

Lic. Mariia Bulakh

Akademia Sztuki Wojennej
 ORCID: 0009-0001-6303-7199
 e-mail: bulakhmariia7@gmail.com

Dr Jacek Kurowski

Akademia Sztuki Wojennej
 ORCID: 0000-0002-4366-6879
 e-mail: j.kurowski@akademia.mil.pl

Funkcje i zadania spedytora a jakość usług transportowych na współczesnym rynku w Polsce

The relationship between the functions and tasks
 of a freight forwarder and the quality of transport services
 in the contemporary Polish market

Streszczenie

Celem badań była identyfikacja mechanizmów funkcjonowania współczesnej spedycji jako integralnego elementu łańcuchów dostaw oraz diagnoza kluczowych obszarów problemowych wraz ze wskazaniem potencjalnych rozwiązań służących poprawie przejrzystości, stabilności i efektywności rynku transportowego. Analiza koncentrowała się na działalności spedytorów pełniących funkcję brokerów oraz na wpływie tego modelu na jakość usług, relacje z podwykonawcami i poziom satysfakcji klientów. Przyjęto hipotezę, iż coraz częściej spedytorzy działają wyłącznie jako pośrednicy, przepisując zlecenia transportowe i nie angażując się bezpośrednio w proces przewozowy, w ten sposób przyczyniając się do obniżenia jakości usług. W ramach badań przeprowadzono analizę uwarunkowań prawnych oraz badania empiryczne obejmujące wywiady eksperckie i ankietę. Uzyskane wyniki potwierdzają obserwowaną tendencję, zgodnie z którą spedytorzy często ograniczają swą rolę do pośrednictwa. Zjawisko to skutkuje utratą kontroli nad jakością usług, pozorną poprawą efektywności oraz spadkiem konkurencyjności rynku. Do głównych problemów zidentyfikowanych w badaniu należą: obniżenie jakości usług, wzrost kosztów działalności, problemy z płynnością finansową oraz niska kultura płatnicza. Zauważono również zróżnicowanie w postrzeganiu roli spedytora – młodsze kadry koncentrują się głównie na aspektach operacyjnych, podczas gdy pracownicy z większym doświadczeniem podkreślają znaczenie odpowiedzialności spedytora wobec klienta.

Słowa kluczowe

transport, spedytor, usługi transportowe, jakość

Abstract

The aim of the study was to identify the mechanisms of contemporary freight forwarding as an integral part of modern supply chains and to diagnose key problem areas, along with indicating potential solutions that may enhance the transparency, stability, and efficiency of the transport market. The analysis focused on the operations of freight forwarders acting as brokers and on how this practice affects service quality, relationships with subcontractors, and customer satisfaction. The hypothesis adopted in the study assumed that forwarders are increasingly operating solely as intermediaries, reassigning transport orders without direct involvement in the carriage process, thereby contributing to a decline in service quality. The research included a legal framework analysis as well as empirical studies consisting of expert interviews and a survey. The findings confirmed a growing trend in which freight forwarders increasingly act solely as intermediaries. This phenomenon leads to a loss of control over service quality, a distortion of operational efficiency, and a decline in market competitiveness. The main problems identified include decreasing service quality, rising operating costs, financial liquidity issues, and a weak payment culture. The study also revealed differences in how the role of the freight forwarder is perceived: younger employees tend to focus on operational aspects, while more experienced staff emphasize the forwarder's responsibility towards the client.

Keywords

transport, freight forwarder, transport services, quality

JEL: L91

Wprowadzenie

Współczesny rynek transportowy charakteryzuje się dynamicznym rozwojem oraz rosnącą konkurencją, co wynika z obecnych megatrendów gospodarczych, a przede wszystkim jest skutkiem rozwinięcia globalnych łańcuchów logistycznych, skutecznie wykorzystujących sieci transportowe. Przedsiębiorstwa, które tworzą takie łańcuchy, wchodzą w dość skomplikowane relacje, współtworzą bowiem systemy, które stanowią konkurencję na danych rynkach, choć ich własna pozycja rynkowa może wynikać głównie z tych powiązań. Stwierdzenie to ma znaczenie w kontekście realizacji celu tego opracowania, ponieważ analizowane procesy są efektem współdziałania wielu podmiotów: przedsiębiorstw i organizacji instytucjonalnych. Należy także zauważyć, iż zarządzanie w łańcuchach dostaw jest bardzo specyficznym rodzajem działalności, bardziej trzeba się bowiem skupiać w nim na realizacji procesów niż na własnościach organizacji (Schary & Skjott-Larsen, 2002, s. 221).

Abstrahując od natury danego łańcucha dostaw – czy jest to łańcuch podaży skoncentrowany na usprawnieniu przepływów materiałowych i redukcji kosztów logistycznych, czy też jest to łańcuch popytu, koncentrujący się na maksymalizacji poziomu zaspokojenia potrzeb klienta – znaczna część zagadnień jest rozwiązywana przy współpracy wielu uczestników. Są to uczestnicy główni (przede wszystkim dostawcy) oraz wyspecjalizowani, wśród których specjaliści funkcjonalni świadczą usługi transportowe magazynowe oraz kompletacji i merchandisingu, a specjaliści wspierający m.in. usługi finansowe (Kisperska-Moroń, 2003, s. 593). Zapewnienie sprawnego i bezpiecznego przepływu towarów w skali krajowej i międzynarodowej jest jednym z głównych celów menedżerów w łańcuchach, jednak koordynowanie wielu procesów, realizowanych jednocześnie lub będących konsekwencją wcześniejszych, jest zadaniem, które często może wymknąć się spod kontroli. Jak pisze John Gattorna (2013, s. 17–18): „Większość przedsiębiorstw zawiera dosłownie setki łańcuchów dostaw, które przypominają bardziej talerz spaghetti, a nie dopasowane do siebie prędkością i funkcją pasy transmisyjne”. Koncentrując uwagę na zagadnieniach związanych z realizacją szeroko rozumianych procesów transportowych, należy zauważyć, iż są one immanentną częścią łańcuchów dostaw, co przenosi na nie wszystkie wspomniane już uwarunkowania.

W przedstawionym kontekście rola spedytora nabiera wyjątkowego znaczenia, ponieważ jako specjaliści funkcjonalni spedytory nie tylko organizują procesy transportowe, przygotowują przesyłki do przewozu i dbają o wszelkie kwestie formalno-prawne aż do momentu ich wydania, ale także realizują wszelkie dodatkowe życzenia zleceniodawców, związane z obsługą procesu dostarczenia przesyłki. Ogromne zróżnicowanie występujące na rynku usług spedycyjnych prezentuje Rzeźny-Cieplińska (2011). Spedytor swoim klientom

zapewniał od zawsze połączenie rynków zakupu i zbytu, a w tym zawierają się m.in. takie zadania, jak organizowanie odbioru towarów od dostawców, ustalanie wielkości partii, organizowanie transportu, magazynowanie, zarządzanie zapasami, organizacja dostaw. Wśród zadań spedytora może się zatem znaleźć realizacja rozlicznych funkcji, np. handlowych: kontraktowania, ubezpieczenia, księgowania, fakturowania, obrotu płatniczego w imieniu zleceniodawcy, reklamacji. Typowymi zadaniami są też konfekcjonowanie, pakowanie, kompletacja towarów (Szczepaniak, 2002, s. 359). Jednakże zauważalne jest odchodzenie od takiego realizowania funkcji przez część spedytatorów. Pojawia się model, który nie jest nawet zbliżony do spedycji właściwej, tzw. czystej, gdzie spedytory tylko organizują proces transportowy, nie biorąc udziału w żadnych działaniach związanych z fizycznym przemieszczaniem ładunku. Coraz częściej spedytory maksymalnie ograniczają swe funkcje, poprzestając na pozyskiwaniu zleceń dla przewoźników.

Przedmiotem podjętych badań są procesy zachodzące w przedsiębiorstwach transportowo-spedycyjnych w ramach współpracy z klientami zagranicznymi oraz z krajowymi podwykonawcami. Analizie poddano działalność przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjnego X (brak zgody na opublikowanie nazwy), które realizuje przedmiotowe procesy. Stanowi ono modelowy przykład funkcjonowania firmy na współczesnym, konkurencyjnym rynku transportowym. Wywiad ekspercki przeprowadzono z menedżerami przedsiębiorstwa transportowo-spedycyjnego X i na tej podstawie zidentyfikowano kluczowe obszary problemowe funkcjonowania przedsiębiorstw na współczesnych rynkach TSL. Było to punktem wyjścia do skonstruowania kwestionariusza ankiety.

Obserwacja rynku pozwoliła autorom na przyjęcie hipotezy, iż coraz częściej spedytory działają wyłącznie jako pośrednicy (brokerzy), koncentrując się na przepisywaniu zleceń transportowych, bez bezpośredniego zaangażowania w proces przewozowy, co prowadzi do problemów związanych z efektywnością, konkurencyjnością oraz jakością usług.

Przepisywanie zleceń transportowych polega na poszukiwaniu i podejmowaniu przez spedytatorów atrakcyjnych finansowo zleceń transportowych na zagranicznych giełdach transportowych, a następnie ich odsprzedaży na giełdach krajowych – często bez przeprowadzenia niezbędnej analizy operacyjnej, prawnej i logistycznej. Tego rodzaju praktyki wiążą się z istotnym ryzykiem dla uczestników rynku. Przede wszystkim prowadzą one do utraty realnej kontroli nad procesem przewozowym, co w konsekwencji może skutkować nieprawidłową realizacją transportu, brakiem nadzoru nad podwykonawcami oraz utrudnieniem ustalenia odpowiedzialności w przypadku wystąpienia szkody.

Mechanizm odsprzedaży zleceń sprzyja także powstawaniu nieprawidłowości w obiegu dokumentacji, w tym możliwości fałszowania danych dotyczących przebiegu przewozu, kontrahentów czy rzeczywistego wykonawcy

usługi. W efekcie może dochodzić do wprowadzenia w błąd zagranicznego zleceniodawcy co do faktycznego podmiotu realizującego usługę oraz jej zakresu, co tworzy fałszywy obraz profesjonalizmu i wiarygodności przedsiębiorcy. Pojawia się także istotny problem operacyjny, gdy w łańcuchu tym pośredniczy podmiot koncentrujący się wyłącznie na swym zysku. Nie zna szczegółów technicznych i organizacyjnych dotyczących danego przewozu, a także nie jest w stanie skutecznie zareagować w przypadku wystąpienia nieprawidłowości, nie posiada bowiem bezpośredniego kontaktu z kierowcą, zleceniodawcą czy też odbiorcą ładunku. Brak dostępu do kluczowych informacji i kanałów komunikacji powoduje, że zamiast usprawniać proces, pośrednik wydłuża czas reakcji i zakłóca jego prawidłowy przebieg. W konsekwencji takie działania nie tylko obniżają efektywność operacyjną, lecz także generują dodatkowe ryzyko dla wszystkich uczestników łańcucha transportowego, podważając wiarygodność całego procesu i utrudniając jego kontrolę. Opisane zjawisko budzi wiele kontrowersji i ma istotny wpływ na funkcjonowanie całego rynku transportowego.

Rola i odpowiedzialność spedytora a obecne praktyki rynkowe

Zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym, handlowym czy też będącym ogniwem w łańcuchu dostaw wymaga specjalistycznej wiedzy w zakresie organizacji przemieszczania ładunków. Rola spedytora wynika z definicji, która zawarta jest w podstawowej, z punktu widzenia funkcjonowania całego społeczeństwa, ustawie Kodeks cywilny, gdzie w dziale „Zobowiązania” zawarty jest tytuł XXVI „Umowa spedycji”. W otwierającym go artykule 794 ustawodawca stwierdza: „Spedytor poprzez umowę spedycji zobowiązuje się za wynagrodzeniem w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa do wysyłania lub odbioru przesyłki albo do dokonania innych usług związanych z jej przewozem”, czyli działalność spedytora polega na organizowaniu i nadzorowaniu procesu transportowego. Spedytorzy odpowiadają za dobór odpowiedniego środka transportu, ustalenie warunków przewozu, a także kontrolę realizacji usługi¹.

Ukształtowana od ponad wieku praktyka, której usankcjonowaniem są akty prawne, wskazuje, iż spedytor w procesie transportowym pełni rolę organizatora i koordynatora tego procesu, jego obowiązki obejmują również organizację czynności przed przewozem oraz po dotarciu przesyłki do miejsca docelowego. Jak szeroki i jak skomplikowany to zakres działań, ilustruje przegląd głównych obszarów kompetencyjnych i realizowanych zadań.

Doradztwo obejmuje czynności związane z opracowaniem planu przewozu, kalkulacją cenową oraz przygotowaniem dokumentów przewozowych. Następnie realizowana jest kontrola stanu faktycznego ładunku

z informacjami znajdującymi się w liście przewozowym oraz wymagań jakościowych dotyczących załadunku. Proces przemieszczania zapewnia dobry przepływ informacji pomiędzy wszystkimi użytkownikami procesu transportowego. Etap końcowy obejmuje wyładunek towaru, uregulowanie należności za przewóz oraz w przypadku uszkodzenia – protokół szkodowy.

Czynności organizacyjne wykonywane przed przewozem ładunku obejmują działania doradztwa związane z bezpieczeństwem ładunku, sposobem przewozu, załadunku czy przeładunku. Kompletowanie, pakowanie, znakowanie i cechowanie ładunku zaliczane jest do czynności wykonawczych przed przewozem. Z kolei czynności takie jak dojazd, załadunek, przeładunek, przewóz i rozładunek należą do czynności wykonawczych w trakcie przewozu.

Zakończenie procesu przewozu nie kończy procesu spedycyjnego, gdyż spedytor po rozładunku, o ile są takie informacje w zleceniu od klienta, jest odpowiedzialny również za formalności celne, rozpakowanie itp. w ramach czynności wykonawczych po przewozie.

W świetle powyższych stwierdzeń można uznać, iż spedytor pełni kluczową rolę w całym procesie transportowym, a jego zadania obejmują zarówno kwestie logistyczne, technologiczne, jak i operacyjne, co czyni go nieodzownym ogniwem w łańcuchu dostaw. Stwierdzenie to znajduje swe oparcie w Modelowych warunkach spedycyjnych FIATA (FIATA, 2019). Jednak w ostatnich latach zauważalny jest trend, w którym wielu spedytorów ogranicza swoją działalność wyłącznie do roli pośrednika, czyli brokera. W praktyce oznacza to, że spedytorzy koncentrują się na przyjmowaniu zleceń transportowych od klientów i ich przekazywaniu podwykonawcom, nie angażując się w realizację fizycznego procesu przewozowego. Kluczowe zadanie sprowadza się do negocjowania stawek oraz organizacji zlecenia, podczas gdy odpowiedzialność za fizyczne wykonanie transportu spoczywa na przewoźnikach. Takie podejście do wykonywania zawodu i wywiązywania się z obowiązków skutkuje istotnymi konsekwencjami dla rynku transportowego – zafałszowanym obrazem efektywności usług oraz negatywnym wpływem na konkurencyjność i jakość usług (Długolecka & Simiński, 2015) (tabela 1).

Przeprowadzone na potrzeby tego opracowania wywiady eksperckie pozwoliły zidentyfikować główne czynniki wpływające na funkcjonowanie współczesnego rynku usług TSL, a mianowicie: bardzo zróżnicowany poziom jakości pracy spedytorów, problemy systemowe i specyfikę rynku oraz problemy z płynnością finansową przedsiębiorstw.

Profesjonalizm spedytorów jest tak zróżnicowany, że należy wskazać go jako niezwykle istotny czynnik wpływający na jakość usług. Obok odpowiedzialnych specjalistów funkcjonują osoby, które ograniczają swoje działania do przedstawionego wcześniej proceduru przepisywania („przeklejania”) zleceń, co skutkuje błędami i spadkiem zaufania do spedytorów. Nieuczciwe praktyki, takie jak wprowadzanie niekorzystnych zapisów

Tabela 1
Konsekwencje dla rynku transportowego

Konsekwencje dla rynku transportowego	Opis
Zafałszowany obraz efektywności usług	Brokerzy maksymalizują własne zyski, obniżając koszty transportu, co skutkuje wyborem najtańszych podwykonawców Niska cena często wiąże się z obniżoną jakością usług, opóźnieniami i problemami z bezpieczeństwem ładunków Brak nadzoru nad procesem transportowym powoduje, że spedytorzy tracą kontrolę nad jakością realizacji zlecenia Klienci otrzymują usługi niższej jakości, co wpływa na postrzeganie sektora jako mało profesjonalnego
Wpływ na konkurencyjność i jakość usług	Brokerzy, dążąc do maksymalizacji marży, doprowadzają do nierównej konkurencji Małe firmy transportowe, które nie mogą konkurować cenowo z dużymi operatorami, zostają wypchnięte z rynku Wybór najtańszych podwykonawców prowadzi do cięcia kosztów, obniżenia jakości pojazdów i wzrostu ryzyka wypadków Brak bezpośredniego kontaktu klienta z przewoźnikiem utrudnia weryfikację jakości usług, prowadząc do frustracji i spadku zaufania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Długolecka & Simiński, 2015.

umownych czy przekazywanie błędnych informacji, także pogarszają ten wizerunek.

Rosnąca liczba spedytorów oraz zaniżanie stawek transportowych prowadzą do konfliktów między przewoźnikami a spedytorami. Błędy w rekrutacji oraz brak odpowiednich szkoleń skutkują niskim poziomem profesjonalizmu wśród nowych pracowników.

Opóźnienia w płatnościach oraz wydłużone terminy powodują trudności finansowe przewoźników. Modernizacja procesów finansowych, w tym popularyzacja skonta i faktoringu, mogłaby poprawić sytuację. Brak zaufania przekłada się na gorsze wyniki operacyjne.

Analiza wyników ankiety

Badania eksploracyjne, obejmujące zapoznanie się z materiałami wtórnymi, a następnie przeprowadzenie wywiadów eksperckich, pozwoliły zidentyfikować główne problemy występujące współcześnie na rynkach TSL w Polsce. Celem kolejnego etapu – badań eksplanacyjnych – było dokonanie oceny jakości usług spedycyjnych oraz wskazanie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

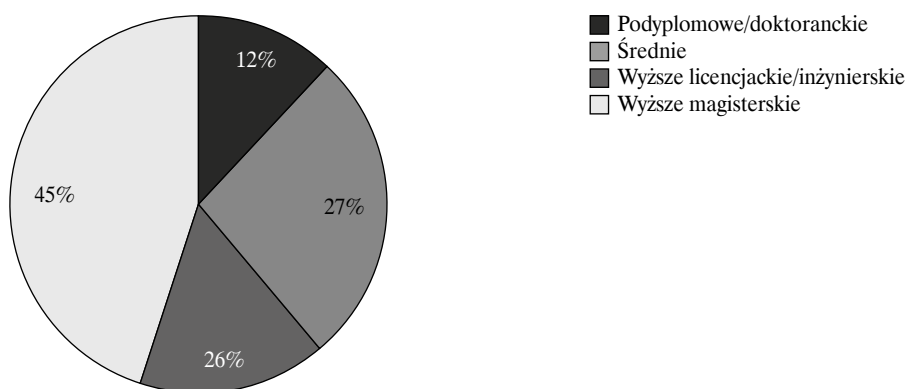
W badaniu wzięło udział 56 osób zatrudnionych w sektorze TSL, w tym także klienci zagraniczni. Respondenci reprezentowali zróżnicowane środowiska zawodowe i poziomy zatrudnienia w branży, co zapewniło szeroką i wiarygodną perspektywę analityczną.

Największy odsetek odpowiedzi pochodził od osób z wykształceniem wyższym magisterskim (25 osób – 44,6%). Pozostałe odpowiedzi pochodziły od osób z wykształceniem średnim, wyższym licencjackim/inżynierskim oraz podyplomowym lub doktoranckim. Należy

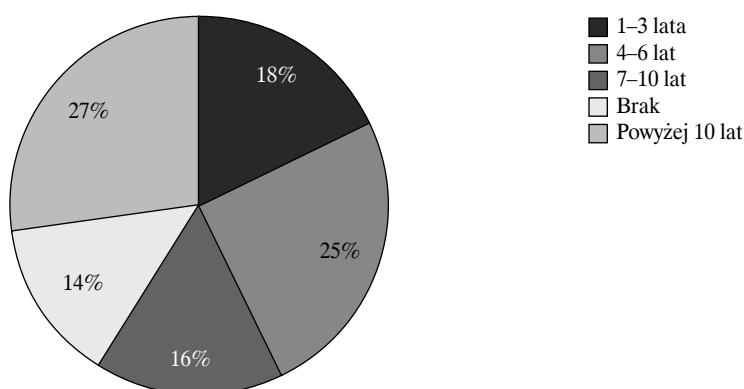
podkreślić, że wszyscy respondenci posiadali co najmniej średnie wykształcenie, a znaczna część – wyższe, co przemawia za wysoką jakością udzielonych odpowiedzi (rysunek 1).

Respondenci to osoby z doświadczeniem zawodowym w branży TSL, a ich staż pracy rozkłada się proporcjonalnie do poziomu wykształcenia – osoby z wykształceniem wyższym deklarowały zazwyczaj dłuższy staż pracy, co świadczy o wysokim poziomie kompetencji respondentów i wzmacnia wiarygodność wyników ankiety. Najliczniejszą grupę badanych stanowiły osoby z ponad 10-letnim doświadczeniem zawodowym, stażem, posiadające praktyczną wiedzę oraz dogłębne zrozumienie mechanizmów funkcjonowania rynków TSL, co potwierdza ekspercki charakter uzyskanych odpowiedzi. Zróżnicowany rozkład stażu pracy badanych pozwolił uzyskać pogłębiony obraz sytuacji sektora i określić trendy (rysunek 2).

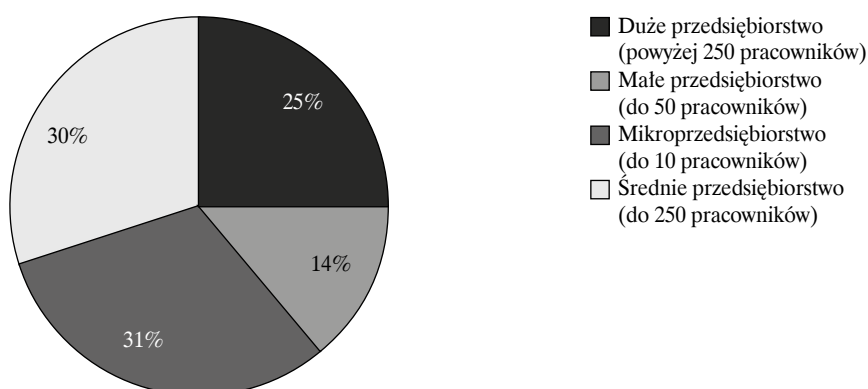
Najliczniejsza grupa respondentów pracuje w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do 10 pracowników oraz w przedsiębiorstwach średnich, w których zatrudnienie nie przekracza 250 osób. Jest to istotna informacja, ponieważ to właśnie firmy średniej wielkości stanowią trzon branży TSL w Polsce – łączą elastyczność działania typową dla małych podmiotów z rozwiniętymi strukturami operacyjnymi charakterystycznymi dla większych organizacji. Zróżnicowanie wielkości przedsiębiorstw, z których pochodzą respondenci, umożliwia spojrzenie na sektor z wielu perspektyw – zarówno operacyjnej, właściwej mniejszym firmom, jak i strategicznej, dominującej w dużych strukturach. Dzięki temu wyniki badania zyskują charakter przekrojowy i są trafniejsze z punktu widzenia analizy całej branży TSL (rysunek 3).

Rysunek 1**Wykształcenie respondentów**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Rysunek 2**Doświadczenie zawodowe respondentów**

Źródło: jak rysunku 1.

Rysunek 3**Wielkość przedsiębiorstwa**

Źródło: jak rysunku 1.

Respondenci reprezentowali następujące rodzaje działalności:

- transport krajowy – dominujący rodzaj działalności, szczególnie wśród osób z dużym doświadczeniem;
- transport międzynarodowy – częściej wskazany przez osoby z dłuższym stażem pracy;
- spedycję – najczęściej wskazany przez osoby z wyższym wykształceniem.

Ocena jakości usług w branży TSL

Pierwsze pytanie merytoryczne dotyczyło jakości usług w branży spedycyjnej, a mianowicie brzmiało: „Czy jakość usług w branży spedycyjnej uległa pogorszeniu na przestrzeni lat?” (rysunek 4).

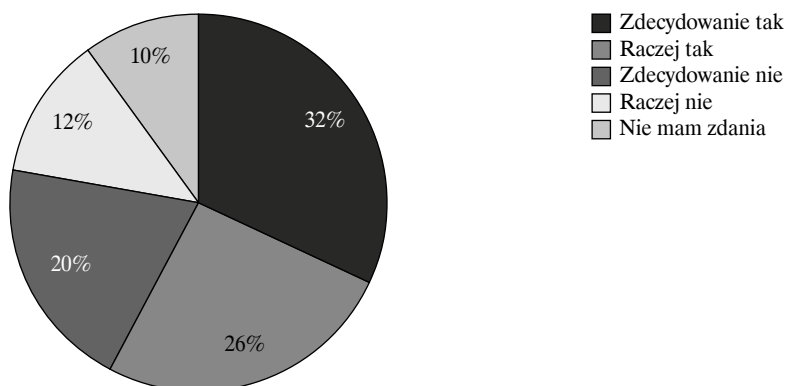
Z przedstawionych na rysunku 4 danych wynika, że 58% respondentów ocenia, iż jakość usług w branży TSL uległa pogorszeniu (tabela 2). W tej grupie aż 12 osób (w tym 4 klientów firm spedycyjnych) posiada doświadczenie zawodowe w przedziale 7–10 lat, co wskazuje, że osoby z dłuższym stażem zauważają istotne i utrwalone

problemy strukturalne lub operacyjne, które narastają w czasie.

Odmienne, bardziej optymistyczne opinie wyrażało 32% badanych (tabela 3), dostrzegając poprawę lub stabilizację jakości usług. W tej grupie respondentów dominowały osoby pracujące w branży od roku do 6 lat, w tym zwłaszcza pracownicy z doświadczeniem 1–3 lata. Brak wśród nich bardziej doświadczonych osób, ze stażem 7–10 lat. Wskazuje to na różnicę percepcji w zależności od stażu pracy – osoby nowsze w branży mogą postrzegać obecną sytuację jako standardową lub z poprawiającymi się perspektywami. W tej grupie nie odnotowano także odpowiedzi ze strony przewoźników, co może sugerować, że właśnie ta część sektora – bardziej narażona na trudności operacyjne – ma bardziej krytyczne spojrzenie. Równocześnie może to świadczyć o istnieniu realnych szans na poprawę sytuacji pod warunkiem wdrożenia skutecznych działań naprawczych, dopasowanych do dynamicznych warunków rynkowych i oczekiwań różnych grup interesariuszy.

Rysunek 4

Ocena jakości usług w branży TSL („Czy jakość usług w branży spedycyjnej uległa pogorszeniu na przestrzeni lat?”)



Źródło: jak rysunku 1.

Tabela 2

Opinie respondentów o pogorszeniu jakości usług w branży TSL

Grupa respondentów	Liczebność w próbie	Udział w próbie [%]
Klienci przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	9	13
Pracownicy przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	8	12
Inni (byli pracownicy, podwykonawcy)	9	13
Przedsiębiorcy branży TSL (właściciele, pośrednicy w łańcuchu dostaw)	6	9
Razem (opinia: jakość się pogorszyła)	32	58

Źródło: jak rysunku 1.

Tabela 3

Opinie respondentów wskazujące na możliwość poprawy sytuacji

Grupa respondentów	Liczebność w próbie	Udział w próbie [%]
Klienci przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	6	11
Pracownicy przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	2	4
Inni (byli pracownicy, podwykonawcy)	6	11
Przedsiębiorcy branży TSL (właściciele, pośrednicy w łańcuchu dostaw)	3	5
Razem (opinia: szansa na poprawę)	17	32

Źródło: jak rysunku 1.

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować cztery główne problemy występujące na współczesnych rynkach TSL. Można je określić jako czynniki wpływające na pogorszenie jakości usług. Najczęściej powtarzające się trudności to:

- problemy z łańcuchami dostaw – pojawiają się w wielu kombinacjach, co sugeruje, że jest to kluczowe wyzwanie operacyjne;
- niedobór wykwalifikowanego personelu – ten problem często łączy się z innymi, co wskazuje na jego systemowy charakter;
- wzrost kosztów operacyjnych – rosnące koszty ograniczają rentowność i konkurencyjność;
- zmiany w regulacjach prawnych i normach – konieczność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia prawnego stanowi dodatkowe obciążenie.

Problemy mają charakter złożony. Oznacza to, że ich rozwiązanie wymaga skoordynowanych działań spedytatorów i ich zleceniodawców, co powinno wynikać z przyjętej w firmie spedycyjnej strategii jakości obsługi klienta. Należy skupiać się na usprawnianiu procesów operacyjnych i lepszym przygotowywaniu kadry w celu ograniczania możliwości podjęcia błędnych decyzji. Kluczowe będzie także bieżące monitorowanie zmian rynkowych i legislacyjnych.

Opłacalność współpracy z firmami spedycyjnymi

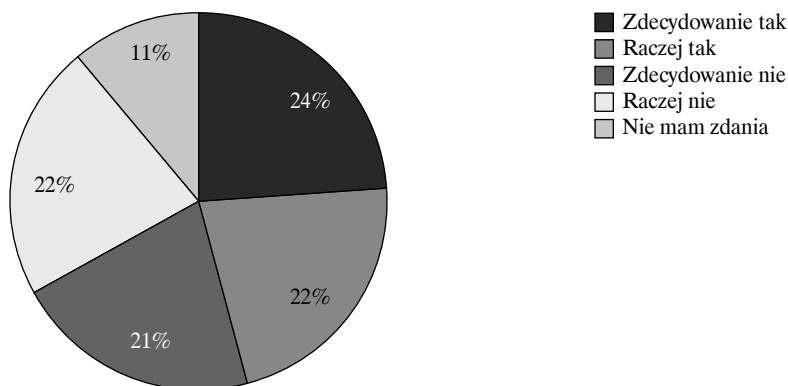
Na pytanie o opłacalność współpracy z firmami spedycyjnymi odpowiedzi były dość zróżnicowane, co uniemożliwiało dokonanie racjonalnej syntezy. Analiza danych zaprezentowanych na rysunku 5 została zatem pogłębiona z wykorzystaniem informacji z metryczki ankiety. Większość respondentów, odpowiadając na pytanie o opłacalność współpracy ze spedytorem, wyraziła ocenę pozytywną – aż 46% ankietowanych (tabela 4) nadal dostrzega opłacalność współpracy z firmami spedycyjnymi.

Należy zauważyć, iż, największy udział w tej grupie mają osoby zatrudnione w spedycji międzynarodowej oraz przedsiębiorcy działający w sektorze TSL, głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach, z doświadczeniem zawodowym do 6 lat. Taki rozkład odpowiedzi może sugerować, że młodszy pracownicy dostrzegają korzyści i możliwości rozwoju we współpracy z firmami spedycyjnymi, co może wskazywać na adaptacyjność tych podmiotów do nowych warunków rynkowych.

Trzeba jednocześnie odnotować, że aż 43% badanych (tabela 5) wykazuje sceptycyzm wobec współpracy z firmami spedycyjnymi, a wśród nich dominują przewoźnicy z doświadczeniem 4–10 lat oraz klienci z podobnym stażem, co sugeruje, że osoby bardziej doświadczone dostrzegają głębsze problemy strukturalne i operacyjne, wpływające na jakość i efektywność usług spedycyjnych.

Aż 45% respondentów uznało, że sytuacja finansowa ich firm w ostatnim półroczu nie uległa zmianie, co wskazuje na stan względnej stabilizacji. Jednocześnie 38% zauważyło jej pogorszenie, a jedynie 17% poprawę, co może wskazywać na zatrzymanie dynamiki rozwoju i osłabienie kondycji firm. Szczególnie widoczne jest to wśród przewoźników – prawie połowa z nich nie dostrzega zmian, jednak niemal 30% zadeklarowało pogorszenie sytuacji, co można wiązać ze wzrostem kosztów pracy oraz problemami z terminowym otrzymywaniem należności od kontrahentów.

Uzyskane w ankiecie wyniki korespondują z szerszym obrazem rynku, jaki wyłania się z danych o przedsiębiorstwach zawartych w Finansowym Indeksie Branży TSL (Transcash, 2024). Pogorszenie koniunktury w transporcie drogowym jest widoczne w danych dotyczących niewypłacalności. Problemy te nie są nowe – już w 2021 r. zauważalny był duży wzrost liczby postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych firm transportowych, z liczby 96 w 2021 r. do aż 435 w 2023 r. i 500 (dane szacunkowe) w 2024 r. Udział przedsiębiorstw sektora transportu drogowego towarów w liczbie postępowań restrukturyzacyjnych jest dziewięciokrotnie wyższy niż ich udział w PKB (TLP SpotData, 2025, s. 17–20).

Rysunek 5**Optymalność współpracy z firmami spedycyjnymi („Czy współpraca ze spedytorem jest opłacalna?”)**

Źródło: jak rysunku 1.

Tabela 4**Respondenci dostrzegający optymalność współpracy z firmami spedycyjnymi**

Grupa respondentów	Liczebność w próbie	Udział w próbie [%]
Klienci przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	5	9
Pracownicy przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	6	11
Inni (byli pracownicy, podwykonawcy)	9	16
Przedsiębiorcy branży TSL (właściciele, pośrednicy w łańcuchu dostaw)	7	10
Razem (opinia: współpraca jest opłacalna)	27	46

Źródło: jak rysunku 1.

Tabela 5**Respondenci sceptyczni wobec współpracy z firmami spedycyjnymi**

Grupa respondentów	Liczebność w próbie	Udział w próbie [%]
Klienci przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	9	15
Pracownicy przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	8	13
Inni (byli pracownicy, podwykonawcy)	6	11
Przedsiębiorcy branży TSL (właściciele, pośrednicy w łańcuchu dostaw)	1	2
Razem (opinia: sceptycyzm wobec współpracy)	24	43

Źródło: jak rysunku 1.

Zebrane opinie pozwalają sformułować kilka wniosków. Po pierwsze, młodsze kadry i mniejsze firmy wykazują większy optymizm i elastyczność, co może wskazywać na szansę dla nowych modeli współpracy i digitalizacji procesów. Po drugie, doświadczeni pracownicy i przewoźnicy sygnalizują potrzebę głębokich zmian systemowych, które pozwolą poprawić stabilność współpracy i przewidywalność warunków rynkowych.

Po trzecie, pogarszająca się sytuacja finansowa w wielu firmach wskazuje na konieczność wdrażania działań osłonowych i restrukturyzacyjnych w celu utrzymania płynności finansowej. Ostatecznie dane te sugerują, że sektor stoi przed wyborem: albo wzmocni swoją odporność poprzez innowacje i współpracę, albo będzie dalej tracił stabilność, co może prowadzić do dalszej konsolidacji rynku lub utraty mniejszych podmiotów.

Definicja spedytora według respondentów

W odpowiedzi na pytanie o rolę spedytora (tabela 6) respondenci najczęściej wskazywali, że jest to osoba zajmująca się odpłatnym świadczeniem usług spedycyjnych, polegających na organizacji transportu oraz przekazywaniu informacji między klientem a przewoźnikiem w celu zapewnienia sprawnego przebiegu procesu transportowego – taką odpowiedź wybrało 32,1% respondentów. Grupa ta składała się głównie z pracowników sektora TSL z doświadczeniem od 1 do 6 lat, a także z części przedsiębiorców działających na rynku krajowym i międzynarodowym. Świadczy to o dobrej znajomości praktycznego wymiaru pracy spedytora wśród osób bezpośrednio zaangażowanych w operacje logistyczne. Drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią (25%) była bardziej formalna definicja spedytora jako osoby, która zawodowo, za wynagrodzeniem podejmuje się we własnym imieniu, lecz na rachunek zleceniodawcy lub w imieniu zleceniodawcy wysłania lub odbioru przesyłki, zorganizowania całości lub części procesu przemieszczenia przesyłki oraz innych czynności związanych z obsługą przesyłki i jej przemieszczeniem. Definicję tę wskazywali głównie klienci na rynku międzynarodowym oraz pracownicy sektora TSL z doświadczeniem 4–10 lat. Może to sugerować, że osoby z dłuższym stażem pracy lub z perspektywą klienta przywiązują wagę do prawnych i kontraktowych aspektów roli spedytora. Relatywnie niski odsetek odpowiedzi (14,3%) wskazujących na spedytora jako podmiot z dostępem do klientów, udzielonych głównie przez przewoźników z doświadczeniem

do 6 lat, sugeruje, że ten element roli spedytora jest mniej eksponowany lub niedoceniany w praktyce operacyjnej. Z kolei 7,2% respondentów, którzy zaznaczyli odpowiedź „nie mam zdania” – głównie osoby z małym doświadczeniem na rynku krajowym – może wskazywać na potrzebę edukacji i lepszego zrozumienia roli spedytora w całym łańcuchu logistycznym. Wyniki te pokazują, że choć ogólna świadomość funkcji spedytora jest dość wysoka, występują różnice w postrzeganiu jego roli zależnie od doświadczenia zawodowego i zajmowanego stanowiska. To zróżnicowanie interpretacji może być ważną wskazówką przy tworzeniu programów szkoleniowych oraz przy formułowaniu polityki informacyjnej firm spedycyjnych.

Działania zapobiegające opóźnieniom płatności

Analiza opinii respondentów oraz danych eksperckich potwierdza, że opóźnienia płatnicze stanowią jeden z najbardziej dotkliwych problemów w branży TSL, bezpośrednio wpływając na jej płynność finansową i stabilność operacyjną. Najczęściej wskazywanym działaniem naprawczym (tabela 7) było zastosowanie nowoczesnych narzędzi windykacyjnych – rozwiązanie to uzyskało największe poparcie, zwłaszcza wśród przewoźników oraz przedsiębiorców z doświadczeniem do 10 lat. Wskazuje to na pilną potrzebę wdrożenia skuteczniejszych mechanizmów dochodzenia należności, które mogłyby zwiększyć terminowość płatności i zredukować ryzyko zatorów finansowych. Respondenci wskazywali także na znaczenie uproszczenia procesów fakturowania

Tabela 6

Odpowiedzi na pytanie: „Kim według Pani/Pana jest osoba wykonująca zawód spedytora krajowego i międzynarodowego?”

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent [%]
Jest podmiotem pośredniczącym między klientem a przewoźnikiem, umożliwiającym klientowi dostęp do usług przewoźnika, a przewoźnikowi dostęp do klienta	12	21,4
Jest osobą zajmującą się odpłatnym świadczeniem usług spedycyjnych, obejmujących organizację transportu oraz przekazywanie informacji między klientem a przewoźnikiem w celu sprawnego przeprowadzenia procesu transportowego	18	32,1
Jest osobą, która zawodowo, za wynagrodzeniem podejmuje się we własnym imieniu, lecz na rachunek zleceniodawcy lub w imieniu zleceniodawcy wysłania lub odbioru przesyłki, zorganizowania całości lub części procesu przemieszczenia przesyłki oraz innych czynności związanych z obsługą przesyłki i jej przemieszczeniem	14	25,0
Jest osobą posiadającą dostęp do klientów zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym	8	14,3
Nie mam zdania	4	7,2
Suma	56	100,0

Źródło: jak rysunku 1.

oraz skrócenia terminów płatności jako działań, które mogłyby usprawnić przepływy pieniężne – szczególnie w grupie przedsiębiorców i klientów z krótszym stażem zawodowym. Znacząca liczba odpowiedzi w kategorii „inne działania” sugeruje potrzebę pogłębionej analizy jakościowej, która pozwoliłaby lepiej zrozumieć indywidualne praktyki firm i ich trudności w odzyskiwaniu należności.

Problematyka ta wpisuje się w szerszy kontekst strukturalnych niedomagań sektora: tolerancji dla długich i przekraczanych terminów płatności, braku standardów w zakresie dokumentacji oraz nieefektywnych procedur rozliczeniowych. Mimo że planowane są zmiany prawne (zarówno na poziomie unijnym, jak i krajowym), np. skrócenie terminów płatności czy wdrożenie platform eCMR/eFTI, realna poprawa sytuacji będzie możliwa tylko przy równoczesnym wsparciu egzekucyjnym i zmianie praktyk rynkowych. Wysokie koszty działalności, rosnące opłaty drogowe oraz malejąca rentowność zleceń dodatkowo pogłębiają problemy finansowe firm transportowych. Z tego powodu wiele z nich rozważa restrukturyzację, a część korzysta z finansowania zewnętrznego (faktoring, leasing, kredyt),

choć jego popularność ograniczają wysokie koszty i bariery bankowe. Wyniki badań sugerują, że systemowe usprawnienia – zarówno organizacyjne, jak i legislacyjne – są konieczne, aby poprawić kondycję finansową firm TSL i zwiększyć efektywność funkcjonowania całego sektora (Transcash, 2024). Kluczowe działania powinny koncentrować się na poprawie efektywności windykacji, uproszczeniu fakturowania oraz przyspieszeniu terminów płatności.

Struktura odpowiedzi na pytanie o działania zapobiegające opóźnieniom płatności, z odpowiedziami na pytanie o wpływ tych działań na konkurencyjność zawarta została w tabeli 8.

Analiza odpowiedzi pozwala zaobserwować brak przekonania respondentów co do skuteczności proponowanych przez nich samych rozwiązań. Świadczy o tym wysoki odsetek odpowiedzi „nie mam zdania” oraz „raczej nie” wśród przewoźników, klientów oraz niewielkiej liczby przedsiębiorców działających na rynku międzynarodowym. Głównym powodem tego może być fakt, iż nowe rozwiązania nie są zbyt powszechne, a respondenci nie mieli jeszcze okazji dokładnie ocenić ich skuteczności. Ograniczone zaufanie do nowoczesnych

Tabela 7

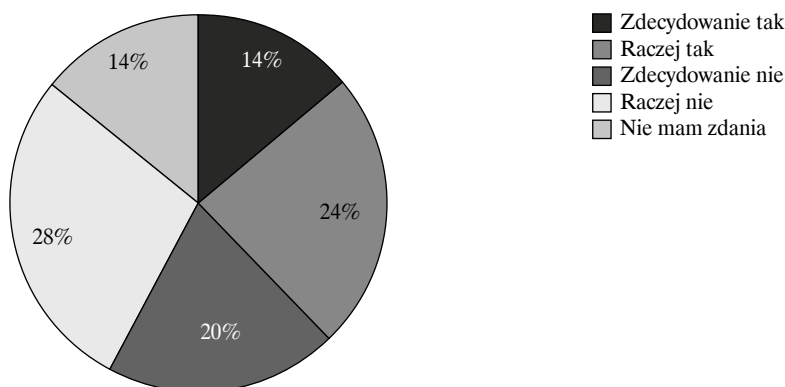
Działania zapobiegające opóźnieniom płatności

Wskazywane działania naprawcze	Liczba wskazań
Uproszczenie procesów fakturowania	10
Wprowadzenie krótszych terminów płatności	10
Zastosowanie nowoczesnych narzędzi windykacyjnych	21
Inne	15
Razem	56

Źródło: jak rysunku 1.

Rysunek 6

Wpływ nowych rozwiązań na konkurencyjność branży („Czy nowe rozwiązania zwiększą konkurencyjność branży TSL?”)



Źródło: jak rysunku 1.

Tabela 8

Odpowiedzi „nie mam zdania” lub „raczej nie” na pytanie o wpływ nowych rozwiązań na konkurencyjność branży TSL

Grupa respondentów	Liczebność w próbie	Udział w próbie [%]
Klienci przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	5	9
Pracownicy przedsiębiorstw transportowo-spedycyjnych	8	14
Inni (byli pracownicy, podwykonawcy)	8	14
Przedsiębiorcy branży TSL (właściciele, pośrednicy w łańcuchu dostaw)	2	4
Razem (sceptyczni wobec wpływu nowych rozwiązań)	23	41

Źródło: jak rysunku 1.

narzędzi windykacyjnych może wynikać także z konieczności ponoszenia wysokich nakładów na ich wdrożenie i czasu potrzebnego do osiągnięcia widocznych rezultatów. Niepewność regulacyjna i rynkowa również mogą odgrywać istotną rolę, ponieważ zmienne warunki prawne i gospodarcze utrudniają przewidywanie wpływu nowych rozwiązań na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Możliwe jest także, że przedsiębiorcy odczuwają lukę między oczekiwaniami a rzeczywistością – mimo że wskazane działania, takie jak uproszczenie procesów fakturowania czy wprowadzenie krótszych terminów płatności, są uznawane za istotne, ich wpływ na całą branżę może być mniej oczywisty. Fakt, że 26,8% respondentów wskazało kategorię „inne działania”, wśród których się znalazły programy lojalnościowe dla terminowych płatników, szkolenia dla klientów i kontrahentów, standaryzacja i cyfryzacja umów itp., sugeruje, że istnieją czynniki wymagające dalszej analizy jakościowej, co może przyczyniać się do niepewności w ocenie skuteczności nowych rozwiązań. W rezultacie brak pełnego zaufania do tych narzędzi może wynikać z niewystarczających danych dotyczących ich efektywności, ostrożności respondentów oraz potrzeby dalszych badań nad ich rzeczywistym wpływem na konkurencyjność branży.

Podsumowanie

Efektywność funkcjonowania wielu łańcuchów dostaw w świetle przeprowadzonych badań wydaje się problematyczna. Łańcuch dostaw to wspólnota celów jego uczestników, która ma jednak swe granice, nie-realistyczne byłoby bowiem założenie, że cele te będą całkowicie zbieżne. Jeśli jednak zabraknie wzajemnego zrozumienia partnerów, to dany łańcuch przestaje być konkurencyjny (Narayanan & Raman, 2007, s. 187–189). Przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, będące uczestnikami mniejszych, a czasem większych łańcuchów dostaw, zlecają organizowanie procesów transportowych innym przedsiębiorstwom.

Czy odbywa się to z zachowaniem interesów wszystkich uczestników łańcucha?

Dokonując podsumowania wyników przeprowadzonego postępowania badawczego, należy zwrócić uwagę, że jego przedmiotem były newralgiczne procesy w łańcuchach dostaw, a mianowicie organizowanie przewozów. Przyjęte założenia badawcze obejmowały realizację procesu rozpoznania, nazwania i rozumienia mechanizmów funkcjonowania współczesnej spedycji w Polsce. Celem było wskazanie czynników wpływających na konkurencyjność firm poprzez zidentyfikowanie głównych problemów występujących w grupie przedsiębiorstw sektora TSL, a następnie ocenę jakości usług spedycyjnych.

Wyniki badań potwierdziły przyjętą na wstępie hipotezę, a mianowicie następowanie istotnych zmian na rynku, w tym ograniczanie roli spedytora do funkcji pośrednika, co negatywnie wpływa na jakość usług i nadzór nad transportem, zmniejszając wzajemne zaufanie i destabilizując relacje w łańcuchu dostaw. Wielu respondentów wskazało na pogorszenie jakości usług spedycyjnych, co często wiązano z zakłóceniami w łańcuchach dostaw, niedoborem wykwalifikowanego personelu, wzrostem kosztów oraz trudnościami wynikającymi ze zmieniających się przepisów. Mimo problemów z jakością część badanych uznaje współpracę z firmami spedycyjnymi za opłacalną, co wskazuje na rosnące rozwarstwienie percepcji w obrębie branży.

Sytuacja finansowa wielu firm TSL ulega pogorszeniu. Dotyczy to zwłaszcza przewoźników, którzy odczuwają rosnące koszty działalności, problemy z płynnością finansową i trudności w odzyskiwaniu należności. Wiele firm zmuszonych jest do sięgania po kosztowne finansowanie zewnętrzne. Dane rynkowe potwierdzają rosnącą liczbę upadłości i zadłużenia w branży. Zadłużenie sektora TSL osiągnęło ponad 1,6 mld zł na koniec 2025 r., a problemy finansowe utrudniają planowanie działalności (Polski Instytut Transportu Drogowego, 2025). Istotnym problemem są też rozliczenia – błędy w fakturach i brak standardów powodują konflikty i opóźnienia płatności. Najczęściej

wskazywanym rozwiązaniem jest wdrożenie nowoczesnych narzędzi windykacyjnych.

Kryzys w istotny sposób wpływa na sposób działania przedsiębiorstw, gdzie krótkoterminowe cele operacyjne biorą górę nad myśleniem strategicznym. Jest to także zauważalne w postrzeganiu roli spedytora, który powinien reprezentować klienta i optymalizować procesy transportowe na jego rzecz, przyczyniając się w ten sposób do zwiększania efektywności łańcucha dostaw.

Upadłości mogą być częściowo skutkiem zbyt łatwego dostępu do rynku, niskiego progu wejścia do sektora, co prowadzi do jego przesylenia, nadpodaży

usług, a w efekcie – do niezdrowej konkurencji cenowej. Sytuacja ta wymaga zintegrowanych działań ukierunkowanych na standaryzację procesów, rozwój kompetencji, digitalizację oraz poprawę przejrzystości i płynności finansowej w celu zwiększenia stabilności sektora TSL.

Podsumowując, trzeba podkreślić, że poważne wyzwania, przed którymi stoi sektor TSL, wymagają zintegrowanych działań: zmian systemowych, rozwoju kompetencji, digitalizacji i poprawy płynności finansowej. Mimo trudności młodsze kadry oraz mniejsze firmy mogą odegrać kluczową rolę w transformacji zmieniającej do wspólnoty celów w łańcuchach dostaw.

Przypisy/Notes

¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

Bibliografia/References

- Długolecka, K., & Simiński P. (2015). Spedytor jako istotne ogniwo w łańcuchu dostaw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, (105).
- FIATA. (2019). *FIATA Model rules for freight forwarding services*. https://fiata.cdn.prismic.io/fiata/f0fd7596-7861-42f6-bfa3-157ffb3d0aaf_FIATA_Model_Rules_for_Freight_Forwarding_Services_2019.pdf
- Gattorna, J. (2013). *Dynamiczne łańcuchy dostaw*. Eurologistics.
- Kispierska-Moroń, D. (2003). Łańcuchy dostaw czy łańcuchy podaży? *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 37, 587–601.
- Narayanan, V. G., & Raman, A. (2007). Efektywność łańcucha dostaw: kluczem może być zgodność celów i bodźców jego uczestników. W: *Harvard Business Review. Zarządzanie łańcuchem dostaw* (185–208). One Press Helion.
- Polski Instytut Transportu Drogowego. (2025). *Transport w Europie. Trendy. Dane. Analizy. Maj-lipiec 2025*. (3).
- Rzeźny-Cieplińska, J. (2011). *Organizatorzy transportu. Rynki – operacje – strategię*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Schary, Ph. B., & Skjøtt-Larsen, T. (2002). *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szczepaniak, T. (red.). (2002). *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*. PWE.
- TLP SpotData. (2025). *Transport drogowy w Polsce 2024/2025*. https://tlp.org.pl/wp-content/uploads/2025/01/transport_drogowy_w_polsce_2024_2025-1.pdf
- Transcash. (2024). *Indeks Finansowy Branży TSL*. <https://transcash.eu/wp-content/uploads/Indeks-Finansowy-Branzy-TSL-2024-2.pdf>
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16, poz. 93 z późn. zm.).

Lic. Mariia Bulakh

Studentka Akademii Sztuki Wojennej, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, studia II stopnia na kierunku logistyka. Członkini Koła Naukowego Studentów Logistyki oraz Koła Naukowego Doktorancko-Studentckiego Zarządzania i Jakości. Czynnie uczestniczy w krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych. Absolwentka VI edycji programu TOP YOUNG 100. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, ze szczególnym uwzględnieniem transportu.

Lic. Mariia Bulakh

A student at the War Studies University, Faculty of Management and Command, pursuing a second-cycle degree in Logistics. A member of the Logistics Student Research Group and the Doctoral-Student Research Group on Management and Quality. She actively participates in national and international scientific conferences. A graduate of the 6th edition of the TOP YOUNG 100 program. Her research interests focus on management and quality sciences, with particular emphasis on transportation.

Dr Jacek Kurowski

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Transportem w Instytucie Logistyki Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej. Absolwent Wydziału Ekonomiki Transportu UG – dyplom magisterski i doktorat w specjalności ekonomika transportu. Autor kilkudziesięciu publikacji. Obecnie specjalizuje się w obszarze ekonomiki transportu oraz polityki transportowej.

Dr Jacek Kurowski

Assistant Professor at the Department of Transport Management at the Institute of Logistics, Faculty of Management and Command, War Studies University. A graduate of the Faculty of Transport Economics at the University of Gdańsk, he holds a master's degree and PhD in transport economics. He is the author of dozens of publications. He currently specializes in transport economics and transport policy.