większości z nas zakodowały się one bardzo wcześnie – w rodzinach, szkołach, pierwszych miejscach pracy.

Uczyliśmy się, że emocje są czymś, co trzeba opanować, nie przeszkadzać, nie okazywać. I przez to nauczyliśmy się nie czuć nic, oddzielać od siebie i swoich potrzeb, aby przetrwać – to jest inteligencja przetrwania. Zapisana w układzie nerwowym oraz w ciele. Dlatego oddzielanie się od czucia pozostawia nas w odcięciu od informacji, ale też zmiany. Nie widząc siebie, nie możemy zobaczyć drugiego człowieka tak naprawdę. Dlatego dziś, gdy ktoś mówi o emocjach, w wielu ludziach automatycznie włącza się mechanizm obronny:

Emocje są biologicznym systemem informacji o potrzebach.

// Kiedy w organizacji nie ma przestrzeni na mówienie o emocjach, napięcie nie znika – tylko zmienia formę.

- zaprzeczenie („mnie to nie dotyczy”),
- racjonalizacja („to tylko stres – normalne”),
- atak („czyli teraz będziemy się użalać?”),
- albo ucieczka („po prostu róbmy swoje”).

Każda obrona ma sens – kiedyś była ochroną, ale dopóki działamy z pozycji obrony, nie możemy działać z odpowiedzialności.

Dojrzałość emocjonalna to proces:

1. **Świadomość** – zauważam, że reaguję z emocji.
2. **Regulacja** – uczę się zatrzymać, zanim zareaguję.
3. **Rozumienie** – pytam: „co ta emocja mi pokazuje?”
4. **Komunikacja** – umiem mówić o tym bez ataku i winy.
5. **Integracja** – emocja staje się informacją, a nie sterownikiem.

To właśnie ten proces – powtarzany w zespołach, spotkaniach i rozmowach – **buduje dojrzałość emocjonalną**. To **infrastruktura dojrzałości** każdej zdrowej organizacji – nie warsztat, ale sposób funkcjonowania.

Branża w stanie napięcia

Logistyka to świat szybkich decyzji i ludzi, którzy potrafią działać w kryzysie. To ich siła – i ich... pułapka. Bo jeśli całe życie działasz w trybie ratowania, to zapominasz, jak się zatrzymać. W wielu firmach TSL ten mechanizm widać jak na dłoni: za dużo projektów, zbyt mało rąk, niejasne role, brak spójnych decyzji. Nie dlatego, że ludzie nie chcą – ale dlatego, że nie mają infrastruktury dojrzałości: języka, przestrzeni i umiejętności rozmowy.

Historia jednej zmiany

W jednej z firm spedycyjnych zespół zarządzający przypominał orkiestrę bez dyrygenta. Spotkania trwały godzinami, decyzje się rozmywały, a napięcie rosło. Właściciel – człowiek z doświadczeniem i dużym sercem – w końcu powiedział: „Nie potrzebujemy kolejnego szkolenia. Potrzebujemy dorosnąć.”

Zaczęli pracować nad emocjonalną dojrzałością. Dwóch managerów odeszło – nie potrafili wejść w zmianę, ale ci, którzy zostali, zaczęli uczyć się nowego języka. Zamiast zaczynać spotkania od listy za-

FULL TRUCK LOADS

**GREEN
TRANSPORT**

Niezawodnie, elastycznie i innowacyjnie. Od dziesięcioleci realizujemy przewozy ładunków całopojazdowych z największą wydajnością w całej Europie i poza jej granicami. Zachęcamy do skorzystania z indywidualnej opieki w Państwa języku ojczystym, cyfrowego monitoringu transportu oraz stale rosnących możliwości w transporcie drogowym i intermodalnym. Więcej informacji na stronie lkw-walter.com



The Leading
European Transport
Organisation

LKW WALTER
a WALTER GROUP company

Firma przestaje działać, gdy system zaczyna przypominać zbiór indywidualnych strategii przetrwania.

dań, zaczęli od pytania: „Z czym dziś przychodzicie? Co w was żywe?” Brzmi banalnie? Ale dla nich to była rewolucja. Po miesiącu – mniej konfliktów, więcej decyzji. Po pół roku – spadek rotacji, wzrost zaufania i skuteczność.

Największa zmiana zaszła w języku: „Zróbcie coś z tym zespołem” zamieniło się w „Co możemy zrobić, żeby temu zespołowi było łatwiej dowieźć rezultat?”. To nie tylko inne słowa. To inna świadomość – przejście z reaktywności w odpowiedzialność.

Poziomy dojrzalej komunikacji

Każda organizacja – jak człowiek – dojrzewa etapami:

1. **Reaktywność** – działanie z emocji, z napięcia. Dużo obwiniania i ocen.
2. **Racja i narracja** – dialog pozorny, walka o rację, nie o rozwiązanie.
3. **Obserwacja i ciekawość** – pojawia się refleksja: „co się między nami dzieje?”
4. **Dialog i partnerstwo** – rozmowa staje się przestrzenią współodpowiedzialności.
5. **Obecność i świadomość systemu** – granice są jasne, emocje traktowane jak dane, a decyzje – jak wspólne tworzenie.

Mini-test: w jakim miejscu jesteście?

Zaznacz, które zdania pasują do Ciebie lub Twojego zespołu:

1. Reagujemy emocjonalnie zamiast rozmawiać.
2. Spotkania częściej kończą się napięciem niż decyzją.
3. Feedback pojawia się tylko, gdy coś nie działa.
4. Emocje są postrzegane jako słabość.
5. Coraz częściej potrafimy powiedzieć: „Nie wiem”, „Potrzebuję”, „Zastanówmy się”.
6. Mówimy o emocjach i potrzebach z ciekawością.
7. Decyzje zapadają w atmosferze szacunku.

Wyniki:

- Jeśli przeważają 1–3: działacie z reakcji.
- 4–5: jesteście w procesie dojrzewania.
- 6–7: tworzycie kulturę dojrzalej komunikacji.

Jak wygląda dojrzalej organizacja

W dojrzalej organizacji ludzie się widzą. Rozmawiają. Szanują czas – swój i innych. Klienci są partnerami, a nie „problemem do rozwiązania”. O trudnościach mówi się otwarcie, ale z szacunkiem. Czuć, że na wszystko jest czas i miejsce – na decyzję, emocję, refleksję. Każdy wnosi swoją perspektywę, bo wie, że jest częścią całości. Nie ma pośpiechu, ale jest rytm.

Nie ma chaosu, ale jest ruch. Ludzie lubią ze sobą pracować, bo czują się bezpiecznie.

Nieporozumienia wyjaśniają od razu – wiedzą, że jeśli coś ich porusza, to nie wina innych, ale informacja o ich własnych potrzebach.

Podwykonawcy stają się partnerami, klienci – sojusznikami, a liderzy – regulatorem napięć, nie źródłem stresu. Widać więcej realności. Mniej „trzeba”, więcej „chcę”. Mniej obrony, więcej ciekawości. Mniej chaosu – więcej wyników.

Bo **tam, gdzie jest dojrzałość, tam jest przepływ**. Ludzie rozwijają się chętnie – nie dlatego, że muszą, ale dlatego, że chcą. Wiedzą, że kompetencje przyszłości nie zaczynają się od narzędzi, tylko od człowieka, który potrafi być obecny. Dzisiaj nie ma już czasu na naukę z teorii. Dzisiaj uczymy się w praktyce – przez rozmowę, przez refleksję, przez obserwację siebie. A jeśli czegoś nie umiemy, to nie szukamy kolejnego szkolenia, tylko sięgamy po wsparcie – superwizję, mentora, rozmowę. Bo prawdziwa zmiana zaczyna się wtedy, gdy człowiek widzi siebie i bierze odpowiedzialność. Czuć równowagę i zaufanie. Każdy zna swoje granice, priorytety i odpowiedzialność. Ludzie rozwijają się w tym, co ich wzmacnia – i to widać w wynikach.

Tam, gdzie jest dojrzałość, jest **przepływ, spokój i sens**.

Przywództwo relacyjne – kierunek przyszłości

Świat się zmienia szybciej niż kiedykolwiek. AI automatyzuje procesy, technologia skrac dystans, ale to relacje decydują o przetrwaniu firm. Nie wystarczy mieć strategię – trzeba mieć ludzi, którzy potrafią ze sobą rozmawiać, ufać sobie i wspólnie podejmować decyzje. Badania Deloitte i Gallupa pokazują, że organizacje z wysokim poziomem dojrzałości emocjonalnej liderów mają:

- o 23 proc. większe zaangażowanie zespołów,
- o 25 proc. mniejszą rotację,
- i trzykrotnie większe prawdopodobieństwo utrzymania kluczowych klientów.

AI automatyzuje procesy, technologia skrac dystans, ale to relacje decydują o przetrwaniu firm.

To właśnie tu rodzi się **przywództwo relacyjne** – nowa jakość w zarządzaniu.

Lider relacyjny:

- widzi człowieka, nie tylko jego wynik,
- potrafi być obecny w konflikcie bez przemocy,
- łączy empatię z odpowiedzialnością,
- nie „ratuje” ludzi, ale pomaga im dorastać.

Przywództwo relacyjne buduje się na fundamencie dojrzałości emocjonalnej. Bo tylko wtedy, gdy lider rozumie siebie, może naprawdę widzieć innych.

Od dojrzałości do infrastruktury

Dojrzałość emocjonalna nie jest „miękką” wartością – to systemowy zasób. Tak jak infrastruktura techniczna utrzymuje procesy operacyjne, tak infrastruktura dojrzałości emocjonalnej utrzymuje relacje, komunikację i decyzje. Taka zmiana nie jest jednorazowym projektem.

To budowanie infrastruktury dojrzałości emocjonalnej, która działa na trzech poziomach.

Jak one wyglądają w praktyce?:

■ Poziom jednostki – rozumienie siebie.

Lider i pracownicy uczą się rozpoznawać emocje i wracać do potrzeb, zanim zareagują, uczą się odczytywać swoje emocje jako informacje, a nie zagrożenia. Uczą się regulować napięcie, komunikować potrzeby, mówić: „nie mogę”, „potrzebuję wsparcia”, „to dla mnie ważne”.

Efekt: mniej udawania, więcej autentyczności.

■ Poziom roli – przywództwo z obecności, nie z obrony.

Lider rozumie, że jego emocje wpływają na zespół. Managerowie uczą się stawiać granice bez przemocy, nazywać wpływ i konsekwencje bez karania, nie z oporu, nie z agresji lecz z odpowiedzialności.

Zrozumienie: „Nie chronię siebie kosztem innych – tylko siebie i system, który reprezentuję”.

Efekt: decyzje są klarowne, a ludzie czują się bezpiecznie.

■ Poziom systemu – decyzje właściciela i zarządu.

To zarząd i właściciel tworzą system i nadają kierunek. Jeśli w nich jest walka, kontrola i brak zaufania – taki sam klimat przenika całą firmę i system się broni. Jeśli w nich jest gotowość do refleksji, zmiana przenika całą strukturę.

Dlatego zmiana zaczyna się od góry – od decyzji: „Chcemy budować środowisko, w którym ludzie mogą być dojrzały – nie tylko kompetencyjnie, ale emocjonalnie”.

Efekt: kultura odpowiedzialności zamiast strachu.

Tam, gdzie jest przestrzeń na emocje – pojawia się przestrzeń na innowację, zaufanie i rozwój.

Dlaczego to się opłaca

Dojrzałość emocjonalna to ekonomiczny, ludzki i strategiczny kapitał firmy. Tam, gdzie ludzie potrafią rozmawiać z obecności, znikają straty: czasowe, energetyczne, finansowe.

Tam, gdzie jest przestrzeń na emocje – pojawia się przestrzeń na innowację, zaufanie i rozwój:

- spada rotacja i absencja,
- spada liczba błędów wynikających z presji,
- rośnie stabilność zespołów,
- klienci stają się bardziej lojalni,
- managerowie – bardziej świadomi i spokojni.
- decyzje zapadają szybciej,
- a konflikty stają się źródłem nauki, nie zagrożeniem.

Bo system, w którym ludzie wiedzą, co czują i czego potrzebują, **pracuje w przepływie**.

Tam, gdzie jest dojrzałość, jest też efektywność, lojalność i zysk. To inwestycja o najwyższym zwrocie (ROI), bo dotyczy fundamentu: człowieka, który potrafi być obecny i odpowiedzialny.

Refleksja i zaproszenie

Zatrzymaj się na chwilę i zapytaj siebie:

- Czy w mojej firmie emocje są zagrożeniem czy informacją?
- Czy rozmawiamy o tym, czego naprawdę potrzebujemy – czy tylko o tym, co trzeba zrobić?
- I czy jako lider – pozwalam sobie i innym być ludźmi, zanim zażądam wyników?

Dojrzałość emocjonalna to nie „miękką stroną zarządzania”. To twarda podstawa efektywności i odpowiedzialności. Tam, gdzie ludzie czują się bezpiecznie, tam rodzą się najlepsze pomysły, decyzje i wyniki.

AUTORKA

Katarzyna Mętlak

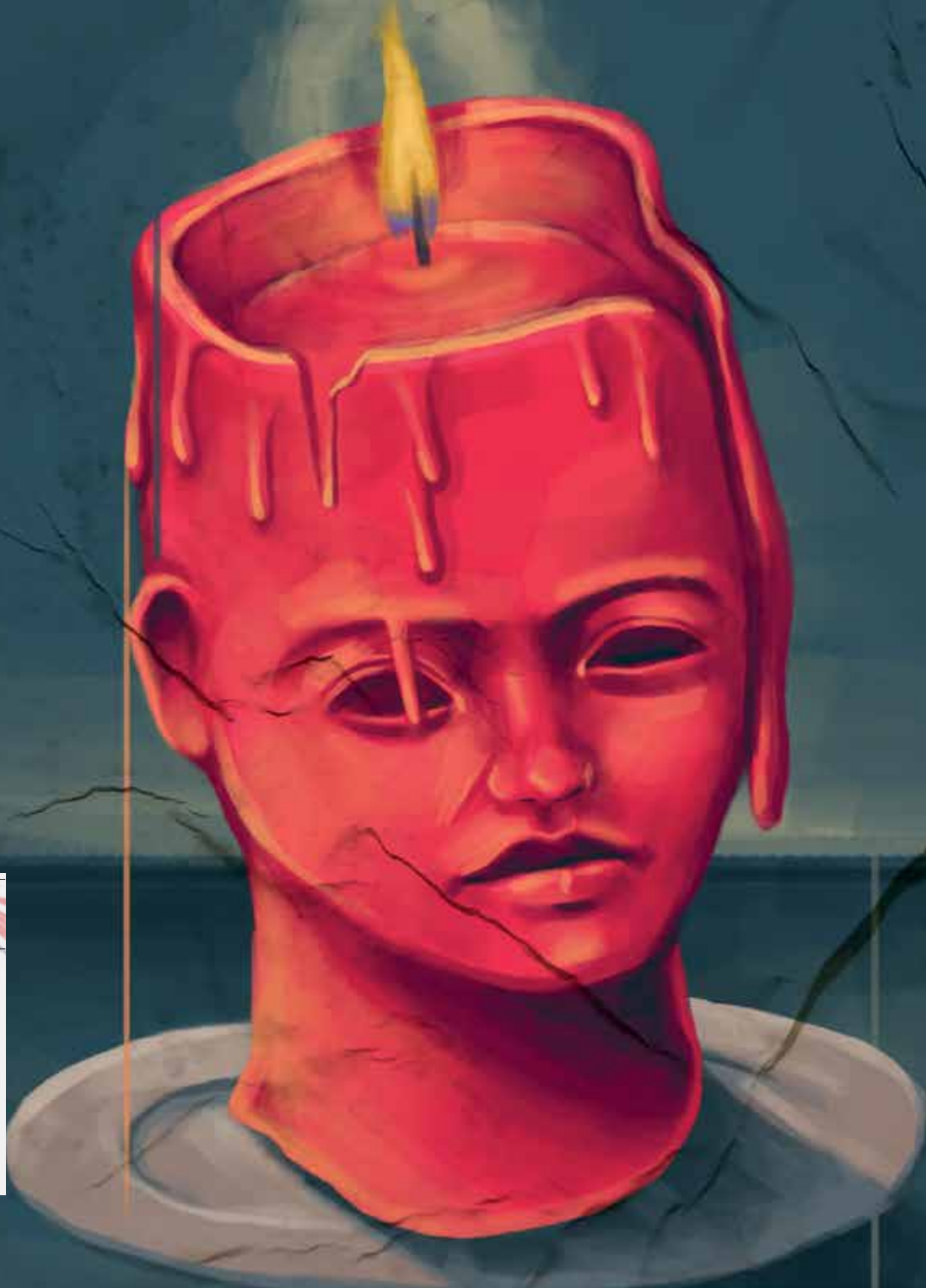
Ekspertka w obszarze emocji, dojrzałości relacyjnej i przywództwa. Założycielka Akademii Przywództwa Relacyjnego, superwizorka i mentorka liderów branży TSL. Pomaga właścicielom firm, managerom i zespołom rozwijać emocjonalną dojrzałość, budować kulturę odpowiedzialności i prowadzić rozmowy, które naprawdę zmieniają rzeczywistość.



Nikola Kołodziej

NAJLEPSI LUDZIE, NAJWIĘKSZE RYZYKO –
WYPALENIE W KLUCZOWYCH ROLACH I CENA, KTÓRĄ ZA TO PŁACISZ

NAJLEPSI WYPALAJĄ SIĘ W CISZY



THE BEST BURN OUT IN SILENCE

Burnout isn't just a "bad feeling." It's a process that actually impacts how we function at work. In practice, it means a decline in the quality of attention, less flexible thinking, increased reactivity and a shortening decision-making horizon. These changes are rarely immediately visible in reports. Instead, they do appear in errors, escalations, conflicts, and rising firefighting costs.

Kluczowi dla firmy ludzie rzadko wypalają się spektakularnie. Spadek jakości ich pracy nie jest rażący, jednak krok po kroku, niezauważenie wprowadza chaos. Człowiek, który wcześniej sam szukał sobie zadań i problemów do rozwiązania, przyjmuje kolejne przydzielone przez innych z cichym „ok” lub w zależności od temperamentu z głośnym, acz jadowicie polskim „urwał nać”. Jego cierpliwość jest mniejsza, łont krótszy, a decyzje szybsze i bezpieczniejsze, co jednak często spowalnia rozwój i wzrost firmy. W transporcie oznacza to jedno: rośnie chaos, reklamacje, napięcie, zwolnienia i rotacja.

Największy paradoks? Wypalenie najczęściej dotyka tych, którzy „zawsze dowozili”, bo system nagradza ich kolejną odpowiedzialnością. I choć pierwszą ofiarą wypalenia jest człowiek, który płaci własnym zdrowiem psychicznym, to realny rachunek trafia na biurko przedsiębiorstwa. Firma płaci za to spadkiem jakości decyzji, narastającym chaosem operacyjnym, utraconym potencjałem wzrostu i rotacją tam, gdzie najmniej może sobie na nią pozwolić. Wypalenie najlepszych ludzi nie jest problemem personalnym – jest jednym z najdroższych, choć najczęściej ignorowanych kosztów zarządczych.

Poczucie sensu niszczone przez zmęczenie

Z perspektywy mojego gabinetu psychologa ten mechanizm widać jeszcze wyraźniej. Osoby z wypaleniem bardzo rzadko zgłaszają się po pomoc „na czas”. Najczęściej trafiają na mój fotel w momencie, w którym psychicznie nie są już w stanie wyobrazić sobie dalszej pracy w firmie, w której realnie cierpią. To etap, na którym nie mówimy już o profilaktyce, lecz o ratowaniu zdrowia – często kosztem odejścia z organizacji, choć temu procesowi można było zapobiec. Wiele z tych osób to ludzie o wysokich standardach i perfekcyjnym nastawieniu, którzy od lat funkcjonują w przekonaniu, że na uznanie i bezpieczeństwo trzeba zasłużyć ciężką pracą. Nawet gdy robią więcej, szybciej i lepiej niż inni, towarzyszy im stałe poczucie, że „to wciąż za mało” i że zawodzą. Brakuje im regularnej informacji zwrotnej, realnego docenienia wysiłku oraz nagradzania za ponadnormatywne zaangażowanie – elementów, które pozwalają zamknąć wysiłek poczuciem sensu, a nie tylko zmęczeniem.

Hyperfokus – ponadprzeciętna efektywność

W mojej prywatnej obserwacji coraz częściej widzę, że są to również osoby neurotypowe – czyli takie, których sposób funkcjonowania układu nerwowego

Wypalenie najczęściej dotyka tych, którzy „zawsze dowozili”, bo system nagradza ich kolejną odpowiedzialnością.

odbiega od statystycznej normy (np. ADHD, spektrum autyzmu), które przez lata funkcjonowały ponad swoje zasoby, kompensując trudności nadmierną pracą, perfekcjonizmem i wysoką odpowiedzialnością. Dla wielu z nich dobre wyniki w pracy stają się jednym z głównych źródeł regulacji – momentem podbicia dopaminy, której na co dzień im brakuje.

Hiperfokus pozwala im wchodzić bardzo głęboko w problemy, rozwiązywać je szybciej i często jakościowo lepiej niż inni. Mówię o tym jako o obserwacji i mechanizmie regulacyjnym – nie jako o uniwersalnej cesze każdej osoby z neurotypowością. W środowiskach o dużej presji, takich jak transport, ten styl bywa długo premiowany wynikami. Problem polega na tym, że koszt psychiczny narasta szybciej, niż organizacja zdąży go zauważyć – bo to, co przez lata wygląda jak ponadprzeciętna efektywność, stopniowo zaczyna odbywać się kosztem zdrowia.

Utrata cierpiących diamentów

Nie oznacza to oczywiście, że osoby neurotypowe są skazane na wypalenie. Ryzyko pojawia się wtedy, gdy środowisko przez lata nie uwzględnia ich realnych potrzeb i zasobów. To ważny wątek, ale nie jedyny – wypalenie dotyka także wielu osób neurotypowych, a neurotypowość jest jednym z czynników ryzyka, a nie jego warunkiem. „Najlepsi” zwykle nie powiedzą: „mam za dużo”. Powiedzą: „ogarnę”. I będą ogarniać – aż do momentu, w którym zaczną podejmować gorsze decyzje, krócej rozmawiać z ludźmi i działać głównie re-

Choć pierwszą ofiarą wypalenia jest człowiek, który płaci własnym zdrowiem psychicznym, to realny rachunek trafia na biurko przedsiębiorstwa.

„Najlepsi” zwykle nie powiedzą: „mam za dużo”. Powiedzą: „ogarnę”. I będą ogarniać – aż do momentu, w którym zaczną podejmować gorsze decyzje.

aktywnie. W praktyce to właśnie ci najbardziej zaangażowani najdłużej ignorują własne sygnały ostrzegawcze, bo są przyzwyczajeni do funkcjonowania pod presją. Gdy takie osoby trafiają do mojego gabinetu, bardzo często decyzja o odejściu z firmy jest już wewnętrznie podjęta. Nie dlatego, że nie chcą pracować, ale dlatego, że dalsze funkcjonowanie w tym samym systemie oznaczałoby dla nich kontynuację cierpienia. Z perspektywy organizacji to moment, w którym interwencja jest najdroższa – bo dotyczy ludzi kluczowych, z wiedzą, doświadczeniem i relacjami, których nie da się szybko zastąpić. Z punktu widzenia firmy jest to moment, w którym traci się ludzi, którzy przez lata amortyzowali niedoskonałości systemu własnym kosztem.

Średni koszt rotacji w transporcie

W tym miejscu warto zejść z poziomu opisu na poziom rachunku. W przypadku branży transportowej nie da się rzetelnie wskazać „średniego kosztu rotacji”, bo różni się on w zależności od roli, poziomu odpowiedzialności i struktury firmy. Można jednak pokazać, z czego ten koszt realnie się składa.

Analizy kosztów rotacji prowadzone w projektach doradczych w branży transportowej pokazują, że odejście doświadczonego pracownika to nie tylko koszt rekrutacji. To również koszty przestojów pojazdów, utraconych zleceń, spadku efektywności operacyjnej, przeciążenia zespołu oraz realne obciążenie managerów, którzy przez tygodnie „łatają dziury” w systemie. W zależności od roli i poziomu odpowiedzialności, realny koszt rotacji jednego wypalonego pracownika w firmie transportowej może się znacząco różnić. Oprócz kosztów operacyjnych pojawiają się także trudniejsze do uchwycenia koszty utraconych korzyści, potencjału operacyjnego czy wpływu na efektywność pozostałej części zespołu.

Część z tych kosztów jest niemal niewidoczna. Przykładowo: odchodzi dyspozytor, który miał świetny kontakt z kierowcami i był dobrze zorganizowany. W efekcie, aby utrzymać ten sam poziom operacyjny, potrzeba zaangażować więcej niż jeden etat. Pojawiają się napię-

cia wśród kierowców, część z nich zaczyna rozglądać się za inną pracą. Samo odejście dyspozytora nie jest jedyną przyczyną odejścia kierowców, ale może być zapalnikiem, który uruchomi taki proces decyzyjny u niektórych z nich.



PRZYKŁADOWE KOSZTY ROTACJI – STANOWISKO OPERACYJNE (PLN)

Koszty HR bezpośrednie:

- Ogłoszenia/kampanie (portale, social, publikacje płatne): 500–5 000;
- Czas HR i managera (selekcja CV, rozmowy, testy): 1 000–4 000;
- Administracja (medycyna pracy, umowy, formalności): 400–1 800
- Agencja rekrutacyjna: od kilkunastu tysięcy złotych wzwyż.

Koszty operacyjne:

- Wdrożenie wewnętrzne (czas innych pracowników): 1 000–4 000;
- Potencjalne koszty przestojów pojazdów: 1 600–2 000/dzień/pojazd;
- Potencjalne utracone korzyści: 600–1 000/dzień/pojazd
- Potencjalne dodatkowe obciążenia operacyjne: 200–2 000/zlecenie.

To są wartości przykładowe. W praktyce końcowa kwota zależy od struktury firmy, liczby pojazdów, specyfiki kontraktów i stopnia przeciążenia zespołu.

W przypadku rekrutacji na stanowiska wyższego szczebla (np. w formule executive search) koszty są zdecydowanie wyższe. Oprócz samego procesu rekrutacyjnego, rośnie skala wpływu operacyjnego – im wyższe stanowisko, tym większe konsekwencje dla decyzji strategicznych, relacji z klientami i stabilności całego systemu.

Nierównowaga między wymaganiami pracy a realnymi zasobami

To, co widzimy w kosztach rotacji, ma prostą przyczynę – przeciążenie rośnie szybciej niż zasoby. W badaniach wypalenie coraz częściej opisuje się nie jako brak odporności jednostki, lecz jako efekt długotrwałej nierównowagi między wymaganiami pracy a realnymi zasobami. Model JD-R pokazuje jasno: im większa presja czasu, odpowiedzialności, złożoności i konfliktów, tym szybciej narasta wyczerpanie. Gdy jednocześnie brakuje wsparcia, wpływu na decyzje, jasności ról, autonomii i przewidywalności, pojawia się wycofanie i spadek zaangażowania. W praktyce kluczowi pracownicy dostają „więcej, bo dowożą”, ale nie dostają warunków, które pozwoliłyby im to długofalowo udźwignąć.

W transporcie drogowym ten mechanizm jest szczególnie widoczny. Kluczowa osoba szybko staje się „domyśl-

Najbardziej zaangażowani najdłużej ignorują własne sygnały ostrzegawcze, bo są przyzwyczajeni do funkcjonowania pod presją.

nym rozwiązaniem”: bierze eskalacje, ratuje terminy, rozbraja konflikty. Firma chwilowo wygrywa, ale długoterminowo traci stabilność, opierając system na coraz bardziej przeciążonych ludziach. Dlatego **skuteczna profilaktyka wypalenia nie polega na „uodparnianiu ludzi na wszystko”, lecz na równoległym wzmacnianiu kompetencji radzenia sobie ze stresem i świadomym zarządzaniu obciążeniem w organizacji.**

W transporcie ten mechanizm ma jeszcze jeden wymiar. Najlepszy spedytor bardzo często staje się buforem emocjonalnym: bierze na siebie napięcie klienta, frustrację kierowcy i presję terminów, żeby reszta zespołu mogła pracować względnie spokojnie. To działa. Ale to nie jest darmowe. Koszt ponosi człowiek i system, który zaczyna opierać się na coraz bardziej przeciążonych nogach.

Wypalenie nie jest jedynie „złym samopoczuciem”. To proces, który realnie wpływa na sposób funkcjonowania w pracy. W praktyce oznacza spadek jakości uwagi, mniejszą elastyczność myślenia, większą reaktywność i skracający się horyzont decyzyjny. Te zmiany rzadko są widoczne od razu w raportach. Pojawiają się natomiast w błędach, eskalacjach, konfliktach i rosnących kosztach gaszenia pożarów.

Sygnaty poprzedzające odejście

Z czasem dochodzi kolejny etap: myśl o odejściu. **Kluczowe osoby rzadko odchodzą dlatego, że „ktoś je podkupił”. Częściej dlatego, że chcą odzyskać kontrolę nad swoim życiem i obniżyć chroniczne napięcie.** Firma widzi to dopiero w momencie powstania luki kompetencyjnej. Najgorszy scenariusz w branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL) nie pojawia się wtedy, gdy odchodzi „słaby”. Najgorszy jest, gdy znika ten, który przez lata trzymał system na taśmie klejącej – i nagle okazuje się, ile wiedzy, decyzji i relacji było skupionych w jednej głowie.

Pierwsze sygnały są zazwyczaj subtelne i łatwe do zracjonalizowania. Skracanie komunikacji, „tnące” odpowiedzi, spadek cierpliwości. Rosnąca potrzeba kontroli albo przeciwnie – wycofanie i odcinanie się. Cynizm, ironia, obojętność wobec spraw, które wcześniej były ważne. Mniejsza elastyczność poznawcza: „robimy jak zawsze”, „nie mam na to przestrzeni”.

W pracy pojawiają się mikrobłędy, zapomnienia i pomyłki w rzeczach, które wcześniej były oczywiste. Spada jakość decyzji pod presją, a konflikty coraz rzadziej dotyczą meritum, a coraz częściej napięcia. Do tego dochodzą sygnały fizjologiczne: gorszy sen, brak realnej regeneracji, drażliwość albo przeciwnie – emocjonalne

Im większa presja czasu, odpowiedzialności, złożoności i konfliktów, tym szybciej narasta wypalenie.

splaszczanie i ciągle zmęczenie, które nie mija nawet po urlopie.

Na tym etapie pytanie nie brzmi już, czy organizacja ma problem, tylko jak długo jeszcze będzie w stanie go amortyzować. Najlepsi ludzie nie potrzebują kolejnej motywacji ani hasel o odporności. Potrzebują systemu, który nie zużywa ich szybciej, niż firma potrafi ich zastąpić. Jeśli rosną wymagania, muszą rosnąć zasoby. W przeciwnym razie problem nie znika – wraca, tylko że droższy.

Straty niewpisane w koszty

Wypalenie w kluczowych rolach nie zaczyna się od słabości ludzi. Zaczyna się od systemów, które przez lata jadą na tych samych osobach, dokładając im kolejne odpowiedzialności, bo „przecież ogarniają”. Przez długi czas to działa. Wyniki się zgadzają, tabelki świecą się na zielono. Aż nagle coś zaczyna się sypać – i nikt nie potrafi powiedzieć, kiedy dokładnie pękło.

Największa strata dla firmy nie wydarza się w dniu złożenia wypowiedzenia. Ona zaczyna się wcześniej – w momencie, gdy najlepsi jadą już na rezerwie, skracają horyzont decyzji, wybierają najbezpieczniejsze opcje i przestają się wychylać. To jest ten etap „robię swoje i nic więcej”. I właśnie wtedy organizacja zaczyna tracić najwięcej: ciągłość myślenia, wiedzę operacyjną i realne pieniądze, choć jeszcze nikt tego nie wpisuje w koszty. Dlatego profilaktyka wypalenia nie ma nic wspólnego z dbaniem o atmosferę czy hasłami motywacyjnymi. To element zarządzania ryzykiem w firmach działających pod presją. Bo im dłużej organizacja udaje, że „jakoś to będzie”, tym droższy rachunek przychodzi na końcu.

Im dłużej organizacja udaje, że „jakoś to będzie”, tym droższy rachunek przychodzi na końcu.

AUTORKA

Nikola Kotodziej

psycholog, konsultant w Upswing Optimize

UPSWING
OPTIMIZE

CYFRYZACJA GIEŁD TRANSPORTOWYCH, CZYLI KORZYŚCI BLIŻEJ NIŻ MYŚLISZ

OD GIEŁ ŁADUNKÓW DO CYFROWYCH PLATFORM



Juliusz Senyk



Jeszcze nie tak dawno giełda ładunków była przede wszystkim miejscem, gdzie spedytorzy i przewoźnicy „łapali” oferty przez telefon, mail lub prosty formularz online. Jeśli mieli szczęście, trafiali na zlecenia, które pasowały do ich floty. Od wielu już lat giełdy zamieniły się w cyfrowe platformy transportowe i stanowią fundament branży transportu, spedycji i logistyki (TSL). Są to narzędzia, które wspierają pracę operacyjną, planowanie frachtów i zmniejszanie pustych przebiegów o konkretne procenty. Warto zauważyć, że giełdy transportowe towarzyszą przewoźnikom od wielu lat, a ich cyfryzacja z roku na rok coraz bardziej nas zaskakuje.

Giełdy codziennie oferują nawet do miliona ofert frachtów (jak w przypadku TIMOCOM Marketplace) do wyboru dla przewoźników i spedytorów, a sieć użytkowników może obejmować ponad osiemdziesiąt pięć tysięcy firm. To realna baza ładunków i taboru, którą da się przeglądać w kilka sekund. To pokazuje, jak intensywnie przewoźnicy i brokerzy korzystają z cyfrowych narzędzi, żeby znaleźć fracht, zoptymalizować trasę i zwiększyć zyski.

Kilka kliknięć zamiast maila

W praktyce oznacza to prostą korzyść dla przewoźnika. Dawno temu trzeba było zlecenia wysyłać faksem i wykonywać jeden telefon za drugim, a zabezpieczenia pozostawiały wiele do życzenia. Dziś wystarczy jedno logowanie do platformy, kilka kliknięć albo nawet automatyczne dopasowanie ofert w systemie informatycznym klasy Transport Management System (TMS) pod konkretną trasę i pojazd. W wielu firmach cyfryzacja oznacza, że planowanie frachtów przestaje być chaosem i staje się przewidywalnym procesem. Nie chodzi tylko o ilość ofert, aby miało co „wisieć”. Cyfrowe giełdy dają też przewoźnikowi narzędzia do lepszej weryfikacji kontrahentów i płatników, monitorowania statusu frachtu i integracji z narzędziami do zarządzania transportem. Integracja taka sprawia, że oferta z giełdy trafia bezpośrednio do systemu TMS, który automatycznie rejestruje trasę, generuje dokumenty i wspiera płatności. To oszczędność czasu i mniej błędów w biurze. Z kolei druga strona może sprawnie zweryfikować przewoźnika na podstawie opinii o nim i dokumentów, do których mamy wgląd dzięki platformie. W dobie takich usprawnień i funkcjonalnych zabezpieczeń, jakie oferują nam giełdy, sprzedawanie ładunków przez maila to już przeżytek i niepotrzebne ryzyko.

Dla operatora giełdy cyfryzacja to szansa na oferowanie usług, które wykraczają poza zwykłe zestawienie ładunków i pojazdów oraz przyciągnięcie do siebie nowych klientów. Automatyczne analizy ryzyka, śledzenie tras, kalkulacje kosztów, ranking kontrahentów, systemy gwarancji płatności czy narzędzia bezpieczeństwa użytkowników to funkcje, które wpływają na zaufanie całej społeczności TSL. Coraz częściej platformy inwestują w takie rozwiązania, bo bezpieczeństwo kontrahentów to wartość, którą chcesz widzieć na co dzień.

Coraz więcej firm transportowych opiera swoje procesy na danych, które generują platformy cyfrowe, bo one po prostu pomagają podejmować lepsze decyzje biznesowe.

Cyfryzacja to konkretne korzyści w liczbach

Zatem jak to wygląda od wewnątrz, z perspektywy giełd transportowych?

Radosław Groński, Marketing Team Leader, TIMOCOM Polska: „TIMOCOM Road Freight Marketplace dostarcza rozwiązań, które ułatwiają przewoźnikom, załadowcom i spedytorom wyszukiwanie i publikowanie ładunków, planowanie tras, bezpieczną komunikację, zarządzanie zleceniami i monitorowanie ich realizacji.

W ostatnim czasie wdrożyliśmy TIMOCOM AI – bezpłatne, oparte na sztucznej inteligencji rozszerzenie Road Freight Marketplace, które umożliwia automatyczne generowanie ofert ładunków (nawet wielu jednocześnie) na podstawie plików tekstowych, dokumentów Excel czy grafik (np. zrzutów ekranu). Sztuczna inteligencja rozpoznaje wszystkie istotne informacje z załączników (miejsca i daty załadunku/rozładunku, wymiary, rodzaje nadwozi itd.), a następnie wprowadza je w odpowiednie pola w generatorze ofert ładunków. Dzięki temu można wystawić nawet kilka frachtów w mniej niż 20 sekund! Poprawność ofert generowanych przez TIMOCOM AI wynosi ponad 99 proc.

Wsparciem dla użytkowników jest także nowy komunikator: umożliwia nie tylko bezpieczną i powiązaną z konkretną ofertą konwersację wewnątrz giełdy transportowej, ale także przysyłanie dokumentów, szybkie przydzielanie ładunków i wiążących zleceń transportowych.

TIMOCOM wspiera również integrację marketplace z systemami TMS lub ERP klientów. Dzięki interfejsom – w tym „API Giełdy Transportowej”, zleceń transportowych i trackingu – oferty wprowadzane w systemie operacyjnym klienta mogą być od razu widoczne w Marketplace, bez potrzeby dodatkowego logowania czy przepisywania danych.

Uzupełnieniem tych integracji jest „API Przegląd Cen Frachtów”, które pozwala systemom TMS automatycznie pobierać aktualne dane rynkowe i pomagać dyspozytorom w szybkim określaniu odpowiedniej (opartej na realnych danych) ceny frachtu dla danej relacji.

Dzięki integracji TIMOCOM z systemami telematycznymi od 299 dostawców, użytkownicy usługi Trackingu mogą zarządzać wszystkimi swoimi pojazdami na jednej mapie, nawet jeżeli dane GPS pochodzą z różnych źródeł. Oferujemy również Monitoring Przesyłek Live: usługę, dzięki której zleceniodawcy uzyskują automatyczne aktualizacje statusu przesyłki w czasie rzeczywistym i precyzyjne obliczenia szacowanego czasu przybycia na miejsce rozładunku (ETA). Przewoźnicy natomiast zachowują pełną kontrolę nad udostępnianymi danymi, mogą szybciej reagować na zakłócenia w realizacji transportu, a przede wszystkim – dzięki większej transparentności – łatwiej zyskują zaufanie nowych partnerów biznesowych.“

Platformy dostosowują się do zmian

Zatem cyfryzacja giełd to też konkretne liczby w codziennej pracy. Oszczędność czasu i redukcja pustych przebiegów to coś, co każdy przewoźnik potrafi przełożyć na zysk. Jedną z dużych europejskich platform

Coraz częściej giełdy ładunków integrują swoje moduły z systemami do planowania pracy kierowców, rozliczeń frachtów czy monitoringu GPS.

deklaruje, że można obniżyć koszty pustych przebiegów nawet o jedną czwartą dzięki lepszemu dopasowaniu ładunków. To realna oszczędność, którą zauważają przedsiębiorstwa, które wdrożyły cyfrowe narzędzia do planowania tras.

Nie znaczy to jednak, że cyfryzacja oznacza tylko same liczby i wykresy. Dla wielu spedytorów to nadal codzienna praca przy telefonie i mailu, ale teraz te działania są szybsze i skuteczniejsze. Giełdy transportowe stały się naturalnym elementem ekosystemu transportowego, których nie da się już pominąć. Coraz więcej firm opiera swoje procesy na danych, które generują te platformy, bo one po prostu pomagają podejmować lepsze decyzje biznesowe.

Nie da się też ukryć, że rynek stale się zmienia i cyfrowe platformy muszą być dostosowywane do tych zmieniających się potrzeb oraz oparte na cyfryzacji. Coraz częściej giełdy ładunków integrują swoje moduły z systemami do planowania pracy kierowców, rozliczeń frachtów czy monitoringu GPS. To nie tylko zwiększa bezpieczeństwo realizowanych zleceń, ale również pozwala lepiej zarządzać całą flotą w czasie rzeczywistym.

W przyszłości cyfrowe giełdy będą jeszcze bardziej zaawansowane. Mówi się o automatycznym dopasowaniu ofert na podstawie analizy danych historycznych, trendów rynkowych czy nawet automatycznych rekomendacjach tras. To oznacza, że zamiast ręcznie szukać ofert na każdy kilometr, systemy będą podpowiadały najlepsze opcje jeszcze zanim spedytor wypije kawę... ale to w swoim czasie.

Jak można zauważyć, cyfryzacja i technologia postępują z ogromnymi korzyściami dla użytkowników. Giełdy transportowe z roku na rok dostarczają nowe narzędzia usprawniające pracę firm transportowych, a one – jako klienci – generują ruch napędzając rynek, a to pokazuje, że funkcjonowanie w tej symbiozie się opłaca dla wszystkich stron.

AUTOR

Juliusz Senyk

Jego dewiza brzmi: „Nie prowadzę ciężarówki, ale pociągam za sznurki”. Spedytor międzynarodowy, który łączy Europę i ludzi z konkretnym podejściem do biznesu.

„Spedycja to nie zawód, a styl życia.” Znajdź mnie na LinkedIn:
@Juliusz Senyk – może będzie to początek nowej trasy?

PRAWO

54

Ewa
Sławińska-Ziaja

NOWA, CYFROWA
RZECZYWISTOŚĆ
LISTU
PRZEWOZOWEGO

60

Piotr Kempirski

UPADŁOŚĆ
PRZEWOŹNIKA

65

Svitlana
Strachowicz

AI W OBRONIE
TWOICH INTERESÓW



➤ CZUJNIKI MASY W NIEMCZECH

Na niemieckich autostradach wkrótce pojawią się nowe systemy kontroli ciężarówek. Od 2026 r. automatyczne czujniki będą sprawdzać masę pojazdów w trakcie jazdy, a mandaty za przeciążenie sięgną 450 euro. Zmiany szczególnie odczują kierowcy zawodowi i firmy transportowe w całej Europie. Niemcy od lat zmagają się z problemem niszczącej infrastruktury drogowej. Duża część mostów i tras szybkiego ruchu jest przeciążona, a jednym z głównych powodów są ciężarówki poruszające się z nadmiernym ładunkiem. Nowe przepisy mają ograniczyć to zjawisko i poprawić bezpieczeństwo na drogach. LA



➤ WEJŚCIE SYSTEMU SENT

Jeżeli nic się nie zmieni, to od 17 marca 2026 r. przewóz tekstyliów będzie podlegał monitorowaniu w systemie SENT. Rozporządzenie w tej sprawie zostało podpisane i opublikowane w Dzienniku Ustaw. Nowe obowiązki obejmą kilkanaście tysięcy firm, które muszą się do nich przygotować. Wdrożenie nowych wymagań będzie istotnym wyzwaniem zarówno dla firm z branży tekstylnej, jak i dla przewoźników oraz operatorów logistycznych. Przyjęte przepisy przewidują, że monitorowaniem zostaną objęte przewozy odzieży i dodatków odzieżowych, odzieży używanej, a także obuwia. Chodzi o towary o kodach CN 61, 62, 6309 oraz 64. GH



➤ CORAZ MNIEJ WYPADKÓW NA DROGACH

Rok 2025 był najbezpieczniejszym na polskich drogach – odnotowano najmniejszą liczbę ofiar śmiertelnych wypadków drogowych – informuje Komenda Główna Policji – przedstawiając dane wg stanu na dzień 2. stycznia 2026 r. Jak podsumowują policjanci – prowadzone kontrole, działania prewencyjne oraz szeroko zakrojona profilaktyka przynoszą wymierne efekty, co potwierdzają wstępne dane za miniony rok. Z wstępnych podsumowań wg stanu na dzień 2 stycznia 2026 r. wynika, że w 2025 r. na polskich drogach doszło do 21 tys. wypadków drogowych, co oznacza spadek o 2,4 proc. w porównaniu do roku 2024. W zdarzeniach tych śmierć poniosło 1651 osób, czyli o 12,9 proc. mniej niż rok wcześniej. DP



➤ SKRÓCENIE UZYSKIWANIA POZWOLEŃ



Kierowcy zawodowi mają zostać objęci szybszą ścieżką wydawania pozwoleń na pracę, wynika z projektu rozporządzenia opublikowanego 30 stycznia. Nowy wykaz zawodów deficytowych ma skrócić wielomiesięczne procedury na zatrudnianie pracowników spoza Unii Europejskiej, z którymi od lat mierzą się firmy transportowe. Od co najmniej ponad dwóch lat, transportowi pracodawcy skarżą się na przewlekłe procedury związane z uzyskiwaniem dla swoich pracowników spoza UE, prawa pobytu i prawa do pracy w Polsce. Czas oczekiwania na urzędowe decyzje w tych sprawach wynosi często kilkanaście miesięcy. GW

ELEKTRONICZNY LIST PRZEWÓZOWY (E-CMR) I ROZPORZĄDZENIE EFTI –
KIEDY CYFROWA DOKUMENTACJA STANIE SIĘ CODZIENNOŚCIĄ W TRANSPORCIE?

NOWA, CYFROWA RZECZYWISTOŚĆ LISTU PRZEWÓZOWEGO



Ewa Sławińska-Ziaja

List przewozowy CMR, jako podstawowy dokument w transporcie drogowym, od dziesięcioleci pełni funkcję nie tylko dowodową w relacjach między przewoźnikiem, nadawcą a odbiorcą, lecz także organizacyjną i rozliczeniową, będąc nieodzownym elementem każdego procesu przewozowego. Przez lata jego papierowa postać traktowana była jako jedyna pełnoprawna forma odpowiadająca wymogom dowodowym i formalnym, co utrwaliło w praktyce przekonanie, że jedynie dokument fizycznie opatrzony podpisem i pieczęcią organu czy kontrahenta może służyć jako wiarygodny dowód wykonania zobowiązania.



Ale idzie nowe. Postępująca cyfryzacja procesów gospodarczych, przyspieszona dodatkowo przez rozwój usług e-commerce oraz rosnącą presję na efektywność kosztową i czasową w branży transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL), nieuchronnie prowadzi do konieczności przekształcenia również sfery dokumentacji przewozowej.

e-CMR nie będzie działał dla przewozów międzynarodowych, o ile nie upowszechni się także w zakresie transportów kabotażowych i krajowych.

eCMR nie w kabotażach i „krajówce”

W tym właśnie kontekście pojawił się elektroniczny list przewozowy (e-CMR), którego ramy prawne na poziomie międzynarodowym wyznacza Protokół dodatkowy do Konwencji CMR, ratyfikowany przez Polskę już w 2019 r. Zasadnicze znaczenie tego aktu polega na uznaniu, że dokument elektroniczny posiada taką samą moc dowodową jak dokument papierowy, a zatem w obrocie prawnym i gospodarczym winien być traktowany równorzędnie z dotychczasowym, tradycyjnym, nośnikiem. Ma to oczywiście znaczenie zarówno dla relacji umów cywilnoprawnych, w tym przede wszystkim dla potwierdzenia wykonania usługi transportowej, ale też w zakresie kontroli prawidłowości przewozów prowadzonych przez organy administracyjne poszczególnych krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Problemem pozostaje jednak, że formalnie Protokół znajduje zastosowanie wyłącznie w transporcie międzynarodowym między państwami, które przystąpiły do jego postanowień, podczas gdy przewozy krajowe i kabotażowe nadal podlegają pod dokumenty wyłącznie papierowe, co w praktyce znacząco ogranicza jego zasięg oddziaływania. Innymi słowy, eCMR nie będzie działał dla przewozów międzynarodowych, o ile nie upowszechni się także w zakresie transportów kabotażowych i krajowych. Do tego dochodzą konserwatywne przyzwyczajenia rynku oraz ostrożne, by nie powiedzieć sceptyczne, podejście organów kontrolnych, które niejednokrotnie traktują dokument w wersji papierowej jako jedyną pełnoprawną formę dowodową.

Rozporządzenie eFTI – europejski krok ku obowiązkowej cyfryzacji

Niezależnie od oporu praktyki gospodarczej i pewnych nieścisłości w implementacji Protokołu dodatkowego, na poziomie prawa unijnego przyjęto rozwiązanie

o charakterze systemowym, które docelowo obejmie całą branżę transportową. Chodzi mianowicie o Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1056 z 15 lipca 2020 r. w sprawie elektronicznych informacji dotyczących transportu towarowego, określane w skrócie jako rozporządzenie eFTI (Electronic Freight Transport Information).

Rozporządzenie to, mające bezpośrednie zastosowanie we wszystkich państwach członkowskich, ustanawia ramy prawne, które obligują właściwe organy administracji publicznej do uznawania informacji transportowych przekazywanych w formie elektronicznej, o ile przedsiębiorca zdecyduje się na ich przedstawienie w tej właśnie postaci. Co szczególnie istotne, eFTI nie ogranicza się do pojedynczych dokumentów – jak e-CMR – lecz tworzy zunifikowany system, obejmujący wszelkie informacje regulacyjne wymagane w transporcie, począwszy od przewozu odpadów, poprzez materiały niebezpieczne, aż po procedury związane z dostępem do rynku przewozów międzynarodowych.

Certyfikowane platformy eFTI

Cel wdrożenia tego aktu prawnego wyłożono jasno w jego preambule: „Brak jednolitych ram prawnych na szczeblu Unii, zobowiązujących właściwe organy do uznawania w postaci elektronicznej odpowiednich informacji dotyczących transportu towarowego, których dostarczenie jest wymagane przez przepisy, jest uważany za główny powód braku postępów w kierunku uproszczenia i większej wydajności wymiany informacji, możliwej dzięki dostępnym środkom elektronicznym. Uznawanie przez właściwe organy informacji w postaci elektronicznej ze wspólnymi specyfikacjami ułatwiłoby nie tylko komunikację między właściwymi organami a podmiotami gospodarczymi, ale pośrednio również rozwój jednolitej i uproszczonej komunikacji elektronicznej między przedsiębiorstwami w całej Unii. Doprowadziłoby to również do znacznych oszczędności kosztów administracyjnych dla podmiotów gospodarczych, w szczególności MŚP, które stanowią znaczną większość przedsiębiorstw transportowych i logistycznych w Unii.”

Kluczowym elementem systemu eFTI są certyfikowane platformy eFTI oraz dostawcy usług eFTI, których zadaniem jest zapewnienie bezpiecznego, interoperacyjnego i zgodnego z unijnymi specyfikacjami przechowywania oraz udostępniania danych. Wymogi wobec tych podmiotów zostały szczegółowo określone w samym rozporządzeniu, a nadzór nad ich spełnianiem powierzono jednostkom akredytowanym zgodnie z rozpo-



**AUTOMATION
DAY**»»»

5.03. Swarzędz

synergy
congress 

20.05. Opole

15.09. Łódź

 **logisticand
warehouse**
TRENDS

24.11. Wrocław

DIGITAL
SUPPLY CHAIN

Warto mieć w planie

e-CMR naturalnie trudno „zgubić”, a to wprost ogranicza ryzyko sankcji z tytułu kar umownych, wynikających z braków dokumentacyjnych.

ządzeniem (WE) nr 765/2008. W efekcie przedsiębiorcy uzyskają pewność, że korzystając z certyfikowanego rozwiązania, ich dane będą respektowane przez organy kontrolne w całej Unii Europejskiej, co ma niebagatelne znaczenie z punktu widzenia bezpieczeństwa prawnego i płynności prowadzenia działalności gospodarczej.

Harmonogram wdrożenia – przepisy a rzeczywistość

Choć rozporządzenie eFTI weszło w życie formalnie już w 2020 r., jego stosowanie zostało odroczone do 21 sierpnia 2024 r., aby państwa członkowskie i przedsiębiorcy mieli czas na przygotowanie odpowiednich rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Nie oznacza to jednak, że od tej daty cały system jest w pełni funkcjonalny.

Rozporządzenie przewiduje bowiem, że organy publiczne zostaną zobligowane do uznawania danych elektronicznych dopiero 30 miesięcy po wejściu w życie aktów delegowanych i wykonawczych, które doprecyzowują szczegółowe zasady funkcjonowania platform eFTI i zakres wymaganych danych. Ponieważ akty te miały być przyjęte do lutego 2023 r., oznacza to, że faktyczny, powszechny obowiązek uznawania dokumentów cyfrowych przez administrację w państwach członkowskich pojawi się dopiero około 2026 r.

Do chwili obecnej w ramach wdrażania rozporządzenia eFTI opublikowane zostały trzy podstawowe akty prawne stanowiące fundament systemu. Po pierwsze – rozporządzenie wykonawcze Komisji (UE) 2024/1942 z d. 5 lipca 2024 r., które określa wspólne procedury i reguły dostępu organów publicznych do elektronicznych informacji dotyczących transportu towarowego. Po drugie – rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2024/2024 z 26 lipca 2024 r., wprowadzające jednolity zbiór danych eFTI, stanowiący wspólny punkt odniesienia dla wszystkich państw członkowskich. Po trzecie – rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2024/2025 z 15 lipca 2024 r., zmieniające część B załącznika I do rozporządzenia 2020/1056, a więc doprecyzowujące kluczowe elementy systemowe.

Na publikację czekają jednak wciąż dwa akty o charakterze przesądającym – dotyczące szczegółowych zasad certyfikacji platform eFTI oraz wymagań technicznych wobec platform i dostawców usług eFTI. Ich brak powoduje, że proces wdrożenia ulega dalszym przesu-

nięciom. W pierwotnych założeniach przewidywano bowiem, iż pierwsze platformy wymiany danych zostaną uruchomione już w październiku 2024 r., natomiast organy kontrolne zostaną zobowiązane do uznawania elektronicznych listów przewozowych od sierpnia 2025 r. Tymczasem dziś wiemy, że terminy te zostały odłożone niemal o dwa lata, co oznacza, że pełna operacyjność systemu w praktyce pojawi się dopiero w okolicach 2027 r.

W przyszłości przewidziano również obowiązki sprawozdawcze i ewaluacyjne, otóż państwa członkowskie zobowiązane są do przekazania Komisji pierwszych raportów dotyczących stosowania eFTI do 21 sierpnia 2027 r., natomiast pełna ocena skuteczności rozporządzenia ma nastąpić do 21 lutego 2029 r., co otworzy drogę do ewentualnych dalszych reform, w tym nawet wprowadzenia obligatoryjnego stosowania formy elektronicznej zamiast papierowej. Z perspektywy „naszego podwórka” oczekujemy na wdrożenie przez polskiego ustawodawcę odpowiednich zmian do ustawy o transporcie drogowym i ustawy Prawo przewozowe.

Znaczenie e-CMR w praktyce branży TSL

Wprowadzenie rozporządzenia eFTI sprawia, że e-CMR przestaje być postrzegany jako odosobniona innowacja prawna czy technologiczna, a staje się częścią szerszej zakrojonej unijnego systemu cyfryzacji transportu. Można wręcz stwierdzić, że e-CMR będzie jednym z wielu dokumentów w ramach eFTI, a jego stosowanie nabierze rzeczywistego znaczenia dopiero wówczas, gdy organy administracji i kontroli zostaną zobowiązane do honorowania formy elektronicznej na równi z papierową.

Dla przedsiębiorców oznacza to, że czas przejściowy do roku 2026 powinien być wykorzystany na stopniowe wdrażanie rozwiązań cyfrowych, testowanie platform, dostosowanie procedur księgowych i rozliczeniowych oraz zmianę mentalności pracowników i kontrahentów. Zyski w postaci szybszego obiegu informacji, łatwiejszego rozliczania zleceń, redukcji kosztów administracyjnych oraz zmniejszenia ryzyka utraty dokumentów stanowią bowiem realną przewagę konkurencyjną, której lekceważenie może okazać się kosztowne.

Z perspektywy prawnika zajmującego się na co dzień doradztwem na rzecz branży transportowej, e-CMR daje wiele korzyści stricte prawnych. Chociażby przywraca do życia funkcję zabezpieczającą listu przewozowego, o której w praktyce w zasadzie zapomniano. Chodzi o ochronę wzajemnych świadczeń nadawcy i odbiorcy – Konwencja CMR w art. 12 ust. 3 prze-

widuje bowiem, że odbiorca może uzyskać prawo do rozporządzania przesyłką już od momentu wystawienia listu przewozowego, o ile nadawca uczyni o tym wzmiankę. W realiach papierowych, przy międzynarodowych przewozach i tysiącach kilometrów dzielących strony, fizyczne przekazanie pierwszego egzemplarza listu było rozwiązaniem niemal martwym. Dokument elektroniczny rozwiązuje ten problem – wystarczy powielenie i przekazanie pliku, który zachowuje integralność i zawiera jasne instrukcje dla przewoźnika. No i oczywiście pozwala na łatwiejsze zapoznanie się z treścią dokumentu, co znacznie podniesie komfort naszej pracy – niestety wpisy w CMR bywają nieraz kompletnie nieczytelne.

e-CMR umożliwi także praktyczne stosowanie art. 24 i 26 Konwencji, czyli deklaracji wartości towaru i specjalnego interesu w dostawie. Do tej pory były to rozwiązania teoretyczne, gdyż sądy konsekwentnie podkreślały, że wzmianki w zleceniu transportowym nie wystarczają. Teraz nadawca może wprowadzić je tak jak przepis literalnie nakazuje, czyli wprost do treści dokumentu elektronicznego, co skutkuje rozszerzeniem odpowiedzialności przewoźnika ponad standardowy limit 8,33 SDR/kg i zabezpiecza interes zleceniodawcy również na wypadek opóźnień czy innych uchybień, które mogą prowadzić do dużych strat.

Szczególnie istotną korzyścią wynikającą ze stosowania e-CMR jest również zmiana w sferze rozliczeń finansowych. Podczas gdy przy papierowym liście przewozowym termin płatności dla przewoźnika biegł dopiero od momentu fizycznego dostarczenia przez niego dokumentów do siedziby zleceniodawcy, w przypadku dokumentacji elektronicznej termin będzie mógł rozpocząć się już od chwili złożenia podpisu elektronicznego przez odbiorcę towaru. W praktyce oznacza to skrócenie okresu oczekiwania na należność, przyspieszenie możliwości dochodzenia roszczeń, a w przy-

padku nieuczciwych kontrahentów – również naliczania odsetek za opóźnienie i rekompensaty w wysokości 40 euro z tytułu odzyskiwania należności. Nie można też pominąć pewnej praktycznej zalety: e-CMR naturalnie trudno „zgubić”, a to wprost ogranicza ryzyko sankcji z tytułu kar umownych, wynikających z braków dokumentacyjnych, które w papierowym świecie stanowiły codzienność przewoźników.

Już za rok organy państw członkowskich UE będą musiały uznawać dokumenty elektroniczne w każdym przypadku – również e-CMR.

Oswajanie transportu z cyfryzacją CMR

Elektroniczny list przewozowy, choć formalnie przepisy go ustanawiające zostały już częściowo uchwalone, dopiero w ciągu kilku kolejnych lat staną się powszechnym standardem w branży transportowej. Rozporządzenie eFTI nadaje temu procesowi nie tylko ramy prawne, lecz także nieodwracalny kierunek rozwoju – ku pełnej cyfryzacji i unifikacji wymiany danych w całej Unii Europejskiej. Aktualnie znajdujemy się w momencie przejściowym – formalne przepisy już obowiązują, ale rynek wciąż oswaja się z nową rzeczywistością. Już za rok nastąpi faktyczna zmiana jakościowa, gdyż organy państw członkowskich będą musiały uznawać dokumenty elektroniczne w każdym przypadku, co uczyni e-CMR i inne dokumenty częścią codzienności transportowej.

Z perspektywy prawnika specjalizującego się w transporcie można powiedzieć, że droga do pełnej cyfryzacji jest nieodwracalna, a przedsiębiorcy, którzy rozpoczną proces adaptacji odpowiednio wcześniej, będą w stanie nie tylko uniknąć chaosu wdrożeniowego, ale również zbudować przewagę konkurencyjną wobec mniej elastycznych podmiotów.

AUTORKA

Ewa Sławińska-Ziaja

Radca prawny w Trans Lawyers Kancelaria Prawna
www.translawyers.eu



CO Z MAJĄTKIEM, UMOWAMI, ŁADUNKAMI I DOKUMENTACJĄ?

UPADŁOŚĆ PRZEWÓŹNIKA



Wiele podmiotów z branży transportu, spedycji i logistyki (TSL) zмага się z presją kosztową i organizacyjną. Na tę trudną sytuację wpływają między innymi zmiany w prawie, wzrost kosztów, a także problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych kierowców. Brak odpowiedniej reakcji może zakończyć się upadłością przewoźnika. Jakie są skutki upadłości w odniesieniu do majątku przewoźnika, przewożonego ładunku, zawartych umów oraz dokumentacji?



Piotr Kempniński

Jednym z najbardziej typowych objawów narastających problemów ekonomicznych jest utrata płynności finansowej. Zwykle jest to długotrwały proces pogarszania się sytuacji przewoźnika, choć w praktyce zdarzają się również przypadki, w których kryzys wywołuje pojedyncze zdarzenie, na przykład utrata kluczowego kontrahenta, nagłe zdarzenie szkodowe lub gwałtowny wzrost kosztów. Kluczowe jest, aby nie przegapić momentu, w którym sytuację można jeszcze odwrócić. Szybka reakcja może polegać na restrukturyzacji wewnętrznej albo na skorzystaniu z narzędzi przewidzianych w ustawie Prawo restrukturyzacyjne.

Przejściowe problemy finansowe, a niewypłacalność

Brak odpowiedniej reakcji może doprowadzić do utraty zdolności do wykonywania wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Taki stan określa się jako niewypłacalność i wiąże się z obowiązkiem złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości, pod rygorem odpowiedzialności członków zarządu, w tym potencjalnie odpowiedzialności majątkiem osobistym. Wniosek powinien zostać złożony w terminie 30 dni od powstania stanu niewypłacalności. Granica między przejściowymi problemami płynnościowymi a niewypłacalnością bywa w praktyce cienka, a w branży TSL ocenę sytuacji dodatkowo utrudnia duża liczba zleceń generująca wysoki przychód przy niewystarczającym poziomie gotówki. W warunkach rosnących kosztów taki rozdział może szybko prowadzić do narastania zaległości i utraty płynności.

Granica między przejściowymi problemami płynnościowymi a niewypłacalnością bywa w praktyce cienka.



Z chwilą ogłoszenia upadłości przewoźnik traci prawo zarządu majątkiem wchodzącym do masy upadłości, a zarząd przejmuje syndyk.

Złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości uruchamia postępowanie prowadzone na podstawie przepisów Prawa upadłościowego. Na etapie rozpoznawania wniosku sąd może ustanowić tymczasowego nadzorcę sądowego, którego zadaniem jest między innymi zabezpieczenie majątku oraz przygotowanie dla sądu informacji o sytuacji dłużnika. Co do zasady dłużnik może w tym czasie kontynuować działalność, przy czym do dokonania czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu konieczna jest zgoda tymczasowego nadzorcy sądowego. Dopiero postanowienie sądu o ogłoszeniu upadłości wywołuje zasadniczy skutek w postaci odebrania dłużnikowi prawa zarządu majątkiem. Kontrolę przejmuje wyznaczony przez sąd syndyk, który zabezpiecza majątek, sporządza spis inwentarza oraz ustala listę wierzycieli w oparciu o zgłoszenia wierzycieli i dostępne dokumenty, a następnie prowadzi likwidację masy upadłości w celu zaspokojenia wierzycieli.

Polskie prawo nie przewiduje odrębnego postępowania upadłościowego dla przewoźników. Są oni traktowani jak każdy inny przedsiębiorca, choć w praktyce specyfika działalności transportowej wpływa na sposób działania syndyka. Niezmienny pozostaje cel postępowania upadłościowego, czyli zaspokojenie wierzycieli w jak najwyższym stopniu, zgodnie z regułami przewidzianymi w ustawie.

Syndyk po ogłoszeniu upadłości nie ma bezwzględnego obowiązku dalszego wykonywania wszystkich aktywnych umów, zwłaszcza gdy ich wykonanie byłoby niekorzystne dla masy upadłości.

Ogólne skutki upadłości

Z chwilą ogłoszenia upadłości przewoźnik traci prawo zarządu majątkiem wchodzącym do masy upadłości, a zarząd przejmuje syndyk. W konsekwencji upadły traci przede wszystkim możliwość skutecznego rozporządzania składnikami tego majątku oraz zawierania umów. Czynności podejmowane samodzielnie przez upadłego w tym zakresie będą nieważne. Działania podejmowane przez syndyka wytyczają sztywne reguły postępowania upadłościowego, nakierowane na realizację jego celu. To oznacza, że syndyk będzie podejmował decyzje z uwzględnieniem interesu ogółu

wierzycieli, a nie przez pryzmat interesu dłużnika czy jego kontrahentów.

Kontrahenci upadłego przewoźnika, od dnia ogłoszenia upadłości, wszelkie kwestie związane z wykonywaniem zawartych umów powinni adresować do syndyka. Z tego punktu widzenia najważniejsze jest więc ustalenie, kto jest syndykiem – taką informację można uzyskać z treści postanowienia o ogłoszeniu upadłości, którego zawartość jest dostępna publicznie w Krajowym Rejestrze Zadłużonych.

Należy zwrócić uwagę, że syndyk po ogłoszeniu upadłości nie ma bezwzględnego obowiązku dalszego wykonywania wszystkich aktywnych umów, zwłaszcza gdy ich wykonanie byłoby niekorzystne dla masy upadłości. Z tego powodu należy przyjąć, że nie każda umowa zawarta przez przewoźnika będzie wykonywana przez syndyka – kontynuacja działalności gospodarczej po ogłoszeniu upadłości stanowi wyjątek, nie regułę.

Wpływ upadłości na majątek

Masa upadłości obejmuje majątek upadłego, a środki z jego likwidacji mają służyć zaspokojeniu wierzycieli. W praktyce pierwsze dni po ogłoszeniu upadłości mają charakter porządkowania i zabezpieczania majątku, ponieważ syndyk musi szybko przejąć realną kontrolę nad składnikami majątkowymi i ograniczyć ryzyko ich utraty lub dalszego, nieuprawnionego wykorzystywania. W przypadku przewoźników oznacza to w szczególności ustalenie, gdzie znajduje się tabor upadłego. W skład masy upadłości, obok taboru, wejdą przede wszystkim środki pieniężne, należności i inne roszczenia, wszelkie wyposażenie, urządzenia i narzędzia (w takim zakresie, w jakim są one własnością przewoźnika). W przypadku rzeczy będących przedmiotem leasingu lub najmu (dotyczy to przede wszystkim ciągników czy naczep), nie wejdą one w skład masy upadłości, a więc nie powinny podlegać ujawnieniu w spisie inwentarza. W sytuacji, gdyby jednak syndyk uwzględnił w spisie inwentarza przedmioty niebędące własnością upadłego – prawo przewiduje formalną ścieżkę wyłączenia takich przedmiotów z masy upadłości. Z tego względu kluczowa jest aktywność właścicieli tych rzeczy.

Analogiczna sytuacja dotyczy również przewożonego towaru, który nie powinien być potraktowany jako składnik masy upadłości. W praktyce jednak ogłoszenie upadłości może przełożyć się na czasowe wstrzymanie wydania ładunku do czasu wyjaśnienia, komu przysługuje prawo do towaru oraz kto jest uprawniony do jego odbioru. W konsekwencji kluczowa staje

się szybka identyfikacja ładunku i wykazanie tytułu prawnego do żądania jego wydania. W praktyce chodzi o przedstawienie dokumentów i danych, umożliwiających syndykowi bezpieczne podjęcie decyzji w tym zakresie.

Wpływ upadłości na umowy

Ogłoszenie upadłości nie powoduje automatycznego wygaśnięcia umów zawartych przez przewoźnika. Po ogłoszeniu upadłości syndyk podejmuje czynności związane z wykonywaniem umów. Z tego względu dalszy los tych umów podlega logice postępowania upadłościowego. Uwzględniając cel postępowania w zakresie umów, które w dniu ogłoszenia upadłości nie były wykonane w całości, syndyk może podjąć decyzję, czy umowę wykonać i domagać się jej wykonania od drugiej strony, czy też od umowy odstąpić ze skutkiem na dzień ogłoszenia upadłości.

Przed podjęciem tej decyzji syndyk oceni opłacalność wykonania umowy. W wielu sytuacjach racjonalne może być dokończenie części przewozów (o ile będzie to możliwe z punktu widzenia dostępnych zasobów), co pozwoli na uzyskanie dodatkowych należności i uniknięcie powstania dalszych zobowiązań upadłego (np. z tytułu kar umownych za niewykonanie przewozu). Syndyk nie działa w powyższym zakresie samodzielnie. Wykonanie zobowiązania upadłego, jak również odstąpienie od umowy wymaga zgody sędziego-komisarza. Co istotne, kontrahent upadłego nie musi jednak pozostawać w stanie niepewności odnośnie do losów umowy. Może on wezwać syndyka do zajęcia stanowiska w zakresie dalszego losu umowy. Syndyk powinien w danym terminie określić, czy zamierza umowę wykonać, czy od niej odstąpić.

Po ogłoszeniu upadłości zmienia się tryb zaspokajania roszczeń, wynikających z umów zawartych przez przewoźnika. Wierzytelności kontrahentów wobec upadłego podlegają zgłoszeniu i zaspokojeniu w reżimie postępowania upadłościowego. W pierwszej kolejności wierzytelność podlega zgłoszeniu przez wierzyciela w terminie 30 dni od dnia ogłoszenia upadłości. Zaspokojenie następuje natomiast ze środków pozyskanych przez syndyka z likwidacji majątku upadłego w ramach planu podziału funduszków masy upadłości. Podział następuje według ściśle określonej hierarchii, co ma prowadzić do równomiernego zaspokojenia wierzycieli. Oznacza to, że zaspokojenie wierzycieli w upadłości nie musi być pełne. Z reguły poziom zaspokojenia wierzycieli, w szczególności w branżach usługowych, bywa symboliczny. Wyjątek stanowią wierzyciele po-

siadający zabezpieczenie na majątku dłużnika, którym przysługuje pierwszeństwo do uzyskania zaspokojenia ze środków pozyskanych z likwidacji przedmiotu zabezpieczenia.

W przypadku dochodzenia roszczeń wobec upadłego należy pamiętać o tym, że po ogłoszeniu upadłości stroną postępowania będzie syndyk, a postępowania sądowe, administracyjne lub sądownoadministracyjne, dotyczące masy upadłości, mogą być wszczęte i prowadzone wyłącznie przez niego albo przeciwko niemu. W konsekwencji, kierowanie pism czy pozwów bezpośrednio do upadłego z pominięciem syndyka nie spełni swojego celu. Jednocześnie należy pamiętać, że po ogłoszeniu upadłości wierzytelności powstałe przed ogłoszeniem upadłości będą podlegały zaspokojeniu w sposób opisany powyżej. Przeprowadzenie postępowania egzekucyjnego przez pojedynczego wierzyciela jest niedopuszczalne.

Masa upadłości obejmuje majątek upadłego, a środki z jego likwidacji mają służyć zaspokojeniu wierzycieli.

Wpływ upadłości na dokumentację

Kolejnym skutkiem upadłości przewoźnika jest to, że cała jego dokumentacja trafia pod zarządek syndyka, który ma obowiązek ją zabezpieczyć, uporządkować i wykorzystywać dla celów postępowania. Dokumenty służą syndykowi do uporządkowania wiedzy operacyjnej, w szczególności pod kątem rozliczeń z kontrahentami oraz ustalenia własności poszczególnych składników majątku. Nie chodzi przy tym wyłącznie o dokumenty związane stricte z działalnością przewozową, lecz przede wszystkim o dokumentację finansowo-księgową. To ona staje się podstawowym punktem odniesienia dla oceny, czy dany przewóz został wykonany, na jakich warunkach oraz jakie wierzytelności mogą być skutecznie dochodzone w toku postępowania. Z tymi dokumentami syndyk będzie również konfrontował zgłoszenia wierzytelności.

W praktyce przejęcie dokumentacji przez syndyka oznacza także, że część bieżących procesów operacyjnych i rozliczeniowych może na pewien czas wyhamować. Syndyk musi nie tylko zgromadzić i uporządkować dokumenty, lecz także przejąć ciężar obowiązków sprawozdawczych i informacyjnych upadłego, co wy-

Rzeczy będące przedmiotem leasingu lub najmu (przede wszystkim ciągniki i naczepy), nie wchodzi w skład masy upadłości.

Ogłoszenie upadłości nie powoduje automatycznego wygaśnięcia umów zawartych przez przewoźnika.

maga czasu na zapoznanie się z sytuacją przedsiębiorstwa oraz uporządkowanie danych.

Warto pamiętać także o wpływie upadłości na dokumenty przyznające uprawnienie do prowadzenia określonego rodzaju działalności (licencje, zezwolenia), w tym właśnie te wydawane w branży transportowej. Przepisy rozstrzygają wprost, że syndyk prowadzący przedsiębiorstwo upadłego może prowadzić działalność wymagającą koncesji, licencji albo zezwolenia, chyba że co innego wynika z odrębnych ustaw. Ma to istotne znaczenie praktyczne, ponieważ pozwala utrzymać działalność operacyjną w ograniczonym zakresie w okresie po ogłoszeniu upadłości, jeżeli syndyk uzna to za korzystne dla masy upadłości. W określonych sytuacjach może to zwiększać wartość przedsiębiorstwa i ułatwiać jego sprzedaż jako funkcjonującego organizmu, zamiast likwidacji wyłącznie w postaci pojedynczych aktywów.

Wierzytelności kontrahentów wobec upadłego podlegają zgłoszeniu i zaspokojeniu w reżimie postępowania upadłościowego.

Początek, masa upadłości i roszczenia

Ogłoszenie upadłości przewoźnika skutkuje przede wszystkim zmianą podmiotu uprawnionego do zarządzania jego majątkiem. Od dnia ogłoszenia upadłości decyzje w sprawach dotyczących masy upadłości podejmuje syndyk, a działania upadłego w tym zakresie

nie wywołują skutków prawnych. Ma to znaczenie praktyczne również dla kontrahentów, którzy po ogłoszeniu upadłości powinni wszelką korespondencję dotyczącą upadłego kierować do syndyka.

Masa upadłości obejmuje majątek będący własnością upadłego, natomiast rzeczy wykorzystywane w prowadzonej przez niego działalności gospodarczej, jednak niebędące jego własnością, powinny zostać zwrócone właścicielom. Dotyczy to również przewożonych ładunków. Rozdzielenie tych dwóch rodzajów rzeczy wymaga jednak sprawnej identyfikacji tytułów prawnych do poszczególnych składników, a w razie sporu skorzystania z przewidzianych prawem instrumentów, służących wyłączeniu rzeczy z masy upadłości.

Upadłość nie powoduje automatycznego wygaśnięcia umów, lecz syndyk może zdecydować o ich wykonaniu albo odstąpieniu, kierując się celem postępowania upadłościowego. Kontynuacja współpracy nie jest zatem scenariuszem domyślnym.

Roszczenia kontrahentów powstałe przed ogłoszeniem upadłości podlegają zgłoszeniu na listę wierzytelności i zaspokojeniu w ramach planu podziału funduszy masy upadłości. Podział następuje według ustawowo określonej hierarchii, a ostateczny poziom zaspokojenia jest uzależniony od efektów likwidacji majątku. Prowadzenie indywidualnych działań egzekucyjnych przez wierzycieli jest niedopuszczalne.

Istotne znaczenie ma również dokumentacja, w tym w szczególności księgi rachunkowe, które stanowią podstawę ustaleń syndyka i weryfikacji zgłoszeń wierzytelności, a także dokumenty uprawniające do prowadzenia działalności regulowanej, z których syndyk może korzystać w razie kontynuacji prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego.

AUTOR

r.pr. Piotr Kempński

Filipiak Babicz Legal & Tax

Radca prawny, analityk finansowy, menedżer zespołu w Dziale Restrukturyzacji i Upadłości kancelarii Filipiak Babicz Legal & Tax. Łączy w praktyce wiedzę z zakresu prawa oraz finansów przedsiębiorstw. Posiada doświadczenie w prowadzeniu dużych i skomplikowanych postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych z perspektywy organu postępowania, a także w doradztwie na rzecz wierzycieli oraz dłużników.

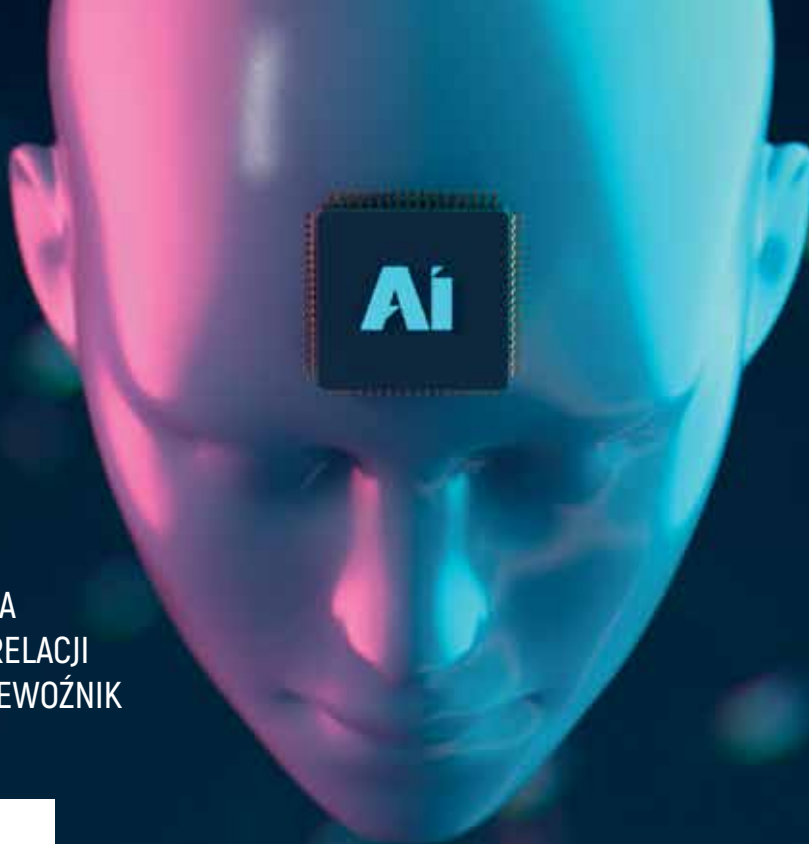
FILIPIAKBABICZ.
EXPERT HOUSE



Svitlana Strachowicz

SZTUCZNA INTELIGENCJA
ZMIENIA UKŁAD SIŁ W RELACJI
ZLECENIODAWCA – PRZEWOŹNIK

AI W OBRONIE TWOICH INTERESÓW



Automatyzacja procesów w firmach transportowych opiera się m.in. na odczytywaniu danych z dokumentów przez sztuczną inteligencję. Nikogo już nie dziwi możliwość wprowadzenia zlecenia transportowego w dowolnym formacie do informatycznego systemu TMS (Transport Management System), aby odczytać dane z dokumentu i usprawnić procesy związane z wykonaniem zlecenia czy wystawieniem faktury po jego wykonaniu. Za to nowością są funkcjonalności związane z analizą zapisów zleceń transportowych, które sukcesywnie pojawiają się w TMSach i innych programach wspierających branżę TSL. Warto przyrzeć się tym funkcjonalnościom oraz omówić ich wpływ na sytuację prawnoekonomiczną firm spedycyjnych i przewozowych.

Proces zawierania zleceń transportowych wygląda przeważnie tak, że zleceniodawca i przewoźnik (spedycja) omawiają ofertę na komunikatorze giełdy transportowej, a następnie zleceniodawca przesyła zlecenie transportowe e-mailem. Z powodu braku czasu przewoźnik akceptuje zlecenie transportowe bez zapoznania się z jego warunkami opisanymi drobnym drukiem na kilku stronach. Warunki zleceń transportowych zawierają kary umowne za różne naruszenia ze strony przewoźnika. Jeżeli przewoźnik nie jest ich świadomy, drobny błąd może spowodować nałożenie kary umownej przez zleceniodawcę i potrącenie jej z frachtu należnego przewoźnikowi. Bywa też tak, że zleceniodawca niesłusznie potrąca z frachtu karę umowną, która jest nieważna. Wówczas przewoźnik pozywa zleceniodawcę o zapłatę potrąconego frachtu i zleceniodawca płaci przewoźnikowi fracht wraz z kosztami procesu i odsetkami.

Cyfrowa analiza zlecenia

Każda z opisanych sytuacji rodzi realne straty, powoduje zablokowanie przepływów finansowych i konieczność angażowania dodatkowych środków w celu załatwienia sprawy. Widząc te problemy, dostawcy programów informatycznych dla branży transportu, spedycji i logistyki (TSL) zaczęli wprowadzać funkcjonalności, które mają pomóc je rozwiązać. Niektóre TMSy, dzięki sztucznej inteligencji, odczytują zapisy zleceń zawierające kary umowne i podświetlają te zapisy w treści zlecenia, aby można było się z nimi zapoznać. W niektórych programach są też krótkie komentarze do podświetlonych zapisów o karach umownych z wyjaśnieniami. Tu pojawia się pytanie – co to daje?

Po pierwsze, jeżeli zleceniobiorca zobaczy zapisy zawierające kary, będzie świadomy swoich zobowiązań i może podjąć działania, aby kary uniknąć. Dla przykładu, jeżeli zleceniobiorca zobaczy zakaz podzlecenia wykonania zlecenia innemu przewoźnikowi pod rygorem zapłaty kary w wysokości 100 proc. frachtu, może odmówić przyjęcia zlecenia, by nie narazić się na straty, skoro sam nie może wykonać zlecenia i miał zamiar „odsprzedać ładunek”. Po drugie, zleceniobiorca może odpisać, że nie zgadza się z konkretnymi punktami zlecenia i przyjmuje je do realizacji tylko pod warunkiem, że zapisy te zostaną ze zlecenia wykreślone albo nie będą obowiązywały. Jednak w takim wypadku zleceniobiorca wchodzi w proces negocjacji warunków zlecenia ze zleceniodawcą, który nie jest dla niego łatwy i w zależności od okoliczności lub treści warunków zlecenia, może wymagać wymuszenia na zleceniodawcy akceptacji wniesionych zastrzeżeń. Dopiero takie działanie zmieni sytuację prawną zleceniobiorcy.

// Nie można przystępować do realizacji zlecenia zanim zleceniodawca nie potwierdzi, że zgadza się na zaproponowane zmiany w zleceniu. **//**

AI odpowiada na zlecenia

Na rynku usług dla branży TSL pojawiło się także innowacyjne oprogramowanie oparte na sztucznej inteligencji, które w diametralny sposób zmienia proces zawierania zleceń transportowych i wzmacnia pozycję zleceniobiorców. W tym programie można wczytać zlecenie transportowe w dowolnym formacie i w dowolnym języku. Po dokonaniu analizy warunków zlecenia przez sztuczną inteligencję, użytkownik widzi zapisy zawierające kary umowne z informacją o tym, czy dana kara umowna jest ważna i można jej skutecznie dochodzić, czy jest klauzulą nieważną w świetle prawa. Przy tym informacje te są oparte na przepisach, które mają zastosowanie do zlecenia – program rozróżnia, czy jest to przewóz międzynarodowy, czy kabotaż i w zależności od tego interpretuje zlecenie w oparciu o prawo właściwe.

Oprócz kar umownych, program wskazuje najważniejsze obowiązki zleceniobiorcy związane z realizacją zlecenia, daje instrukcje spedytorowi, a także umożliwia automatyczne wysłanie instrukcji do kierowcy czy księgowości w celu prawidłowego wykonania zlecenia i jego rozliczenia. Jednak najbardziej zadziwiającą funkcją tego programu jest automatyczne generowanie odpowiedzi na zlecenie, w której zleceniobiorca informuje zleceniodawcę, że może przyjąć zlecenie do realizacji pod warunkiem ustalenia między stronami, że nie obowiązują konkretne zapisy zlecenia albo pod warunkiem nadania im innego brzmienia, zaproponowanego przez program i uwzględniającego interesy zleceniobiorcy. W ten sposób zleceniobiorca jest też w stanie zmienić stawki wskazane w zleceniu za postój lub wynegocjować dodatkowe wynagrodzenie za wymianę palet i wpisać kwoty, na które się godzi.

Ta automatyczna odpowiedź na zlecenie zawiera uzasadnienie każdej proponowanej zmiany w zleceniu i wyjaśnia, dlaczego zleceniobiorca nie może się zgodzić na dany zapis. Użytkownik nie musi się nawet wysilać i szukać argumentacji prawnej dla proponowanych zmian, ponieważ program robi to za niego. Jedyne, co mu pozostaje, to dopilnowanie, aby zleceniodawca wyraził w odpowiedzi zwrotnej zgodę na zaproponowane zmiany (w niektórych sytuacjach nie jest to konieczne). Co ciekawe, użytkownik widzi automatycznie wygenerowaną odpowiedź na zlecenie w języku polskim, lecz może ją wysłać do zleceniodawcy w jego języku. To znacznie podnosi poziom profesjonalizmu obsługi klienta i konkurencyjność firmy przy jednoczesnym skróceniu czasu pracy i wyeliminowaniu skutków braku doświadczenia po stronie zleceniobiorcy.

„Dzięki sztucznej inteligencji negocjowanie warunków zleceń transportowych nigdy nie było łatwiejsze.”

Wydź ze strefy komfortu – negocjuj zmiany w umowie przewozu

W świetle przepisów prawa wysłanie zlecenia transportowego przez zleceniodawcę jest ofertą zawarcia umowy przewozu na warunkach wskazanych w zleceniu. Zleceniobiorca może przyjąć ofertę (zlecenie) w sposób wyraźny albo przystępując do realizacji zlecenia transportowego, nawet jeśli nic nie odpowie zleceniodawcy. W przypadku, kiedy strony wiąże stała współpraca gospodarcza, brak odpowiedzi zleceniobiorcy w krótkim czasie, często wskazanym w zleceniu transportowym, również jest traktowany jako przyjęcie zlecenia do realizacji i akceptację jego warunków.

Przewoźnicy coraz częściej wykreślają odrębnie zapisy w zleceniu, z którymi się nie zgadzają lub nanoszą odrębnie zmiany w treści, a następnie odsyłają zlecenie ze swoimi zastrzeżeniami do zleceniodawcy. Jednak to nie zawsze jest skuteczne. Zlecenia często zawierają zapis, zgodnie z którym można je przyjąć tylko bez zastrzeżeń. W takiej sytuacji samo odesłanie zastrzeżeń nic nie zmienia. Trzeba wymusić na zleceniodawcy wyrażenie zgody na zaproponowane zmiany, aby weszły one w życie i stały się obowiązującymi warunkami współpracy. Należy pamiętać o tym, że nie można przystępować do realizacji zlecenia, zanim zleceniodawca nie potwierdzi, że zgadza się na zaproponowane zmiany w zleceniu.

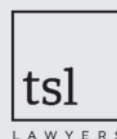
Sztuczna inteligencja daje firmom spedycyjnym i przewozowym realne możliwości ochrony ich interesów, a negocjowanie warunków zleceń transportowych nigdy nie było łatwiejsze. Jednak zleceniobiorcy muszą wyjść ze swojej strefy komfortu i zadbać o to, aby zleceniodawca zgodził się na ich propozycje zmian.

AUTORKA

Svitlana Strachowicz

radca prawny

TSL Lawyers Strachowicz i Wspólnicy sp. k.



FINANSE

72

Michał Jurczak

NA KŁOPOTY –
WYNAJEM?

76

Marek Loos

LEASING ROŚNIE
STABILNIE



WYSOKA OCENA EFL

EFL, jeden z trzech największych leasingodawców w Polsce, po raz kolejny poddał się ocenie klientów. Wskaźnik NPS dla spółki w 2025 r. wyniósł 66 i był o 5 pkt. wyższy od średniej dla rynku. Aż 94 proc. klientów deklaruje ponowny wybór EFL w przyszłości. Klienci chwalą sobie ekosystem wsparcia EFL w codziennym prowadzeniu biznesu. W jednej instytucji mają do dyspozycji pełen wachlarz usług finansowych – od leasingu przez najem, faktoring po ubezpieczenia. Rynek naznaczony jest dużą niepewnością warunków działania – takimi jak wojny, czy nieoczekiwane zmiany prawne. Wszystkie te czynniki mają wpływ nie tylko na podejmowanie decyzji inwestycyjnych przez polskich przedsiębiorców, ale także na wybór partnerów.

SP



NOWE URZĄDZENIA DO OPŁAT

UTA Edenred, czołowy dostawca usług mobilności w Europie i spółka Edenred wprowadziły do swojego urządzenia UTA One® next obsługę opłat drogowych w Czechach. Wraz z najnowszą aktualizacją, jednostka pokładowa (OBU) kompatybilna z 4G, zgodna ze standardem Europejskiej Usługi Opłaty Elektronicznej (EETS) może przetwarzać opłaty drogowe w 18 krajach europejskich, co czyni ją najbardziej wszechstronnym urządzeniem EETS na rynku. Użytkownicy UTA One next mogą natychmiast aktywować usługę opłat drogowych w Czechach w UTA Service Center i zainstalować ją w ramach szybkiej zdalnej aktualizacji na urządzeniu. Można także zamówić urządzenia z już zainstalowanym systemem opłat.

DS



APEL O BRAK EMISJI



Szereg organizacji transportowych z Polski opracował i przekazał na ręce Dariusza Jońskiego, posła do Parlamentu Europejskiego, szereg uwag i komentarzy do projektu nowego rozporządzenia, w którym Komisja Europejska narzuca na przedsiębiorców obowiązek zakupu nowych pojazdów zeroemisyjnych. Obowiązek ten ma dotyczyć samochodów osobowych i dostawczych nabywanych przez duże firmy. We wspólnym apelu do posła D. Jońskiego organizacje branżowe wskazują szereg praktycznych przykładów potwierdzających, że projekt KE nie do końca odpowiada realiom rynkowym, w szczególności w takich krajach jak Polska.

HJ

PROGNOZY RYNKU W 2026 R.



Rok 2025 był dla segmentu transportu ciężkiego okresem wyraźnej stabilizacji i odbicia po trudnych latach 2022–2024. Z danych Związku Polskiego Leasingu (ZPL) wynika, że wartość finansowania pojazdów ciężkich wzrosła o 4,4 proc. r/r, osiągając poziom około 19,7 mld zł. Prognozy na 2026 r. są umiarkowanie optymistyczne, co oznacza, że rynek flot TSL będzie rósł, choć firmy będą podchodziły do inwestycji ostrożnie, wybierając pojazdy przede wszystkim pod kątem efektywności i opłacalności. Według ZPL cały rynek leasingu w Polsce może wzrosnąć o około 9 proc. r/r, osiągając wartość blisko 130 mld zł.

HA



WALUTY

CZY TO KONIEC SILNEGO ZŁOTEGO?

Adam Fuchs

analityk walutowy



Walutomat®



Do końca lutego na rynku złotego obowiązywał stabilny trend umacniania rodzimej waluty, który wyznaczył minima dla kursu euro w przedziale 4,19–4,20 zł. W tym miejscu warto spojrzeć na załączony wykres. Prawie dokładnie rok temu, na początku wiosny, EUR/PLN znajdował się w bardzo podobnym położeniu, a nawet kilka groszy niżej. Chwilę później nastąpił jednak gwałtowny wystrzał w kierunku 4,30 zł. Jeśli spojrzymy na prawą stronę wykresu, to dostrzeżemy bardzo podobne zachowanie kursu także w pierwszych dniach marca tego roku. Co łączy oba epizody?

Osoba prezydenta Stanów Zjednoczonych, dlatego powoli można już mówić o „efekcie Trumpa”. Rok temu impulsem był tzw. Dzień Wyzwolenia, gdy Donald Trump ogłosił szeroki pakiet globalnych cel, otwierając nowy etap wojny handlowej. Teraz, wspólnie z Izraelem, rozpoczął realną wojnę kinetyczną przeciw Iranowi. I ponownie rynki znalazły się w kropce, bo nadal nie potrafią oszacować pełnych skutków tego konfliktu. Jak długo potrwa? Jakie są rzeczywiste cele operacji „Epicka Furia”? Jak mocno i na jak długo wpłynie ona na ceny surowców, a w konsekwencji na inflację?

Gdy inwestorów ogarnia niepewność, a na horyzoncie dominuje mgła złożona z licznych zagrożeń, kapitał naturalnie ucieka z aktywów postrzeganych, jako bardziej ryzykowne. Do tej grupy wciąż zaliczany jest polski złoty, dlatego znalazł się on pod wyraźną presją. Pewną nadzieję dla PLN również widać na wykresie. Po wycofaniu się Trumpa z najbardziej radykalnej wersji cel, kurs euro cofnął się o kilka groszy, a następnie wszedł w kilkumiesięczną stabilizację (w ramach której zdarzały się krótkie okresy większej zmienności).

Problem polega na tym, że dziś nadal nie wiemy, kiedy i w jaki sposób zakończy się konflikt z Iranem, ani jakie pozostawi po sobie długofalowe skutki. A to są pytania kluczowe nie tylko dla złotego, ale dla całego globalnego rynku finansowego.

Wyk. EUR/PLN D1



PALIWA

POWΤÓRKA Z 2022 ROKU

Urszula Cieślak

Dział Prognoz i Analiz Reflex sp. z o.o.

REFLEX®



Wojna w Iranie stała się jedynym czynnikiem wpływającym na ceny ropy w ostatnich tygodniach. Konflikt zwiększył tzw. premię za ryzyko geopolityczne, ponieważ dotyczy regionu odpowiadającego za znaczną część światowych dostaw surowca. Kluczowe znaczenie ma zwłaszcza sytuacja w cieśninie Ormuz, przez którą w normalnych warunkach transportowane jest ok. 20 proc. globalnego handlu ropą. Zakłócenia w żegludze, ataki na statki i czasowe wstrzymywanie ruchu tankowców zwiększają obawy o dostępność surowca na rynku w kolejnych tygodniach.



Wefekcie ceny ropy Brent gwałtownie wzrosły i w ciągu kilkunastu dni notowania przekroczyły poziom 100 USD za baryłkę, osiągając najwyższe poziomy od 2022 r. Wzrosty te nastąpiły mimo działań stabilizujących rynek, takich jak zapowiedź uwolnienia rekordowych rezerw strategicznych przez International Energy Agency czy działania dyplomatyczne państw G7.

W krótkim terminie ceny Brent pozostaną silnie uzależnione od rozwoju sytuacji militarnej i bezpieczeństwa transportu w Zatoce Perskiej. Jeśli zakłócenia w Cieśninie Ormuz utrzymają się, ceny mogą utrzymywać się w przedziale 95–110 USD/b, a w przypadku eskalacji konfliktu nawet przejściowo przekraczać 110–120 USD/b.

W przypadku deeskalacji konfliktu oraz przy uwolnieniu części rezerw strategicznych możliwa jest stabilizacja rynku i spadek cen w okolice 85–95 USD/b. W najbliższych tygodniach rynek ropy pozostanie więc wyjątkowo wrażliwy na informacje geopolityczne.

Podwyżki z rynku ropy i europejskiego rynku ARA przeniosły się natychmiast na polski rynek hurtowy, choć dwukrotnie bardziej dla oleju napędowego niż dla benzyny Pb95. To z kolei konsekwencja większego ruchu ceny oleju napędowego na rynku ARA niż benzyny. W okresie 22 luty – 12 marca ceny benzyny na rynku ARA wzrosły o 38 proc, a oleju napędowego o 58 proc.

Skalę zmian cen detalicznych na krajowym rynku paliw od wybuchu wojny w Iranie przedstawiamy w poniższej tabeli:

Ceny na 12.03.2026	Pb95	Pb98	ON	LPG
ŚREDNIA KRAJ:	6,53	7,24	7,64	3,17
zmiana t/t	0,27	0,31	0,65	0,20
zmiana od 27.02.2026	0,79	0,76	1,65	0,39



LEASING

TRANSPORT WRACA
NA DROGĘ WZROSTU

Rok 2025 branża leasingowa zakończyła stabilnym wzrostem, finansując inwestycje przedsiębiorstw o wartości 119,5 mld zł. Choć motorem rynku pozostają pojazdy lekkie, to jednym z najbardziej interesujących sygnałów dla gospodarki jest stopniowe odbicie w segmencie pojazdów ciężkich, który jest barometrem kondycji transportu i handlu międzynarodowego.

Finansowanie pojazdów ciężkich – obejmujących m.in. samochody powyżej 3,5 tony, ciągniki siodłowe, naczepy czy autobusy – osiągnęło w 2025 r. wartość 19,7 mld zł i wzrosło o 4,4 proc. rok do roku. Co istotne, dodatnia dynamika pojawiła się dopiero w drugim kwartale ubiegłego roku, po siedmiu kolejnych kwartałach spadków. To sygnał, że sektor transportowy powoli wychodzi z okresu osłabienia, który był efektem spowolnienia gospodarczego w Europie i słabszego popytu na usługi przewozowe.

Poprawa koniunktury w przemyśle strefy euro oraz odbicie w eksporcie zaczynają dziś przekładać się na większą aktywność firm transportowych, a w konsekwencji – na ich inwestycje w tabor. W strukturze finansowania dominują pojazdy bezpośrednio związane z transportem drogowym towarów, przede wszystkim ciągniki siodłowe i naczepy, które obsługują międzynarodowe łańcuchy dostaw.

Jeszcze w 2024 r. firmy transportowe o obrotach powyżej 20 mln zł notowały ujemną dynamikę inwestycji w pojazdy ciężkie, natomiast najmniejsze firmy rosły w tem-



Monika Constant

prezesa Związku Polskiego Leasingu

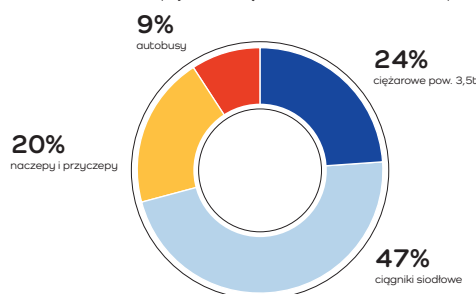


pie 4,3 pp r/r. Obecnie największe firmy transportowe odgrywają coraz większą rolę w finansowaniu pojazdów ciężkich, podczas gdy w segmencie najmniejszych przedsiębiorstw aktywność inwestycyjna jest bardziej ograniczona.

Coraz większą rolę w finansowaniu pojazdów ciężkich odgrywają większe firmy transportowe, o obrotach powyżej 20 mln zł, podczas gdy w segmencie najmniejszych przedsiębiorstw aktywność inwestycyjna pozostaje bardziej ograniczona. Jednocześnie rośnie znaczenie finansowania w formie pożyczki leasingowej, a udział pojazdów używanych wciąż pozostaje relatywnie wysoki.

Perspektywy dla rynku są umiarkowanie optymistyczne. Odbicie gospodarcze w Europie, rosnąca produkcja przemysłowa oraz poprawa nastrojów w sektorze transportowym powinny sprzyjać dalszemu wzrostowi inwestycji w tabor.

Wyk. Struktura finansowania pojazdów ciężkich w 2025 r. Struktura przedmiotowa TRK



Źródło: ZPL



NACZEPY

STABILIZACJA CEN UŻYWANYCH NACZEP

Rosnący popyt na nowe naczepy wydłuża czas oczekiwania na ich dostarczenie. Dlatego przewoźnicy zainteresowali się najtańszymi używanymi. W tej sytuacji rocznych i dwuletnich naczep zaczyna na rynku brakować. Handel koncentruje się więc na naczepach ok. 5-letnich i starszych, których dostępność jest znacznie większa.

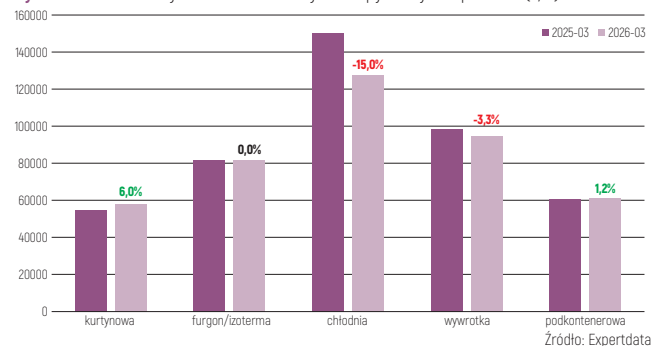
Naczepy w wieku 10 i więcej lat kierowane są głównie na eksport, który jest ograniczony ze względu na sankcje wobec Rosji. Dodatkowo problemy z ich odsprzedażą blokują naturalną wymianę, co także ogranicza sprzedaż nowych naczep. Stąd rozwój usług odnawiania naczep i wydłużania czasu ich eksploatacji we flotach. Aktualnie naczepy kurtynowe sprzedają się nieźle i utrzymują swoje wartości rynkowe, chociaż popyt wyraźnie faluje. Zainteresowanie chłodniami jest trochę mniejsze, co też odbija się na cenach, które zauważalnie spadają. Ciekawym zjawiskiem jest wzrost zainteresowania furgonami, które do tej pory wykorzystywane były głównie przez branżę kurierską. Naczepy podkontenerowe sprzedają się słabo, ale też ich podaż jest niewielka. Największą zapaść przeżywają wywrotki. Zainteresowanie nimi jest minimalne, ale po wcześniejszych dużych spadkach wartości ich poziomy cenowe stabilizują się.

Skutkiem stabilizacji cen używanych naczep jest powstrzymanie spadku ich wartości rok do roku. 5-letnie naczepy kurtynowe są aktualnie przeciętnie nawet

Marcin Kardas



Wyk. Zmiana średniej wartości 5-letniej naczepy na rynku polskim (r/r)



Źródło: Expertdata

o 6 proc. więcej warte, niż przed rokiem. Furgony i naczepy podkontenerowe utrzymały poziomy wartości, a najbardziej straciły chłodnie, aż 15 proc. Oznacza to odbicie od ekstremalnie niskich wartości rynkowych z 2025 r.

Stoki używanych naczep mierzone ilością ogłoszeń mocno się kurczyły rok do roku. Najbardziej spadła liczba ofert na naczepy kurtynowe (aż o 38 proc.) i chłodnie (23 proc.). Oznacza to wyraźny spadek podaży używanych naczep. Przy zmiennym i ograniczonym popycie wpływa to stabilizująco na ich wartość rynkową. Od początku 2026 r. widać jednak ponowny napływ używanych naczep na rynek.

FINANSOWANIE INWESTYCJI FLOTOWYCH WYNAJEM DŁUGOTERMINOWYM POJAZDÓW CIĘŻAROWYCH

NA KŁOPOTY - WYNAJEM?

Michał Jurczak



Transport **manager**

Od wielu lat polski sektor transportu, spedycji i logistyki (TSL) należy do europejskich liderów. Nie znaczy to, że jest wolny od problemów. Wręcz przeciwnie, a miniony rok był tego przykładem. Zmniejszające się wolumeny przewozowe, niepewność geopolityczna oraz piętrzące się zaległości płatnicze sprawiły, że decyzje inwestycyjne podejmowano z dużo większą niż wcześniej ostrożnością.

Zakup pojazdów to dla sektora sprawa pierwszorzędnej wagi. Bez nowoczesnych ciągników czy naczepek uzyskanie odpowiedniego poziomu efektywności nie jest realne. Z drugiej strony, w czasach niepewności, inwestycja w sprzęt oznacza nierzadko spore ryzyko. Gdy przychody są nieregularne, a koszty operacyjne (paliwo, wynagrodzenia itp.) rosną, zakup taboru za gotówkę staje się ryzykowny. Przewoźnicy starają się to ryzyko ograniczać, decydując się na wynajem pojazdów. To swoisty „mechanizm obronny” przed ewentualnym pogłębianiem się problemów. Z badań przeprowadzonych swego czasu przez Europejski Fundusz Leasingowy wynika, że już niemal połowa firm deklaruje chęć skorzystania z wynajmu pojazdu ciężarowego w perspektywie najbliższych lat.

Dla kogo i za ile?

Bywa, że ze względu na zwiększoną liczbę krótkoterminowych zamówień, właściciele przedsiębiorstw branży TSL nie są w stanie nadążyć za uzupełnieniem swojej floty, a niekiedy jest to po prostu nieopłacalne. W tym kontekście wynajem ciężarówek to usługa, w której podmiot wynajmujący udostępnia określony w umowie pojazd za określoną stawkę. Przedsiębiorca zdecydowany na wynajem określa w umowie również, ile dni będzie jeździł pojazdem, kto dokładnie będzie jego kierowcą oraz ile kilometrów przejedzie i w jaki sposób pojazd będzie użytkowany (np. jaki ładunek zostanie nim przewieziony). Następnie otrzymuje ciężarówkę z określonym wyposażeniem i dodatkową przyczepą lub naczepą (jeżeli wchodzi to w zakres umowy). Auto jest w pełni ubezpieczone, posiada niezbędne dokumenty i przegląd techniczny. Można powiedzieć, że jest przygotowane do jazdy. Wynajem ciężarówek jest optymalnym rozwiązaniem w sytuacji, jeśli: ma się nadwyżkę kontraktów i nie jest się w stanie zagospodarować jej swoją flotą. Warto rozważyć, gdy prowadzi się działalność przewozową sporadycznie lub nie ma możliwości lub potrzeby inwestowania w kolejne pojazdy ciężarowe albo też, gdy część pojazdów nie spełnia wymagań transportu, jaki zleca klient.

Ile kosztuje wynajem ciężarówek? Żaden z dostawców usług nie podaje dokładnej stawki, zastrzegając, że wszystko zależy od wielkości pojazdu, specjalizacji auta, czasu wynajmu, użytkowania pojazdu i liczby przejechanych kilometrów, jak również od wyposażenia auta lub zespołu pojazdów. Określają jednak pewne ramy i tak np. miesiąc wynajmu zestawu pojazdów, składającego się z ciągnika siodłowego i naczepy, to koszt zwykle co najmniej 9 tys. zł netto. Odpowiednio tańszy jest wynajem samego ciągnika (proponowano nam np. za 5 tys. zł miesięcznie netto), podobnie kształtuje się stawka za np. auto z zabudową

Już niemal połowa firm transportowych deklaruje chęć skorzystania z wynajmu pojazdów ciężarowych w perspektywie najbliższych lat (badania przeprowadzone przez Europejski Fundusz Leasingowy).

typu wywrotka czy kłonicową. Z kolei wynajem nacze-
py to zazwyczaj wydatek co najmniej ok. 2,5 tys. zł
netto miesięcznie (w zależności od jej typu i gabary-
tów), choć zaoferowano nam również takie po 6 tys. zł.
Średnio ok. 250 zł dziennie płaci wynajmujący za na-
czepę – chłodnię, jeśli wynajmuje pojazd na dłuższy
czas (zazwyczaj co najmniej rok). Cena rośnie, rzecz
jasna, w zależności od wyposażenia czy np. od tego, że
wnętrze jest multitemperaturowe.

Jest z czego wybierać

Praktycznie wszyscy dostawcy samochodów cięża-
rowych i dostawczych mają w swym portfolio ofertę
wynajmu długoterminowego (m.in. MAN, Scania,
Mercedes, Fiat, Volkswagen itp.). Ciekawych propo-
zycji nie brakuje też wśród dostawców niezależnych.
Oto kilka przykładów.

Firmę Fraikin założono we Francji już ponad osiem de-
kad temu. W pierwszych latach zajmowała się wyłącz-
nie wynajmem furgonetek. Rosnący popyt na wynajem
samochodów skutkował szybkim rozwojem. W 1996
r. Fraikin przejął Grupę Locamoin, a dziewięć lat póź-
niej brytyjski Transfleet (flota Fraikin urosła o ponad
14 tys. pojazdów). Od 2006 r. Fraikin posiada swoje
polskie przedstawicielstwo, które obecnie ma oddziały
w Warszawie, Błoniu, Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu,
Krakowie, Sosnowcu i w Lublinie, a w 2018 r. otwarto
pierwszy własny serwis mechaniczny w Błoniu pod
Warszawą. Do dyspozycji klientów jest tam również
dział likwidacji szkód. Dostawca, wśród kluczowych
korzyści wynikających z najmu długoterminowego,
wymienia m.in. przeniesienie wszystkich wydatków
związanych z utrzymaniem pojazdu na Fraikin Polska.
– Podczas gdy ty koncentrujesz się na swojej działal-
ności, my zajmujemy się kompleksowym zarządza-
niem twoją flotą. Pojazdy skonfigurowane są przez do-
świadczonych specjalistów tak, aby idealnie pasowały
do twojej firmy i branży. Jest to więc pełna obsługa wy-
najmu, zapewniająca całkowity spokój, ze wsparciem
360 st. – podkreślają we Fraikin Polska, zaznaczając,
iż oferta wynajmu obejmuje: pakiet telematyczny, do-
stęp do Strefy Klienta (pomoc w zarządzaniu flotą) czy
pojazd zastępczy. – Zarządzanie i utrzymywanie floty
pojazdów to duże obciążenie. Wymaga wiedzy prawnej,
administracyjnej, technicznej i operacyjnej. Od finan-

sowania, do ubezpieczenia, poprzez serwis i przeglądy
– wszystkim zajmuje się jeden przedstawiciel handlowy,
który pozostaje do dyspozycji wynajmującego przez
cały czas trwania umowy. Zadania administracyjne
(śledzenie szkód, zarządzanie mandatami itp.) oraz
zadania techniczne (obowiązkowe przeglądy, moni-
torowanie homologacji itp.), związane z wynajmowaną
flotą, są obsługiwane przez dział operacyjny.

Nie zawsze trzeba wynajmować cały pojazd, czasem
wystarczy naczepa. Ofertę tego typu ma m.in. TIP Tra-
iler Services Poland, zwracając uwagę na jeszcze jedną,
podatkową, korzyść z wynajmu. – Długoterminowy
wynajem to korzystne rozwiązanie księgowe, pozwa-
lające na długotrwałe korzystanie z dodatkowych po-
jazdów użytkowych. Ceny wynajmu są dostosowane
do wartości pojazdu lub naczepy oraz czasu trwania
umowy. Dzięki naszym warunkom zakupu i realistycz-
nym ocenom wartości końcowej, miesięczne koszty
operacyjne są bardzo niskie. Jest to szczególnie intere-
sujące w przypadku pojazdów specjalistycznych, takich
jak naczepy z ruchomą podłogą, wywrotki czy pojazdy
komunalne, jak Waste Tanker – tłumaczy w TIP Tra-
iler Services, zapewniając, że to rozwiązanie spraw-
dza się również w przypadku standardowych naczep
(furgony, chłodnie, plandeki, kontenery wymienne).
Wśród dodatkowych usług, oferta obejmuje m.in.
serwis i konserwację, jak również rozwiązania tele-
matyczne z TIP Insight włącznie. Ciekawostkę w ofer-
cie TIP stanowi wprowadzona z końcem ub.r. usługa
„CO2-Bilans Floty”. Dzięki niej firmy transportowe
i logistyczne mogą ustalać, które emisje floty muszą
być raportowane zgodnie z wytycznymi Greenhouse
Gas Protocol. – Kluczowe znaczenie mają tu: struktura
własności pojazdów, przyjęte granice organizacyjne
oraz model wynajmu – podkreśla twórca rozwiązania,
przypominając, że zakup pojazdów oznacza zazwyczaj,
że firma ponosi odpowiedzialność nie tylko za emisje
powstające podczas eksploatacji, lecz także za te zwi-
ązane z produkcją i utylizacją. Emisje te, określane jako
Scope 3, zwiększają złożoność raportowania i audytów.
Modele wynajmu mogą w wielu przypadkach znacząco
odciążyć bilans.

Specjaliści od niskich temperatur

Logistyka chłodnicza to dziedzina, w której szczególnie
ważna jest niezawodność, szybkość działania i powta-
rzalność procesów. Świeże produkty do przechowania,
próbki do prezentacji, towary do magazynowania lub
transportu – w przewozie takich produktów łańcuch
chłodniczy nie może zostać przerwany. Wśród firm

wyspecjalizowanych w wynajmie konkretnego rodzaju pojazdów, właśnie dla transportu chłodniczego, jest Petit Forestier. Działa już niemal 120 lat, ma 15 tys. klientów w 24 krajach. Kompleksowa usługa Petit Forestier obejmuje wszystkie aspekty operacyjne związane z chłodnictwem. W gamie są zarówno małe samochody dostawcze, jak i potężne zestawy: ciągnik plus naczepa. A konkretnie: do dyspozycji są przyczepy o kubaturze od 4 do 9 m sześć., samochody dostawcze o poj. użytkowej od 2 do 13 m sześć., samochody ciężarowe o poj. od 4 do 23 palet, jak również naczepy o poj. do 33 palet. Ofertę uzupełniają m.in. kontenery chłodnicze.

Charles-Henri Gerault (Petit Forestier) podczas targów rolno-spożywczych w Poznaniu przypomniał, że firma działa na rynku polskim od 20 lat i ma ok. 4 tys. pojazdów chłodni. – Nie sprzedajemy samochodów, ale oferujemy usługę wynajmu. Mamy własny serwis, pojazdy zastępcze itp. Samochód można wynająć na jeden dzień, ale i na kilka lat. Najczęściej są to właśnie najmy na długi termin, pięć, sześć lat – zaznaczał nasz rozmówca dodając, że wśród klientów są zarówno niewielkie podmioty transportowe, jak i duże sieci handlowe. Petit Forestier zachęca przede wszystkim do wynajmu pojazdu chłodniczego w systemie all-inclusive, który obejmuje konserwację, pomoc 24/7 i naprawy. Przygotowanie projektu obejmuje: pełne wsparcie w wyborze i dostosowaniu pojazdu wraz z rozwiązaniami ubezpieczeniowymi oraz dostępem do dedykowanego portalu klienta, zarządzanie codziennymi obowiązkami, kompleksową obsługę serwisową pojazdów, ale również szkolenia z ekologicznej jazdy dla kierowców. Istotnym elementem jest też wsparcie w nieprzewidywalnych okolicznościach (stała pomoc w przypadku awarii, dostępność pojazdu zastępczego, dedykowana osoba kontaktowa oraz zarządzanie naprawami i roszczeniami). Petit Forestier włącza również do swojej oferty Smart Connect – rozwiązanie telematyczne, które pozwala śledzić flotę w czasie rzeczywistym (geolokalizacja, alerty w przypadku zmiany temperatury lub opuszczenia strefy). To cenne wsparcie w bezpiecznym zarządzaniu operacjami logistycznymi.

Kluczowe tendencje

W firmie Fraikin podkreślają, że nowe technologie, aktualizacje przepisów i rosnąca popularność wynajmu długoterminowego wyraźnie przekształcają mobilność w segmencie B2B. Zaznaczają, iż model wynajmu długoterminowego całkowicie przenosi nieprzewidywalne koszty serwisu i spadku cen na operatora, stabilizując budżet operacyjny firmy bez zamrażania kapitału.

Rośnie wynajem długoterminowy ciągników siodłowych, ale też różnego typu naczep.

– Rok 2025 przyniósł znaczący trend, który można zaobserwować wśród firm, związany z rosnącą popularnością wynajmu długoterminowego. Staje się on alternatywą dla zakupu pojazdów na własność, która przynosi przedsiębiorstwom większą przewidywalność kosztów. Pozwala lepiej zaplanować budżety transportowe na podstawie stabilnych opłat miesięcznych, a nie jednorazowych transakcji związanych z zakupem pojazdów. Wzrost zainteresowania tą formą rozbudowy floty jest także efektem tego, że firmy starają się ograniczać ryzyko związane z wahaniami wartości rezydualnej samochodów. Wynajem przenosi odpowiedzialność za utrzymanie pojazdów i zarządzanie nimi po zakończeniu umowy na dostawcę usług. To z kolei pozwala przedsiębiorcom skoncentrować się na działalności, a nie na sprawach administracyjnych, dotyczących zarządzania autami i procedurach sprzedaży kilkuletnich egzemplarzy – wyliczają specjaliści Fraikin.

Dość zauważalnym trendem jest to, że rynek wynajmu pojazdów użytkowych w Polsce napędzają również jego operatorzy, obserwując rosnącą liczbę zapytań, poszerzają swoją ofertę samochodów dla firm o modele w konfiguracjach dopasowanych do branż wymagających określonych parametrów operacyjnych.

Kolejnym znaczącym trendem jest zmiana napędów pojazdów. Liczba wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa pojazdów spalinowych, szczególnie jednostek diesla, zmniejsza się przez zaostrzane regulacje dotyczące ich emisji oraz wzrost liczby miast wprowadzających na swoich terenach strefy czystego transportu. Z pewnością już niebawem firmy coraz częściej wybierać będą hybrydy lub modele całkowicie elektryczne, co w wielu przypadkach pozwoli im znacząco obniżyć średnie zużycie paliwa w skali miesiąca, a także poprawić terminowość dostaw, zwłaszcza w przypadku operacji transportowych odbywających się na odcinku tzw. ostatniej mili. Na razie dotyczy to pojazdów dostawczych, ale w przyszłości należy liczyć się również z podobnym procesem w przypadku aut ciężarowych. Pomóc mają w tym finansowe zachęty. Z końcem maja ub.r. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej ogłosił nabór wniosków w programie dotyczącym wsparcia zakupu lub leasingu pojazdów zeroemisyjnych kategorii N2 i N3, który potrwa do końca czerwca 2029 r. W jego ramach można uzyskać nawet 750 tys. zł na zakup lub leasing zeroemisyjnego samochodu ciężarowego.

LEASING ROŚNIE STABILNIE

Marek Loos

W 2025 r. firmy leasingowe sfinansowały inwestycje przedsiębiorstw w Polsce na kwotę 119,5 mld zł. Oznacza to wzrost rynku o 8,1 proc. r/r. Prawie trzykrotnie wzrósł udział aut elektrycznych w nowych rejestracjach realizowanych przez firmy leasingu i wynajmu. Związek Polskiego Leasingu (ZPL) szacuje, że w 2026 r. wartość inwestycji sfinansowanych przez branżę leasingową wzrośnie do 129,7 mld zł.

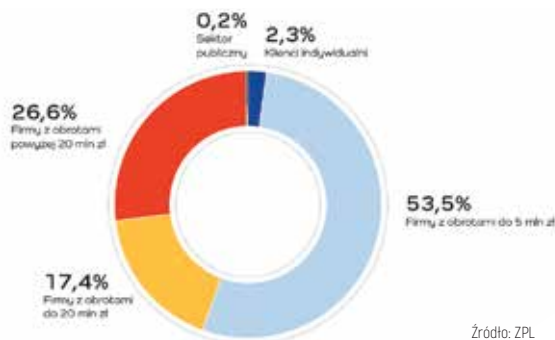
Fakt, że rynek leasingu dalej rośnie szybciej niż PKB, pokazuje, jak ważną rolę pełni leasing w realizacji inwestycji przedsiębiorstw – podkreśla Monika Constant, prezeska ZPL. – 2025 r. był okresem stabilnego wzrostu rynku leasingu, przy wyraźnym zróżnicowaniu wyników pomiędzy głównymi jego segmentami. Najsilniejszym motorem wzrostu było finansowanie pojazdów lekkich, które odpowiadało za największą część nowego finansowania. Otoczenie makroekonomiczne pozostawało wymagające, jednak w drugiej połowie roku widoczne było stopniowe ożywienie w przemyśle i transporcie, co przełożyło się na wyniki branży – dodaje.

Struktura finansowania w 2025 roku wg aktywów. Leasing i pożyczka



Źródło: ZPL

Struktura finansowania w 2025 roku wg klientów. Leasing i pożyczka



Źródło: ZPL

Odbicie w leasingu aut ciężarowych

– Po siedmiu kwartałach spadków, finansowanie pojazdów ciężarowych wróciło na dodatnią ścieżkę wzrostu w drugim kwartale 2025 r. W całym roku jego wartość wzrosła o 4,4 proc. r/r do 19,7 mld zł. Odbicie gospodarcze w strefie euro, zwłaszcza w przemyśle, zaczęło przekładać się na poprawę nastrojów i aktywności firm transportowych. W segmencie pojazdów ciężkich rośnie znaczenie pożyczki inwestycyjnej, a udział finansowania sprzętu używanego pozostaje relatywnie wysoki – ocenia Marcin Nieplowicz.

W segmencie pojazdów ciężkich rośnie znaczenie pożyczki inwestycyjnej.

Intensywna transformacja'26

Zdecydowanie szybciej niż leasing rosło finansowanie pożyczką leasingową. W 2025 roku jej wartość wzrosła o 27,1 proc., do 17,3 mld zł. Leasing pozostawał jednak dominującą formą finansowania – wartość sfinansowanych w ten sposób aktywów wyniosła 102,1 mld zł, co oznacza wzrost o 5,5 proc. r/r.

Rok 2026 będzie dla branży leasingowej okresem intensywnej transformacji, w którym cyfryzacja, regulacje oraz zielona transformacja flot ułożą nowe ramy funkcjonowania rynku. Kluczowym wyzwaniem pozostaje pełne wykorzystanie potencjału deregulacji wprowadzonej w 2025 r., w szczególności możliwości zawierania umów leasingu w formie dokumentowej. ZPL wskazuje, że kolejny etap powinien obejmować dalszą cyfryzację procesów – m.in. wdrożenie KSeF, rozwój e-rejestracji pojazdów, cyfrowy obieg danych z CEPiK oraz automatyzację procesów obsługi klienta – tak aby leasing mógł funkcjonować w pełni cyfrowym ekosystemie.

100 **CEO's**
CONFERENCE
TRANSPORT & LOGISTICS

**TSL CEO'S
MASTERMIND**

24 września 2026 | Poznań

— GALA —
**CHAMPIONÓW
TRANSPORTU**

**Ranking 100 Najbardziej Dynamicznych
Firm Transportowych Roku 2025**

coface
FOR TRADE

transport
manager

TECHNIKA

80

Jacek
Dobkowski

AUTO BEZ
SZPIKULCA – TEST
BEZ UPRZEDZEŃ

84

Michał Jurczak

PLASTIK
WIELOFUNKCYJNY

90

Michał Jurczak

STABILNA MOC
KURTYN



SCANIA Z KABINĄ L WYRÓŻNIONA

Kabina Scania L otrzymała maksymalną, pięciogwiazdkową ocenę bezpieczeństwa samochodów ciężarowych w programie prowadzonym przez europejską organizację konsumencką Euro NCAP. Testowany pojazd to elektryczna Scania z kabiną L – wszechstronną kabiną nisko-wejściową, zaprojektowaną do zastosowań miejskich i komunalnych, zapewniającą kierowcy doskonałą widoczność. Oprócz zalet ergonomicznych, ciężarówka jest wyposażona w zaawansowane systemy bezpieczeństwa aktywnego, takie jak system awaryjnego hamowania, ostrzeżenie o niezamierzonej zmianie pasa ruchu z aktywnym wspomaganiem układu kierowniczego oraz boczny system awaryjnego hamowania podczas skrętu. UI



NOWY SPOSÓB NA ŁADOWANIE

Webfleet, ciesząc się globalnym zaufaniem rozwiązanie Bridgestone do zarządzania flotą, nawiązał współpracę z Bia Power oraz ChargeBroker, aby zapewnić firmom flotowym kompleksowy system zarządzania energią dla pojazdów elektrycznych i flotą EV – bez konieczności wymiany istniejącej infrastruktury. Partnerstwo to sprawia, że integracja operacji flot elektrycznych z zarządzaniem ładowaniem w bazach staje się prostsza, szybsza i bardziej efektywna kosztowo. Rozwiązanie odpowiada na wyzwania związane z zarządzaniem dużymi flotami EV działającymi w środowisku wielu systemów i dostawców.

KJ



THERMO KING Z NOWOŚCIĄ

Thermo King*, przedstawił klientom TK OneView, nową kompleksową platformę do zarządzania flotą dla operatorów obsługujących floty mieszane. Zaprojektowana z myślą o uproszczeniu monitorowania i nadzorowania pracy floty przez managerów, platforma TK OneView umożliwia im dostęp do skonsolidowanych danych i ich przeglądanie, włączając w to użytkowanie pojazdów, informacje dotyczące kierowców, systemów EBS i TPMS naczip, a także dane dotyczące ciągników i agregatów chłodniczych, niezależnie od marki. Usługa ta, dostępna już w całej Europie, na Bliskim Wschodzie i w Afryce, pozwala operatorom flot na całościowy wgląd w posiadane samochody ciężarowe i naczepy chłodnicze w czasie rzeczywistym. KL



DAF XF ELECTRIC Z NAGRODĄ

Model DAF XF Electric otrzymał nagrodę 2026 Eco-Friendly Truck of the Year przyznawaną przez hiszpańskie jury w uznaniu za silny nacisk na zrównoważony rozwój, zaawansowaną technologię i doskonałą ogólną wydajność pojazdu. Tytuł ekologicznej ciężarówki roku stanowi element renomowanego programu National Transport Awards, zainicjowanego w 1988 r. przez magazyn Transporte 3 i Viajeros należące do hiszpańskiej grupy Editec. Skład jury tworzyli m.in. przedstawiciele kierownictwa ponad stu firm transportowych oraz specjaliści ds. alternatywnych źródeł energii. Kluczowe kryteria oceny obejmowały innowacyjność, efektywność, wpływ na środowisko i łatwość obsługi.

KL



JAZDA PRÓBNA – FORD E-TOURNEO CUSTOM L2 TITANIUM X

AUTO BEZ SZPIKULCA – TEST BEZ UPRZEDZEŃ



Jacek Dobkowski



Prezentuje się efektownie, prowadzi się bez zastrzeżeń, szkoda tylko, że na prąd.

Wszyscy mamy w przyszłości poruszać się elektrykami. Napęd akumulatorowy już jest m.in. w osobowych vanach, powstałych na bazie samochodów dostawczych. Takie vany służą, przykładowo, do wymiany załóg ciężarówek za granicą. Turbodiesel zajędzie na miejsce z kierowcami szybko i bez problemu, a BEV – Battery Electric Vehicle? Testujemy elektrycznego Forda E-Tourneo Custom, bez uprzedzeń.

Najpierw słowo „szybko”. Elektryczny Tourneo Custom osiąga 130 km/h. Tak, to nie pomyłka, proszę też nie przecierać okularów, 130 i koniec. Licznikowo zmusisz Forda E-Tourneo Custom do 134 km/h, ale po pierwsze szkoda samochodu, a po drugie wiadomo, że prędkościomierz w takich sytuacjach lubi nieco dodać od siebie. Dla porównania wersje modelu Tourneo Custom z silnikami (tfu!) na paliwa kopalne osiągają od 160 km/h do 175 km/h. Jest różnica, prawda?



Kokpit twardy - tutaj „wychodzi” dostawczy rodowód.

Nie poszalejesz elektrykiem na niemieckich autostradach...

... nie poszalejesz na polskich autostradach i ekspresówkach także. Bo 130 na godzinę to maksymalna prędkość, więc z racji potężnego zapotrzebowania auta na energię będziesz utrzymywał tempo w granicach 100/h. Ale i tak „spalanie” będzie wówczas dobiegało do 40 kWh/100 km, czyli przy baterii 64 kWh netto staniesz z braku paliwa po 160 km! Rzecz jasna, nie możesz do tego dopuścić, więc będziesz uzupełniał prąd już po 100 km z niewielkim ogonkiem. Dramat. Początkowo planowaliśmy w redakcji przedstawić symulację, jak długo by przebiegała jazda z kierowcami z Polski np. do południowej Francji, ale zrezygnowaliśmy z tego. Skoro nie można tym Fordem pokonać na raz trasy Warszawa – Olsztyn, to co tu mówić o jakiejś dalszej. Na pewno nie można w warunkach zimowych, przy temperaturze w okolicach -5 st. C. A gdyby chwyciły prawdziwe mrozy, 20-stopniowe? Dajcie spokój. Właśnie – zasięg. Dane techniczne elektryków (a przynajmniej tych, które testowałem) po prostu się nie zgadzają. No bo skoro średnie zużycie energii wynosi w tym przypadku 25 kWh/100 km i skoro bateria oferuje 64 kWh netto, to maksymalna odległość jazdy



E-Tourneo Custom występuje w dwóch ponad pięciometrowych karoseriach. L1 liczy dokładnie 5.050 mm, L2 o 400 mm więcej, czyli 5.450 mm.

powinna wynosić 256 km. Prosty iloraz, z tym działaniem poradzą sobie nawet absolwenci najgorszych podstawówek z obecnych czasów. Tymczasem Ford – ale, powtarzam, robią tak wszystkie marki – podaje zasięg zdecydowanie większy – 325 km. Nie ma co się nad tym głowić, bo obie liczby kilometrów, 256 i 325, stanowią teorię, jakże odległą od rzeczywistości. W realnym świecie, w realnym ruchu drogowym Ford potrzebuje co najmniej 35 kWh/100 km. Ba, producent auta podaje, że tenże model może holować przyczepę, nawet 2 tys. kg. O rany – nie! Aż nie chcę się domyślać, jakie wtedy byłoby „spalanie”!

Bój ze znużeniem

Oczywiście, nawet jak nie ciągniesz przyczepy, wyprzedzają cię dostawcze turbodiesle, również Transity Customy. Tylko pozazdrościsz ich kierowcom, śledząc smętnym wzrokiem, jak znikają. A gdy lekko się zagapisz, to możesz mieć ciężarówkę na tylnym zderzaku. Owszem, dynamiczny sprint do 100 km/h zajmuje tylko 8,6 s, wszystkie spalinowe Tourneo Customy wypadają gorzej w takiej próbie, lecz cóż po tych przyspieszeniach, skoro zmniejszają one i tak skromny zasięg? Ze dwa razy mocniej depniesz, poczujesz przyjemne, jednostajne pchanie w plecy i szybko się uspokoisz, gdyż nie dobrniesz do zaplanowanej zawczasu ładowarki.

Szkoda, bo Ford E-Tourneo Custom L2 prowadzi się bardzo dobrze. Zaskakująco sprawnie, jak na swoje gabaryty, podąża za ręką, czyli za ruchami kierownicy. Jednak podróżowanie trasami ekspresowymi czy autostradami staje się po prostu nudne. No bo jedzie się, jedzie, jedzie i człowiek tylko patrzy na „spalanie” i zasięg. Można zasnąć. Szkoda, że brakuje w seryjnym bądź opcjonalnym wyposażeniu jakiegoś szpikulca, który kłując kierowcę, pomógłby mu walczyć ze znużeniem.

Wokół kilowatów

Z baterią jest o tyle ciekawie, że mamy do czynienia z bardzo znaczącą różnicą między jej pojemnością brutto a netto, odpowiednio 83,1 kWh i 64,0 kWh. Wykorzystasz więc ledwie 77 proc. maksymalnej objętości. W innych elektrykach, dostawczych i osobowych, ten wskaźnik zazwyczaj przekracza 90 proc. W standardzie otrzymasz wbudowaną ładowarkę pokładową o mocy 11 kW, która pozwala w warunkach domowych na uzupełnienie baterii prądem przemiennym AC już w osiem godzin, np. przez noc. Takie są zapewnienia Forda, nie sprawdzałem, nie mam warunków. Jeśli natomiast jesteś w trasie, naładowanie (15-80 proc.) Forda E-Tourneo Custom szybką ładowarką prądu stałego DC 125 kW zajmie 40 minut. To kolejna obietnica z cennika, jeżeli przesadzona, to niewiele. Muszę przyznać, że chwilowa, realna moc ładowania przekracza 100 kW. Nawet po osiągnięciu 90 proc. pojemności „zbiornika” moc nie spada dramatycznie do kilku kW (są takie elektryki, są).

Tylko tylny

Tylny napęd w osobowych uchodził niegdyś za szlachetny. Wiele elektryków ma napędzane tylne koła, w tym opisywany Ford. Nikt jednak teraz nie wspomina o „szlachetności”, takie usadowienie silnika na prąd wynika z jego małych rozmiarów i braku osprzętu, takiego jak turbosprężarka, zawór EGR (Exhaust Gas Recirculation). Z reguły nie trzeba w dostawczaku czy „busiku” prowadzić wału napędowego, wystarczy zintegrować e-motor z tylną osią. W pozostałych wersjach Forda Tourneo Custom z (tfu!) silnikami na olej napędowy albo na benzynę standardem jest napęd przedni, ewentualnie na wszystkie koła, AWD (All Wheel Drive) z ropniakiem 2.0 170 KM.

Egzemplarz widoczny na zdjęciach, testowany zimą pełną śniegu i lodu, nie miał opon zimowych tylko wielosezonowe Goodyeara, to jedna z opcji (zamiast ogumienia letniego). Gumy dobrej marki, mimo to w elektryku wyraźnie gubiły przyczepność choćby na oblodzonych podjazdach do niektórych ładowarek. Kontrola trakcji interweniowała nader szybko. Opony Vector 4Seasons Cargo, tureckiej produkcji, nosiły na bocznych ściankach wizerunki śnieżynki na tle trzech górskich szczytów (3PMSF, Three Peak Mountain Snow Flake). Jednak symbol 3PMSF jest tak nadużywany w przypadku opon dostawczych i ciężarowych, że niewiele już znaczy.

Komfortowo, ale...

E-Tourneo Custom występuje w dwóch ponad pięciometrowych karoseriach. L1 liczy dokładnie 5.050 mm, L2 o 400 mm więcej, czyli 5.450 mm. Różnica 400 mm bierze się z rozstawu osi: 3100 mm albo 3.500 mm. Obie wersje są ośmioosobowe, 2 + 3 + 3. Każdy na pokładzie ma własny, indywidualny fotel. I mnóstwo przestrzeni, również w drugim i trzecim rzędzie. Zagłówki w tych tylnych rzędach piją w plecy, przez co wymuszają ich prawidłowe, bezpieczne ustawienie. Każdy z sześciu foteli z tyłu ma regulację kąta pochylenia oparcia, regulację wzdłużną, oparcie składane na siedzisko. Łatwy jest dostęp do ostatniego rzędu foteli. W skrajnych fotelach drugiego rzędu kładzie się oparcie, a potem fotel przesuwa się do przodu. Co ważne, można to uczynić również od tyłu, pociągając za tasemki. Fotele chodzą na szynach w podłodze lekko i pewnie (żeby tak było we wszystkich autach różnych marek, modyfikowanych w Polsce). Powstaje w ten sposób naprawdę duża przestrzeń do wchodzenia bądź wychodzenia. A z tyłu oparć środkowych foteli w drugim i trzecim rzędzie mamy po dwa wgłębienia na napoje oraz miejsce na drobniaki. Wystarczy te oparcia złożyć.

Gorzej z temperaturą w kabinie. Elektryki mają „farelki”, więc z zasady skuteczność takiego ogrzewania wypada tak sobie. Pięcioipółmetrowy wóz trudno ogrzać w środku, więc pasażerowie drugiego i trzeciego rzędu będą uskarżali się na zimno. Wiem, co piszę, sprawdziłem na własnej rodzinie. I nie jest to takie ogrzewanie, jak w spalinowym samochodzie, ciepło z „farelki” jakoś szybko zanika po zgaszeniu e-motoru. No i nie ma żadnego innego źródła ciepła, które choćby śladowo przenikałoby do wnętrza, bo ani silnika, ani wydechu.

Na króciutkie dystanse

Każdy wytwór techniki, szczególnie zaawansowanej, powinien mieć swoich odbiorców. A ten wytwór? Nikt nie kupi go do firmy transportowej, żeby kursował z kierowcami po naszej Unii i w ogóle po Europie. Nikt przy zdrowych zmysłach. Czyli samochód bez sensu? Ludzie sceptycznie nastawieni do elektromobilności z pewnością i z radością tak skomentują. Ja nie byłbym aż tak okrutny. Ford E-Tourneo Custom może sprawdzić się jako shuttle bus między hotelem a lotniskiem czy innymi atrakcjami. Czemu nie? Jest dynamiczny, przestronny, dobrze wykonany i efektownie się prezentuje, zwłaszcza w opcjonalnym, metalizowanym, czarnym lakierze agate black. Na fotografiach E-Tourneo Custom jest pokryty lodem – taka zapanowała gołoledź przez kilka testowych dni. Mając tylnonapędowego



Oto przedział pierwszej klasy, dla sześciorga.

vana na oponach niezimowych, wolałem nie wyruszać do myjni. Zresztą, mycie byłoby niezdrowe dla lakieru, a po pół godzinie Ford i tak ponownie stałby się „szklany”.

Na przeglądzy trzeba dojeżdżać co 2 lata, przebieg bez znaczenia, może być dowolny. Tak samo nie ma limitu kilometrów przy 2-letniej, podstawowej gwarancji (w tym na lakier) oraz przy 12-letniej na korozję perforacyjną. Gwarancja na akumulator wysokonapięciowy tudzież podzespoły wysokonapięciowe trwa 8 lat względnie 160 tys. km.



FORD E-TOURNEO CUSTOM L2 TITANIUM X – DANE TECHNICZNE

Masa własna	2.553 kg
Dop. masa całkowita / ładowność	3.350 kg / 797 kg
Rozstaw osi	3.500 mm
Długość / szerokość / wysokość	5.450 / 1.999 / 2.031 mm
Bagażnik	Brak danych
Kabina	8-miejscowa [2 + 3 + 3]
Silnik	Elektryczny
Moc maksymalna	218 KM
Maksymalny moment obrotowy	415 Nm
Napęd	Tylny
Bateria trakcyjna	64,0 kWh netto / 83,1 kWh brutto
Skrzynia biegów	1-stopniowy reduktor
Zawieszenie przednie / tylne	Kolumny MacPhersona / wielowahaczowe
Cena (bez opcji, wyprzedaż rocznika 2025)	218.480 zł brutto (177.626 zł netto)

Wposażenie testowego pojazdu, m.in.: ABS, ESC, 6 poduszek powietrznych (po 2 czołowe, boczne z przodu, kurtynowe), klimatyzacja automatyczna trójstrefowa, nawigacja satelitarna, elektrycznie podgrzewana czołowa szyba Quickclear, tapicerka Windsor jasna ze skóry ekologicznej Sensico, przednie fotele z elektryczną regulacją wysokości w dwóch płaszczyznach, elektrycznie sterowane szyby w przednich drzwiach, elektrycznie sterowane, podgrzewane i składane zewnętrzne lusterka, czujniki parkowania z przodu i z tyłu, cztery kamery 360 st., nagłośnienie Bang & Olufsen Sound System z łącznie 14 głośnikami (opcja), reflektory full LED, tempomat adaptacyjny, 19-calowe alufelgi.

KARTY FLOTOWE – KONTROLA WYDATKÓW NIE TYLKO PALIWOWYCH – W JEDNYM MIEJSCU

PLASTIK WIELOFUNKCYJNY

Michał Jurczak



Karty paliwowe potrafią nie tylko ułatwić kontrolę nad wydatkami w trasie, agregując w jednym rachunku wydatki transportowe i pozwalając je porządkować i analizować, ale również usprawnić działanie flot pojazdów, kierowanie nimi. Z racji wydłużonego terminu płatności stanowią też dla przewoźników rodzaj kredytu.

Cena paliwa stanowi ciągle znaczącą część kosztów działalności transportowej. W dość powszechnej opinii, użytkownicy kart potrzebują jak najszerszego zakresu usług, w tym także tych związanych z zarządzaniem flotą. Kluczowym walorem kart, z punktu widzenia korzystających z nich kierowców, pozostaje niezawodność – powinny działać perfekcyjnie, w każdej sytuacji. Bardzo ważne jest odzwierciedlenie wszystkich transakcji w formie elektronicznej w czasie rzeczywistym, bo dzięki temu kontrola nad wydatkami jest łatwiejsza. Plusem kart jest m.in. ich „transgraniczność”, można się bowiem nimi posługiwać bez względu na to, w jakim kraju ich użytkownik się znajduje (w jednych krajach obowiązuje euro, w innych nadal stosowane są lokalne waluty). Emitenci kart podkreślają, że wiele oferowanych usług to nie tylko kwestia pojawiających się możliwości technologicznych, ale również sytuacji rynkowej.



Karciane trendy

Rynek kart paliwowych przechodzi transformację od modelu transakcyjnego do modelu zintegrowanych ekosystemów usług dla TSL. Karta przestaje być wyłącznie narzędziem płatniczym, a staje się elementem infrastruktury zarządzania kosztami, danymi i ryzykiem operacyjnym.

– Coraz większe znaczenie ma integracja z systemami telematycznymi, urządzeniami OBU oraz narzędziami analitycznymi, które umożliwiają monitoring wydatków i aktywności floty w czasie rzeczywistym. Rozwiązania takie jak: E-BOX Health, FastData, Locator Pro, które klienci znajdą w ofercie E100 pokazują kierunek rozwoju rynku. Idziemy w stronę centralizacji danych i automatyzacji procesów decyzyjnych. Generalnie dane (w tym te, które można pozyskać z karty) odgrywają coraz większą rolę, jako podstawa podejmowania decyzji biznesowych – analiza zużycia paliwa, porównywanie kosztów tras czy identyfikacja nieefektywności wpływają bezpośrednio na marżowość zleceń i konkurencyjność przewoźnika. W efekcie karta paliwowa staje się narzędziem strategicznym, wspierającym rentowność i skalowanie działalności transportowej – twierdzi Piotr Spodar, Head of Telesales w E100. – Drugim istotnym trendem jest bezpieczeństwo transakcji i zarządzanie ryzykiem nadużyć. Systemy antyfraudowe oparte na geolokalizacji, jak Secure E-BOX, ograniczają straty wynikające z nieautoryzowanych tankowań i zwiększają transparentność operacyjną. Równolegle rośnie znaczenie usług finansowych – zwrotów VAT i akcyzy, faktoringu czy elastycznego finansowania, które wspierają płynność przedsiębiorstw w warunkach wysokiej zmienności kosztów.

Oferują paliwa, emitują karty

Międzynarodowa karta paliwowa BP + Aral pozwala korzystać z sieci ponad 24 tys. stacji paliw, dzięki akceptacji Routex oraz sieci partnerskich, w ponad 30 krajach. W ofercie są też karty BP Plus w systemie Routex o zasięgu polskim, jak i karty przedpłacone BP Komfort Prepaid. BP SuperCard umożliwia zakupy produktów i usług dostępnych na stacjach lub tylko niektórych, wybranych (np. tylko paliwo, tylko Wild Bean Cafe, tylko myjnia), w zależności od preferencji użytkownika. BP oferuje nie tylko zwrot podatku VAT zapłaconego od transakcji dokonanych kartą BP Plus, ale także od wszelkich transakcji zrealizowanych innymi kartami (w tym opłaty za paliwo, tunele i opłaty drogowe).

Shell Card można dostosować do różnego rodzaju i wielkości floty. Jest akceptowana na ponad 38 tys. stacji Shell i partnerskich w Europie (w Polsce to sieć ok. 1,3 tys. stacji własnych i partnerskich). Shell Fleet Hub to platforma do zarządzania kartami, która umożliwia kontrolę wydatków, generowanie raportów, określenie własnych parametrów kontrolnych, limitów oraz alertów (e mail albo SMS). Wprowadzona w 2021 r. aplikacja mobilna Shell Fleet Assistant pozwala spedytorom wyznaczyć optymalne kosztowo trasy, jak również ułatwia kontakt z kierowcą i pomaga w zdalnym zarządzaniu flotą. Shell Card można połączyć z narzędziem Shell SmartPay, dzięki któremu – od jesieni ub.r. kierowca może płacić za paliwo przy dystrybutorze, bez konieczności wchodzenia do sklepu. Transakcje dokonywane są za pomocą urządzenia mobilnego lub jednostki pokładowej (dla pojazdów ciężarowych), nie trzeba okazywać karty na stacji.

Program Flota (ORLEN) umożliwia dostęp do sieci stacji paliw w Polsce oraz do punktów gastronomicznych, myjni i parkingów. Jest też np. Program Open Drive – poza funkcjonalnościami, jakie daje Flota, pozwala na bezgotówkowe zakupy również na stacjach paliw ORLEN poza granicami kraju (Niemcy, Czechy, Litwa). Program umożliwia odzyskiwanie podatku VAT od zrealizowanych transakcji zagranicznych.

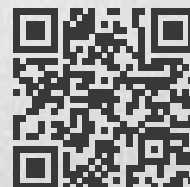
Również w przypadku karty MOYA Firma, popularnością cieszy się aplikacja mobilna. Kartę bezgotówkową przeznaczono głównie dla dużych flot samochodowych (transakcje na stacjach, odroczony termin płatności). Drugi rodzaj to karty prepaid, czyli przedpłacone. Umożliwiają bezgotówkowe transakcje, zarządzając flotą dokonują przedpłaty na poczet przyszłych transakcji, dzięki czemu możliwe jest otrzymanie znacznych upustów i zbiorcze fakturowanie. Technologia szybkich płatności zapewnia błyskawiczną aktualizację salda. W ofercie jest też karta gotówkowa. Płatność odbywa się gotówką lub kartą bankomatową, a karta uprawnia do otrzymania rabatów i zbiorczego fakturowania. Oferta MOYA Firma pozwala także uzyskać bezpłatne ubezpieczenie każdego użytkownika karty paliwowej, pakiet NNW to kolejna forma oszczędności. Dostępna jest również europejska wersja karty MOYA IQ Europe, z którą można rozliczyć paliwo na przeszło 2,5 tys. stacji koncernów paliwowych, w większości krajów Europy. Klienci MOYA mają do dyspozycji dedykowany help desk.



Jeden ekosystem Pełna kontrola nad flotą

E100 integruje wszystkie usługi, których potrzebuje Twoja firma

- Karta paliwowa – ponad 20 000 punktów akceptacji
- Opłaty drogowe i multiurządzenia do poboru opłat
- Technologie wspierające zarządzanie i bezpieczeństwo
- Rozliczenia VAT – 30 krajów i akcyzy – 7 krajów
- Elastyczne finansowanie: faktoring i pożyczka FastCash
- Wsparcie ekspertów 24/7



Zeskanuj i zobacz,
jak wygląda zarządzanie
transportem jutra

e100.eu

Powyższa oferta ma charakter informacyjny i nie stanowi oferty handlowej w rozumieniu art. 66 §1 Kodeksu Cywilnego. E100 International Trade Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, ul. Pory 78/7, 02-757 Warszawa, wpisana do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000636760, NIP 5213745637, REGON 365202749, kapitał zakładowy: 10 000 000,00 zł.

OKIEM EKSPERTA

Piotr Spodar

Head of Telesales w E100



ZA CO, OPRÓCZ TANKOWANIA PALIWA

– Zakres płatności realizowanych Międzynarodową Kartą Paliwową E100 wykracza daleko poza samo tankowanie. Kartą można bezpośrednio finansować m.in. opłaty drogowe w wielu krajach Europy, przejazdy autostradami, mostami i tunelami, parkingi dla pojazdów ciężarowych, myjnie oraz wybrane produkty eksploatacyjne do ciężarówek. W praktyce oznacza to, że kierowca może rozliczyć większość kosztów ponoszonych w trasie jednym instrumentem płatniczym, a firma otrzymuje jedną, zbiorczą fakturę i pełną kontrolę nad wydatkami w Panelu Klienta.

Osobną kategorię stanowią usługi finansowo-administracyjne powiązane z kartą, ale niebędące bezpośrednią płatnością w punkcie sprzedaży. Należą do nich m.in. zwrot VAT z 30 krajów oraz akcyzę z 7 państw, a także rozwiązania wspierające płynność finansową, jak faktoring. Dzięki temu karta E100 nie jest wyłącznie narzędziem płatniczym, lecz elementem szerszego systemu optymalizacji kosztów i zarządzania finansami w transporcie międzynarodowym.

Kluczowym walorem kart, z punktu widzenia korzystających z nich kierowców, pozostaje niezawodność – powinny działać perfekcyjnie w każdej sytuacji.

Siła niezależności

Olbrzymią popularność zdobyły karty oferowane przez niezależnych emitentów. Jeśli chodzi o same paliwa, to np. karty DKV umożliwiają m.in. prostą analizę cen w okolicy stacji (DKV Maps), która pokazuje, że często wystarczy zjechać z autostrady, by uzyskać korzystniejszą cenę niż na stacji znajdującej się bezpośrednio przy autostradzie. Takie narzędzia jak DKV Maps, DKV eService, DKV Applications na urządzenia mobilne dają możliwość wyszukania najwygodniejszego punktu zaopatrzenia w paliwo. DKV Card może być używana na ok. 73 tys. stacji w Europie (ok. 6 tys. w Polsce), w ponad 500 tys. punktach ładowania, w ponad 50 krajach (w tym 13 tys. stacjach w Niemczech), z takimi partnerami jak ARAL, Shell czy Total. Dostawca podkreśla, że DKV Mobility ma już ponad dziewięć dekad. Rozwija portfolio produktowe, a celem jest zintegrowanie na jednej platformie wszystkich usług w ramach jednego ekosystemu.

Dla każdej kategorii pojazdów, bez względu na wielkość floty, adresowana jest karta UTA One. Do dyspozycji jest ponad 80 tys. punktów akceptacji w Europie (w tym ok. 60 tys. stacji paliw z pełną ofertą: ON, LNG, CNG, LPG, benzyna, a także paliwa alternatywne). Chodzi też o pomoc drogową, usługi warsztatowe, myjnie... (ponad 9 tys. stacji). Rozliczenia są przejrzyste (wszystkie transakcje w jednej fakturze). Nie bez znaczenia jest

też odroczony o prawie 45 dni termin płatności. UTA rozszerza portfolio produktów i usług. W 2025 r. wprowadzono np. na polski rynek rozwiązanie UTA eCharge, z kartą dla samochodów elektrycznych, obejmujące zdecydowaną większość publicznych ładowarek, 9 tys. punktów w Polsce i ok. 1 mln w Europie. UTA pracuje nad wdrożeniem rozwiązania 360, czyli stanowiskami do ładowania na parkingach firm, co przyspieszy elektryfikację ciężkiego transportu.

Szczególny nacisk na rozwój w Europie Wschodniej, Południowo-Wschodniej oraz centralnej części kontynentu kładzie emitent kart Diesel 24. Działa od ok. trzech dekad. Z karty można korzystać na ponad 6 tys. stacji paliwowych w ponad 30 państwach Europy i Azji. – Wśród paliw znajduje się również ekologiczne HVO – podkreśla emitent. Firma Diesel 24 International posiada własne stacje paliwowe na terenie Austrii, głównie automatyczne, przystosowanych do tankowania ciężarówek, rozmieszczone przy głównych trasach tranzytowych oraz najważniejszych przejściach granicznych. Pracownicy Diesel 24 rozmawiają w 12 europejskich językach. Za bezpieczeństwo transakcji odpowiada dynamicznie zmieniający się kod PIN. Z aplikacją można w prosty sposób zarządzać swoimi usługami w trybie online.

Na ok. 20 tys. stacji w 32 krajach pozwala uzyskiwać bonusy Karta E100. Multiserwis pozwala na inteligentne zarządzanie flotą i kontrolę wydatków. Elementem programu jest aplikacja mobilna. Pomaga wyznaczać trasy i wybierać stacje z najkorzystniejszymi cenami paliwa. Interesującą propozycję stanowi tzw. szybka pożyczka dla klientów E100 (FastCash) o wysokości od 5 do 50 tys. zł. Okres spłaty: od 1 do 12 tygodni. Dostawca zapewnia, że decyzja o przyznaniu zapada w ciągu 24 godzin. Cel pożyczki jest dowolny.

Drogi, tunele, mosty

Sposób płatności za przejazdy drogami wynika z zasad obowiązujących w poszczególnych krajach, korzystanie z konkretnych kart może przynieść profity ich użytkownikom. Operatorzy podkreślają, że rabaty (od kilku do kilkunastu proc.) udzielane przez operatorów dróg są automatycznie transferowane na klientów. Pre-pay (opłata z góry) to rodzaj przedpłaty. Kiedy pojazd porusza się po płatnych drogach, urządzenie nalicza opłaty „zdejmując” określone kwoty z konta. Post-pay to inaczej płatność z dołu. Kiedy pojazd porusza się po płatnych drogach, urządzenie automatycznie nalicza opłaty. Jeden lub dwa razy w miesiącu kwoty są sumowane, a operator karty wystawia fakturę. Po wdrożeniu

e-TOLL zmianie uległa technologia wykorzystywana do poboru opłaty elektronicznej. Firmy korzystające z kart paliwowych nadal jednak mogą liczyć na bonusy przy „obsłudze” e-myta.

System e-myta w Polsce (a także podobne działające w wielu innych krajach) obsługiwany jest np. w Programie kart Flota (ORLEN). Karty można przypisać do odpowiedniego urządzenia (np. viaBOX), dzięki czemu naliczanie opłat następuje automatycznie, a wydatki za opłaty drogowe znajdują się na zbiorczej fakturze razem z paliwem.

Całkiem niedawno usługę dla klientów flotowych, tzn. bezgotówkowe opłaty za przejazdy autostradami z wykorzystaniem karty MOYA Firma i technologii Autopay wprowadziła sieć stacji paliw MOYA. Umożliwia przejazdy przez prywatne odcinki autostrad A1 (Toruń – Gdańsk) oraz A4 (Kraków – Katowice) bez konieczności zatrzymywania się na bramkach czy pobierania biletu. Funkcja działa w modelu videotollingu – system automatycznie odczytuje numer rejestracyjny pojazdu i nalicza opłatę. Usługa skierowana jest do użytkowników bezgotówkowych kart flotowych MOYA Firma, przypisanych do konkretnego pojazdu. – Wprowadzając videotolling z Autopay, wzmacniamy system obsługi flot, który staje się coraz bardziej kompletny, intuicyjny i konkurencyjny. To kolejny krok w kierunku nowoczesnych, cyfrowych rozwiązań, które idą w parze z dynamicznym rozwojem całej sieci MOYA – mówi Andrzej Kisała, dyrektor ds. rozwoju sprzedaży flotowej MOYA.

Z systemem e-TOLL kompatybilna jest m.in. Shell Card. Urządzenie Shell EETS4U umożliwia nie tylko pobór opłat w Polsce, ale też w kilkunastu innych krajach europejskich i umożliwia monitorowanie pojazdu w czasie rzeczywistym.

Emitent kart DKV podkreśla, że przy ich pomocy można rozliczać opłaty drogowe we wszystkich działających systemach w Europie. Dotyczy to opłat za przejazd autostradami, mostami i tunelami oraz promami. Możliwość rozliczania dotyczy zarówno systemów elektronicznych (np. viaTOLL, TollCollect, TIS PL, Viapass), jak i tradycyjnych winiet i opłat autostradowych. Można ustawić, które odcinki płatnych dróg w Europie są preferowane, a których kierowcy powinni unikać. Ponadto system zaalarmuje przewoźnika za każdym razem, kiedy dokonana zostanie transakcja niezgodna z przyjętymi wcześniej założeniami.

UTA ma w swej ofercie interoperacyjne urządzenie o nazwie UTA One. – Opłacanie Toll Collect przy pomocy UTA One daje także możliwość zdalnej aktualizacji usług, czyli dodawanie kolejnych systemów opłat

Karty paliwowe emitowane są jako element systemu informatycznego, umożliwiającego odzwierciedlenie wszystkich transakcji w formie elektronicznej w czasie rzeczywistym, co ułatwia kontrolę nad wydatkami.

oraz zmianę danych pojazdu na portalu klienta, bez konieczności wymiany urządzenia – wyliczają w UTA Polska. Kierowcy dzięki karcie nie tracą w drodze cennego czasu na pobieranie rachunków, np. dzięki urządzeniom pokładowym automatycznie rozliczają opłaty drogowe, bez konieczności zatrzymywania pojazdu. UTA daje zarówno możliwość zapłaty za drogi w całej Europie, w tym winiety, urządzenia obowiązkowe, wymagane przez poszczególnych operatorów autostradowych, jak też urządzenia dodatkowe, multifunkcyjne, które dają możliwość zapłaty jednym urządzeniem opłat drogowych w kilku krajach. Telepass EU daje dostęp do rabatów, sięgających 50 proc. (także rabatów za włoskie autostrady). Z kolei UTA MultiBox od niedawna umożliwia regulowanie opłat drogowych także w Belgii w systemie ViaPass.

BP Tollbox to zintegrowane urządzenie, dzięki któremu można dokonywać płatności za autostrady i płatne odcinki dróg niemal w całej Europie. Automatyczne rozliczanie opłat jest możliwe we wszystkich krajach objętych siecią EETS (European Electronic Toll Service – europejska usługa opłaty elektronicznej). Urządzenia można przenosić pomiędzy pojazdami. Oferta stale poszerza się o kolejne kraje. Kartą można również regulować opłaty za autostrady (bezpośrednio na bramkach na autostradach), za przewozy promowe, tunele i mosty. BP Tollbox to „flagowe” rozwiązanie dla flot z pojazdami powyżej 3,5 t na 3,7 tys. km dróg w Polsce. Płatności za e-TOLL można dokonać za pomocą konta przedpłaconego lub konta z odroczoną płatnością.

E100 ma nie tylko karty paliwowe, ale również urządzenie E-Box do opłat drogowych. Aktywacja jest szybka, montaż łatwy, dostawa „od ręki”. Rozliczenia są czytelne, wszystkie transakcje widać w panelu klienta. Dodatkowa usługa Secure E-Box przynosi zabezpieczenie przed kradzieżą paliwa, monitoring pojazdów na mapie, historię ruchu pojazdów i urządzeń pokładowych. Gama usług świadczonych przez emitentów kart paliwowych – oprócz płacenia za tankowane paliwo – stopniowo rozrasta się i staje się coraz bardziej kompleksowa, dzięki czemu przewoźnicy drogowi mogą za pomocą jednej karty, wspartej systemem informatycznym i urządzeniami OBU, realizować wiele czynności, które wcześniej musieli kupować z osobna. Rynek emitentów ciągle się rozwija.

STABILNA MOC KURTYN

Michał Jurczak



Liderzy polskiego rynku naczep kurtynowych od lat się nie zmieniają. Kögel, Krone, Schmitz Cargobull czy Wielton ciągle generują lwią część łącznej sprzedaży pojazdów tego rodzaju. Globalne wyniki ostatnich miesięcy nie są jednak imponujące.

Naczepy kurtynowe, potocznie zwane firankami, to najbardziej uniwersalne pojazdy do transportu ładunków spaletyzowanych i nie tylko. Ich zaletą jest duża elastyczność i uniwersalność oraz stosunkowo niska masa własna. Burty stanowi przesuwna plandeka – kurtyna, a dach jest przesuwany w obu kierunkach, co w zdecydowany sposób ułatwia za- i rozładunek, również od góry.

Rynkowe przesilenie

Liczba rejestracji nowych przyczep i naczep ciężarowych w 2024 r. w Polsce zmalała o prawie jedną trzecią w stosunku do roku poprzedniego. Naczepy kurtynowe nie były wyjątkiem, spadek w tej grupie był nawet nieco większy. Wprawdzie np. marka Kögel zanotowała w tym okresie wzrost rejestracji, ale już np. tacy producenci jak Krone, Schmitz–Cargobull, czy Wielton zanotowali znaczący regres, w niektórych przypadkach przekraczający nawet 50 proc. Wśród marek, które również są chętnie wybierane przez polskich klientów, znalazły się jeszcze pojazdy takich marek jak np. Schwarzmüller czy Kässbohrer.

Tomasz Kujawa, dyrektor handlowy, członek zarządu Pozkrone, podkreśla, że aby dokonać prawidłowego wyboru naczepy kurtynowej, należy zwrócić uwagę na jej przeznaczenie. – Mamy tu kilka typów specjalistycznych rozwiązań, jak choćby do przewożenia blach w rolach naczepę z kanałem centralnym Coil Liner czy do przewożenia papieru z systemem szyn w podłodze Paper Liner. Do przewożenia ładunków wysokich służy Mega Liner itd. Kolejnym czynnikiem decydującym o wyborze naczepy jest jej cena i jakość. Krone przykładą niezwykłą uwagę do jakości i obecnie oferuje jeden z najlepszych produktów na rynku. Jako pierwsi wprowadziliśmy innowacyjny system mocowania ładunku Multi Lock, co daje wręcz nieograniczone możliwości zabezpieczania ładunku. Obecnie zabezpieczamy naczepy najnowocześniejszą metodą antykorozyjną KTL+Pulver – informuje Tomasz Kujawa i radzi, aby zwrócić też uwagę na wartość odkupu po okresie użytkowania (dobra jakościowo naczepa zawsze ma dobrą cenę odkupu).

Liczba rejestracji nowych przyczep i naczep ciężarowych w 2024 r. w Polsce zmalała o prawie jedną trzecią w stosunku do roku poprzedniego.

Kässbohrer – nowa generacja

Kässbohrer ogłosił wprowadzenie na rynek serii naczep kurtynowych nowej generacji (dwanaście patentów i trzy wzory użytkowe). Pojazdy produkowane są przy użyciu w pełni zautomatyzowanego spawania zrobotyzowanego oraz zaawansowanych technologii powlekania powierzchni. – Solidne, choć lekkie podwozie Kässbohrer ma zapewniać trwałość i odporność na czynniki środowiskowe. Naczepy nowej generacji charakteryzują się pożądanymi właściwościami skrętnymi, są odporne na zgięcia oraz na siły boczne, zapewniając wyjątkowe osiągi i bezpieczeństwo na najtrudniejszych drogach podczas szybkich skrętów i na ciasnych łukach – zapewnia producent.

Naczepy kurtynowe, potocznie zwane firankami, to najbardziej uniwersalne pojazdy do transportu ładunków spaletyzowanych i nie tylko.

Chronione powłoką KTL z technologią fosforanu cynku, podwozie naczep cechuje się odpornością na korozję (10-letnia ochrona przed rdzą). Seria pojazdów Next Generation posiada lekkie pokrywy dachowe, centralne kłonicie i praktyczny system podnoszenia dachu. Zintegrowany system napinania krzyżowego K-Tension w plandecie dachowej ma zapewniać stabilną konstrukcję dachu, która jest odporna na naprężenia boczne, zapobiegając zapadaniu się i zapewniając bezpieczny załadunek. Mocowana śrubami podłoga o nośności 7,2 t na oś wózka widłowego posiada wodoodporne uszczelnienie. Ułatwiono dokowanie dzięki spawanym tylnym kłonicom, odpornym na tarcie zderzakom najazdowym i wzmocnionym osłonom zawiasów tylnych drzwi.

Podwozia naczep zaopatrzone w system K-Fix, opatentowaną technologię mocowania ładunku. Otwory na taśmy rozmieszczono co 70 mm, a pierścienie zabezpieczające wzdłuż ramy (13 x 2). Dodatkowe pręty zabezpieczające ładunek, ściany boczne o nośności 400dAN, kieszenie na kłonicie i ograniczniki palet uzupełniają system pełnego zabezpieczenia ładunku. Naczepę przystosowano do transportu intermodalnego (m.in. przesuwany zderzak ma minimalizować ryzyko uszkodzeń podczas załadunku na prom, a wzmocniony, zamknięty obszar sworzni królewskiego ma zwiększać bezpieczeństwo i wydajność operacji portowych).

Kögel – lekkość naczepowego bytu

Jedną z serii, która zyskuje na popularności, są pojazdy Kögel Light Plus. Charakteryzują się wyjątkowo niską masą, naczepa może ważyć nieco ponad 4,8 t. Tak niską masę osiągnięto m.in. dzięki licznym elementom wykonanym z aluminium (m.in. obręcze kół, podpory siodła, zbiornik powietrza czy poprzeczki dachowe), wysokiej jakości sztywnej stali drobnoziarnistej, lżejszym oponom o niskich oporach toczenia, a także zoptymalizowanej wagowo ramie ze zredukowaną wysokością szczy. W rezultacie ładowność jest nawet o 700 kg większa względem konwencjonalnych naczep. Producent podkreśla, że w Light Plus „kurację odchudzającą” przeprowadzono bez uszczerbku dla solidności konstrukcji. Lekka i jednocześnie wytrzymała podłoga pozwala na użytkowanie wózków widłowych o nacisku na oś nawet do 7,2 t.

Naczepa ma perforowaną ramę zewnętrzną VarioFix. Krótkie odstępy między otworami podłużnymi umożliwiają bezpieczne unieruchomienie ładunku w prawie każdym miejscu naczepy, a kąt mocowania zapobiega obcieraniu pasów transportowych.

Opcjonalnie naczepa posiadać może wnątek na szpule (Light Coil) bądź wyposażenie do przewozu papieru (cztery przebiegające ukośnie szyny przeładownicze z otworami umożliwiającymi zabezpieczenie ładunku za pomocą klinów), wyposażenie do przewozu w oktabinach, a zatem kartonowych opakowaniach o kształcie graniastosłupa o ośmiokątnej podstawie, przeznaczonych do transportu produktów sypkich lub o nieregularnych kształtach (listwy kierujące, ceowniki i teleskopowe belki zabezpieczające ładunek), wyposażenie do przewozu napojów, a także opon itp.

Krone – siła wszechstronności

Profi Liner firmy Krone to uniwersalna naczepa plandekowa, którą zaprojektowano z myślą o wszechstronności. Pierwsza powstała już w 1998 r. jako naczepa z plandeką przesuwaną, dopiero później przekształcono ją w typową „firankę” – nadwozie, którego boki składały się z indywidualnie obsługiwanych przesuwanych plandek bez burt.

Modułowa konstrukcja, solidność i praktyczne rozwiązania powodują, że naczepa sprawdza się w wielu branżach. Dzięki masie własnej poniżej 6 t i udźwignięciu do 8 t nacisku na oś wózka widłowego łączy zalety ładowności ze stabilnością. Elementem wyposażenia jest przesuwany dach ze zintegrowanym napinaniem diagonalnym (ułatwia otwieranie), a obsługa jedną dźwignią sprawia, że boczna plandeka jest intuicyjna, co przekłada się na łatwy za- i rozładunek. Opcjonalna plandeka Safe Curtain zastępuje tradycyjne listwy pionowo zintegrowanymi paskami ze stali sprężynowej. Ma to chronić ładunek, zwiększać ochronę przed włamaniem i zmniejszać obciążenie fizyczne kierowcy. Profi Liner jest przystosowany do transportu intermodalnego m.in. dzięki wzmocnionemu podwoziu, solidnym krawędziom chwytającym i zamknięciom kompatybilnym z koleją. Profi Liner jest modelem bazowym dla specjalistycznych wariantów, takich jak Paper Liner czy Coil Liner. Optymalnym rozwiązaniem dla transportów o maksymalnej objętości jest Mega Liner. Rozwiązanie sprawdza się zarówno w transporcie drogowym, jak i kolejowym. Specjalny system miechów sprężynowych chroni oś podczas załadunku i zwiększa niezawodność. Naczepa Profi Liner obecnej, piątej już, generacji jest dostępna z licznymi funkcjami telematycznymi.

Schmitz Cargobull z Bergerem

Schmitz Cargobull wraz z BergeRecotrail stworzył innowacyjną rodzinę produktów. Naczepa Berger PerformanceCoil zadebiutowała jako pierwszy model generacji Evolution na tegorocznych targach Transport Logistic w Monachium. Podstawowa wersja zaczyna się od masy własnej 4,8 t. Dzięki certyfikowanemu, uniwersalnemu nadwoziu Schmitz Cargobull naczepy nadają się do szerokiego zakresu zastosowań, w tym transportu napojów, samochodów i opon, a także transportu chemicznego, w oktabinach i zboża. Podwozie PerformanceCoil, dzięki wykorzystaniu wysokowytrzymałej stali drobnoziarnistej S700, zoptymalizowanej konstrukcji ramy, opartej na trójkącie Reuleaux i precyzyjnej technice spawania, ma gwarantować maksymalną stabilność przy relatywnie niewielkiej masie własnej.

Dzięki rynnie na zwoje o długości 8,2 m, PerformanceCoil jest specjalnie zaprojektowana do transportu stali i innych metali, mieszcząc zwoje o średnicy od 800 do 2100 mm. W połączeniu z opcjonalną Schmitz Cargobull Power Curtain – plandeką z wbudowanymi pasami aramidowymi (certyfikowana sztywność konstrukcyjna), naczepa posiada maksymalną ładowność na poziomie 27,5 t (w zależności od wyposażenia i ciągnika). Po wyposażeniu w Power Curtain pojazd jest szczególnie dobrze przystosowany do szybkiego rozładunku. Bez listew podporowych nadwozie spełnia wymagania certyfikacji dotyczące sztywności zgodnie z normą DIN EN 12642 Code XL, w tym do przewozu napojów. Aby spełnić te wymogi, plandeki boczne zaopatrzone w pionowe i poziome wzmocnienia, a także standardowo mają wbudowaną tkaninę antykradzieżową, chroniącą przed przecięciem.

Naczepa wykorzystuje rozwiązania telematyczne z zakresu TrailerConnect.

Wielton – EVO już jest

– Naczepa kurtynowa EVO waży 5,6 t, a jej rama tylko 1,75 t. Co to oznacza dla przewoźnika? Po pierwsze, niższe koszty eksploatacyjne. Mniejsza masa oznacza mniejsze obciążenie podzespołów, w tym opon, osi i zawieszenia. To wydłuża ich żywotność i obniża koszty serwisowe. Po drugie, będąc kierowcą, łatwiej manewrować lżejszym zestawem, co w sposób oczywisty przekłada się na bezpieczeństwo i komfort pracy – podkreśla producent naczepy, firma Wielton. Wyokość szyi to 120 mm, a siodła 1120 mm.

Do produkcji EVO zastosowano stal o podwyższonej wytrzymałości, hydroformowanie elementów oraz spa-

OKIEM EKSPERTÓW



Tomasz Kujawa

dyrektor handlowy, członek zarządu, Pozkrone

JAKI RYNEK, TAKA SPRZEDAŻ NACZEP

– Od dwóch lat sytuacja na rynku transportowym jest niezmiennie słaba. Cały czas branża czeka na odbicie rynku, ale to nie następuje. Dlatego sytuacja naczep kurtynowych jest odzwierciedleniem tej rynkowej. Jednak ciągle jest to najpopularniejszy produkt wśród zapotrzebowania przewoźników. Jest to też flagowy model producenta naczep – firmy Krone. Tych naczep produkujemy najwięcej. Również w Polsce sprzedajemy ich najwięcej. Przewoźnicy muszą jednak zacząć odnawiać tabor, dlatego uważam, że wkrótce musi nastąpić przełom na rynku i znów będzie duże zainteresowanie naczepami kurtynowymi.



Marta Lenartowicz

dyrektor zarządzająca, Wielton EVO

CYFROWY EKOSYSTEM EVO

– Wybierając naczepę kurtynową, pod uwagę przede wszystkim należy wziąć rodzaj przewożonego ładunku, posiadane certyfikaty czy pakiet usług dodatkowych i np. dostępność serwisu. Naczepa kurtynowa Wielton EVO została zaprojektowana z myślą o standaryzacji, ale bez kompromisów w zakresie jakości. Jej uniwersalny charakter sprawia, że doskonale sprawdza się w firmach o różnej skali działalności. EVO łączy oszczędność z wysoką jakością wykonania oraz dostępem do inteligentnych narzędzi – wszystko w jednym miejscu i od ręki. Jednym z kluczowych elementów cyfrowego ekosystemu EVO jest sklep z częściami, który umożliwia stały dostęp do niezbędnych komponentów bez potrzeby wychodzenia z firmy. Prosty proces zakupu oraz szybka dostawa części pozwalają znacząco ograniczyć przestoje pojazdów wynikające z awarii.

wanie laserowe. Drzwi i portal są aluminiowe, a podłogę wykonano ze sklejki wodoodpornej o nośności 7 t. Zastosowano wytrzymałe, ocynkowane słupki portalu przedniego, osie produkcji BPW oraz składany dach Edscha. Elementem wyposażenia EVO są uchwyty promowe. Naczepa mieści 34 palety. Całość zbudowano na stalowej ramie, portal i ścianę przednią wykonano z aluminium. Naczepa wewnątrz ma 2,72 m wysokości, przy długości wynoszącej 13,88 m. Pierwsza oś jest podnoszona.

EVO może być monitorowana za pomocą telematyki. Do dyspozycji użytkowników jest Aberg Connect (m.in. TPMS do kontroli ogumienia). System dostarcza bieżących informacji o aktualnej pozycji i stanie pojazdu, ale również pozwala klientom śledzić na bieżąco parametry techniczne. Dzięki wykorzystaniu tych informacji nie tylko wzrasta efektywność zarządzania flotą, ale także poprawia się bezpieczeństwo kierowców i przewożonych towarów. Jeśli coś jest nie w porządku, można błyskawicznie zareagować.

ALTERNATYWĄ DLA DIGITALIZACJI JEST STAGNACJA LUB UPADEK

Dzisiaj w branży transportu drogowego nie ma miejsca na pytanie czy cyfryzować się. Alternatywą dla digitalizacji jest bowiem stagnacja lub upadek. Dlatego podczas tegorocznej – szóstej edycji konferencji Transport 4.0 Summit nie mówiliśmy o tym czy, ale jak się uzbrajać w informatyczne narzędzia. Omawialiśmy przemiany „od świadomości potrzeby cyfryzacji do dojrzałości w jej implementowaniu w organizacji transportowo-spedycyjno-logistycznej (TSL). Taki też był tytuł niezwykle ciekawej prelekcji wprowadzającej, wygłoszonej przez Andrzeja Pawłowskiego, niezależnego doradcę biznesowego.



Potem rozpoczął się prawdziwy maraton wiedzy transportowej. Robert Maciąg, prezes LSP Group opowiedział w swoim studium przypadku, jak dane flotowe stały się przewagą konkurencyjną tej firmy. Jan Waśkiewicz z Inter Cars Fleet Services omówił, jak funkcjonuje oferowany przez tę firmę serwis i utrzymanie pojazdów w transporcie międzynarodowym. Z kolei Wiktor Sobczyk, prezes GoMobility.Tech zdradził uczestnikom „Co wie o Tobie Agent AI i czy może Cię okraść?”. Natomiast Gaweł Bogus z Webfleet opisał, jak obniżyć koszty utrzymania floty oraz zwiększyć bezpieczeństwo kierowcy i ładunku za pomocą wideotelematyki.

Po pierwsze ludzie, po drugie – technologia

Po przerwie kawowej Dariusz Tarczyński z Instytutu NAO opowiedział, jak nie bać się sztucznej inteligencji i co zrobić, żeby w firmie transportowej być niezastąpionym przez AI. A kondycję finansową branży TSL, na podstawie danych z najnowszego raportu KRD BIG S.A. zaprezentował Tomasz Gadziński, Key Account Manager w Krajowym Rejestrze Długów. Następnie Adrian Moreń z Dun&Bradstreet opowiedział, jak inteligentnie zarządzać ryzykiem kredytowym w branży TSL.

„Po pierwsze ludzie, po drugie – technologia. Rola kompetentnych managerów w transformacji cyfrowej organizacji TSL” – to tytuł drugiej z trzech prelekcji typu case study zaplanowanych na Transport 4.0 Summit. Wygłosił ją Łukasz Magdziarz, członek zarządu spółki JCSS. Natomiast Svitlana Strachowicz i Andrzej Stasiak z TSL Tools omówili oferowane przez tę spółkę narzędzie cyfrowe do weryfikacji umów przewozu, polis ubezpieczeniowych i przewoźników, wykorzystujące AI.

Pytania o cyfryzację

Po lunchu Dawid Korczyński z kancelarii PrawnicyTransportu.pl, opisał zawiłości prawne związane z objęciem monitorowaniem SENT przewozów odzieży i butów od 17 marca. Natomiast Michał Parol, dyrektor ds. rozwoju biznesu w MAK Ubezpieczenia opisał wpływ analizy szkód na ochronę flot w branży TSL. Nie zabrakło panelu dyskusyjnego. Jego tytuł brzmiał: „Pytania o cyfryzację. Jak świadomie wdrażać rozwiązania cyfrowe, by czerpać z nich jak największe korzyści w organizacji”. Dyskusję moderował Andrzej Pawłowski, niezależny doradca branży TSL, a rozmawiali: Adrian Moreń z Dun&Bradstreet, Gaweł Bogus z Webfleet, Stanisław Kawczyński – Kawczyński Logistics i Jakub Frąckowiak z firmy Euro-Pegaz.

Następnie Tomasz Jędrzejczyk z Omega Pilzno opowiedział o tym, jak wykorzystywane są narzędzia cyfrowe w codziennym funkcjonowaniu jednej z największych polskich firm transportowo-logistycznych. Patryk Bednarz, Bednarz Ventures odpowiedział na pytanie dlaczego firmy TSL podejmują decyzje bez pełnej wiedzy i jak technologia może to naprawić? Z kolei Maciej Wroński, prezes związku pracodawców Transport i Logistyka Polska omówił zagadnienie czy przełomowe technologie są dla firm transportowych wyzwaniem czy raczej szansą.

Na zakończenie konferencji Michał Parol z Grupy MAK rozlosował wśród najbardziej wytrwałych uczestników konferencji dwa bilety na galę boksu zawodowego oraz rękawicę z podpisem sławnego boksera Krzysztofa Diabła Włodarczyka.



PIERWSZA W HISTORII KONFERENCJA TAPA EMEA W WARSZAWIE

BEZPIECZNY TRANSPORT W POLSCE I EUROPIE

16 kwietnia 2026 r. w hotelu Soundgarden w Warszawie odbędzie się pierwsza w historii regionalna konferencja TAPA EMEA w Polsce. Wydarzenie, poświęcone bezpieczeństwu transportu oraz ochronie łańcuchów dostaw, organizowane jest wspólnie przez TAPA EMEA, Tronik oraz DHL Supply Chain i zgromadzi przedstawicieli branży transportowej i logistycznej, globalnych załadowców, e-commerce, retailu oraz instytucji publicznych.

Konferencja odbędzie się pod hasłem „**Bezpieczny transport w Polsce i Europie w obliczu nowych zagrożeń**” i będzie poświęcona realnym wyzwaniom związanym z kradzieżami ładunków, przestępczością zorganizowaną, ryzykiem geopolitycznym oraz rosnącą potrzebą standaryzacji procesów bezpieczeństwa w transporcie.

Nieprzypadkowo w Polsce

Polska odpowiada dziś za blisko **20 proc. wszystkich operacji transportu towarów w Unii Europejskiej**, co czyni ją największą siłą w europejskim transporcie drogowym. Jednocześnie rosnąca skala operacji oznacza wzrost ryzyk i konieczność wdrażania skutecznych procedur ochrony ładunków oraz łańcuchów dostaw. – Bezpieczeństwo transportu to dziś nie tylko kwestia technologii, ale przede wszystkim ludzi, procedur i współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw. Naszym celem jest budowanie zaufania i podnoszenie standardów bezpieczeństwa w całym regionie. Fakt, że pierwsza lokalna konferencja TAPA EMEA w Polsce odbywa się właśnie w Warszawie, podkreśla rosnącą rolę Polski w europejskiej logistyce – mówi **Thorsten Neumann**, prezes i CEO TAPA EMEA. W programie konferencji znajdują się zarówno sesje strategiczne, jak i praktyczne wystąpienia operacyjne. Uczestnicy wysłuchają m.in. wystąpienia **Janusza Piechocińskiego** na temat wpływu nowych zagrożeń na transport w Polsce i Europie, prelekcji poświęconych wdrażaniu standardów **TAPA TSR** w codziennej działalności przewoźników oraz prezentacji doświadczeń globalnych firm, takich jak **Amazon**, **Philip Morris** i **P&G**.



O TAPA EMEA

Transported Asset Protection Association (TAPA) to międzynarodowa organizacja zrzeszająca producentów, przewoźników, operatorów logistycznych oraz dostawców technologii, działająca na rzecz podnoszenia standardów bezpieczeństwa w łańcuchach dostaw. TAPA EMEA opracowuje globalnie uznawane standardy bezpieczeństwa (TSR, FSR, PSR), prowadzi szkolenia, certyfikacje oraz działania networkingowe dla branży.

Platforma wymiany wiedzy

Istotnym punktem programu będzie także sesja poświęcona przestępczości zorganizowanej w transporcie drogowym oraz panel dyskusyjny z udziałem ekspertów branżowych, moderowany przez Agnieszkę Jedlińską-Wojnowską (Tronik) oraz Jacka Tyburka (DHL Supply Chain).

– To wydarzenie ma dla nas szczególne znaczenie, ponieważ po raz pierwszy TAPA EMEA organizuje lokalną konferencję w Polsce. Chcemy stworzyć platformę do realnej wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy przewoźnikami, globalnymi załadowcami, administracją publiczną i ekspertami ds. bezpieczeństwa – dodaje **Ionel Popa**, Regional Lead TAPA EMEA dla Europy Wschodniej.

Konferencja TAPA EMEA w Warszawie ma charakter limitowany – dostępnych jest maksymalnie 300 miejsc. Konferencja skierowana jest głównie do firm spoza organizacji TAPA. Z jednej firmy mogą wziąć udział maksymalnie dwie osoby.

Rejestracja oraz szczegółowa agenda dostępne są pod adresem: <https://conference.tapaemea.org/warsaw-2026/>

MAREK LOOS



NAUKOWO WALIDOWANE MODELE ŚWIATA

– Pamiętajcie, że to wy jesteście wynalazcami, projektantami i innowatorami, a sztuczna inteligencja jest tylko waszym narzędziem – powiedział Manish Kumar, prezes spółki Solidworks, która tworzy oprogramowanie do platformy 3DExperience, oferująca firmom zajmującym się projektowaniem, inżynierią lub wytwarzaniem nowych produktów pakiet aplikacji wspomagających szybki rozwój produktów na wysokim poziomie od A do Z.

Na początku lutego miałem przyjemność po raz kolejny uczestniczyć w konferencji 3DExperience World, która co roku odbywa się w Stanach Zjednoczonych, tym razem w Houston.

AI jest wszędzie

W grupie pięciu tysięcy uczestników tej gigantycznej imprezy dominowali inżynierowie z całego świata, korzystający z platformy 3DExperience. Redakcje trzech czasopism Wydawnictwa Media4Business – Transport Manager, Logistics Manager i Production Manager, były partnerami medialnymi tego wydarzenia.

– Sztuczna inteligencja jest wszędzie. Wkrada się we wszystkie dziedziny technologii i innowacyjności. Jednak AI nie zastąpi ludzkiego umysłu, ale jest świetnym asystentem projektowania decyzji. Do budowania tego partnerstwa potrzebne jest zaufanie między AI, technologiami i człowiekiem – powiedział podczas sesji inauguracyjnej houstonkiej konferencji Gian Paolo Bassi, Senior Vice

President of Mainstream Innovation and Customer Role Experience, Dassault Systèmes – globalnego koncernu, który jest właścicielem platformy 3DExperience.

Dassault Systèmes i NVIDIA – strategiczne partnerstwo

Kulminacyjnym punktem konferencji było ogłoszenie długoterminowego partnerstwa strategicznego między Dassault Systèmes i... największą firmą świata – NVIDIA. Celem tej współpracy jest stworzenie wspólnej przemysłowej architektury dla krytycznych zastosowań sztucznej inteligencji w różnych branżach. Połączenie technologii Virtual Twin firmy Dassault Systèmes z infrastrukturą sztucznej inteligencji NVIDIA, otwartymi modelami i bibliotekami oprogramowania pozwoli na stworzenie tzw. „Industry World Models” – naukowo walidowanych modeli świata fizycznego, wspieranych przez agentów AI 3DExperience, zapewniających profesjonalistom nowy poziom wiedzy specjalistycznej. ML



Pascal Daloz (z lewej), prezes Dassault Systèmes i **Jensen Huang**, założyciel, prezes i właściciel NVIDIA, ogłaszają strategiczne partnerstwo.

XXIII KONFERENCJA NOWOROCZNA PISiL

15 stycznia 2026 r. w Warszawie w Hotelu Polonia Palace odbyła się XXIII Konferencja Noworoczna Polskiej Izby Spedycji i Logistyki. Konferencję objął swoim patronatem Minister Infrastruktury Dariusz Klimczak, a jej hasło przewodnie brzmiało: „Stan i perspektywy polskiej gospodarki a szanse rozwojowe logistyki”.

Po powitaniu gości przez Marka Tarczyńskiego, prezesa Izby, wykład inauguracyjny pt. „Stan i perspektywy polskiej gospodarki” wygłosił profesor Leszek Balcerowicz, ekonomista; wicepremier i minister finansów w pierwszych dwóch niekomunistycznych rządach III RP oraz w latach 1997-2000, prezes Narodowego Banku Polskiego w latach 2001-2007, założyciel i przewodniczący rady Forum Obywatelskiego Rozwoju. Uczestnicy mieli okazję zadawać pytania i prowadzić z profesorem ożywioną dyskusję.

Rozmowy o Port Polska

Następnie głos zabrała Anna Kowalczyk, zastępca dyrektora Departamentu Transportu Samochodowego przy Ministerstwie Infrastruktury, omawiając wyzwania, przed którymi stoi transport samochodowy. Kolejny gość – dyrektor Departamentu Cel przy Ministerstwie Finansów Grzegorz Kozłowski – zaprezentował bieżące zagadnienia celne, szczególnie istotne dla branży transportowo-spedycyjno-logistycznej.

Po tym wystąpieniu rozpoczęła się część związana z transportem lotniczym. Jako pierwszy wystąpił ze swoją prezentacją pt. „Port Polska – szansa na rozwój logistyki w Polsce” dr Filip Czernicki, prezes zarządu Centralnego Portu Komunikacyjnego, doktor nauk prawnych, radca prawny i wykładowca uniwersytecki,

specjalizujący się w prawie lotniczym, prawie spółek, prawie organizacji pozarządowych, zarządzaniu projektami i doradztwie biznesowym.

Część merytoryczną wieczoru zakończył panel pt.

„Port Polska i jego wpływ na transport lotniczy cargo w Polsce”, moderowany przez dr. Pawła Zagrajka z Instytutu Infrastruktury, Transportu i Mobilności SGH, który jest zastępcą dyrektora ds. handlowych CPK. Do dyskusji zaproszeniu zostali: Olga Palec-Furga, właścicielka firmy SkyHigh Horizon, Jarosław Rogowski, ekspert ds. cargo lotniczego w CPK, Piotr Okienczyk, prezes zarządu WELCOME Airport Service oraz Marek Ziemniewicz, prezes zarządu M&M Air Sea Cargo S.A., członek Rady PISiL.

Koncert kolęd

Po zakończeniu części merytorycznej wiceprzewodniczący Rady PISiL – Jerzy Gębski – zaprosił gości na toast noworoczny oraz koncert kolęd, który – jak co roku – przy akompaniamencie Witolda Wołoszyńskiego uświetnili swoim głosem Marta Gajadur oraz Paweł Lesiak, a także mecenas Beata Janicka. Wieczór zakończył się uroczystą kolacją, podczas której uczestnicy mieli okazję do nawiązania nowych kontaktów i przeprowadzenia ciekawych dyskusji. ML



Profesor Leszek Balcerowicz mówił o stanie i perspektywach polskiej gospodarki.

TRANSPORT MANAGER POLECA



ColdChain
Poland

**IX TARGI CHŁODNICZYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW
I LOGISTYKI W TEMPERATURZE KONTROLOWANEJ**

Warszawa, EXPO XXI
14-16 kwietnia 2026 r.

www.coldchain.pl



SYNERGY CONGRESS

Opole, Centrum Wystawienniczo-Kongresowe
20 maja 2026 r.

www.synergy-congress.pl



TARGI ROZWIĄZAŃ TRANSPORTOWYCH 4POLAND

11 czerwca 2026 r.

www.4poland.pl



LOGISTIC AND WAREHOUSE TRENDS

Łódź
15 września 2026 r.

www.logistics-manager.pl



**TRANSPORT AND LOGISTICS
100 CEO'S CONFERENCE**

Poznań, Hotel Novotel Centrum Poznań
24 września 2026 r.

www.transport-manager.pl



Smart Factory World

SMART FACTORY WORLD

Katowice
29 września 2026 r.

www.production-manager.pl



NOWY STANDARD ZARZĄDZANIA TRANSPORTEM

W transporcie wygrywają ci,
którzy **planują** kilka ruchów
do przodu.



KONFERENCJE **TRANSPORT MANAGER 2026**

TRANSPORT 4.0 SUMMIT

10 marca 2026 | Warszawa

Novotel Airport Warszawa

100 CEO's CONFERENCE

24 września 2026 | Poznań

Novotel Poznań Centrum

synergy congress

20 maja 2026 | Opole

Centrum Wystawienniczo-Kongresowe

TRANSPORT INNOVATION DAY

26 listopada 2026 | Katowice

Novotel Katowice Centrum

Dowiedz się więcej

Transport Manager Ogólnopolskie konferencje
dla kadry zarządzającej produkcją

www.transport-manager.pl



Przemierzaj Europę z niezawodnym partnerem

- ✓ dostęp do ponad 24 000 stacji paliw w 32 krajach
- ✓ najwyższej jakości paliwa bp z technologią ACTIVE
- ✓ oferta opłat i usług drogowych wraz z bp Tollbox dla EETS
- ✓ atrakcyjna oferta zwrotu VAT i akcyzy
- ✓ całodobowa pomoc drogowa na terenie całej Europy

Postaw na rozwiązanie, które ułatwi codzienne operacje i usprawni zarządzanie Twoją flotą.

**Poznaj pełen
zakres korzyści:**



bp Fleet Solutions