

2026

Jak przewoźnicy odzyskują kontrolę nad płynnością, marżą i ryzykiem?

Wyniki badania „Branża transportowa 2026: jak odzyskać kontrolę nad płynnością, marżą i ryzykiem?” przeprowadzonego przez Keralla Research na zlecenie Bibby Financial Services Polska.



92%

firm TSL dostaje
zapłatę po terminie

90 tys. zł

mediana środków
zamrożonych w fakturach

+65%

hurtowa cena oleju
napędowego od stycznia

WSTĘP

Pełny portfel zleceń nie gwarantuje dziś bezpieczeństwa.

92% firm TSL otrzymuje
zapłatę po terminie

81% zrezygnowało w ostatnim
roku z realizacji zlecenia

W transporcie coraz częściej liczy się nie tylko to, ile firma wozi, ale jak szybko odzyskuje pieniądze za wykonane kursy. Najnowsze badanie „Branża transportowa 2026: jak odzyskać kontrolę nad płynnością, marżą i ryzykiem?” pokazuje skalę wyzwania: 92 proc. firm TSL otrzymuje zapłatę po terminie, a mediana środków zamrożonych w niezapłaconych na czas fakturach wynosi już 90 tys. zł. O sile przewoźnika decydują więc dziś trzy rzeczy: dostęp do gotówki, odporność na opóźnienia kontrahentów i zdolność do sfinansowania kolejnego przewozu, zanim wpłynie zapłata za poprzedni.

Branża odpowiada na tę presję na różne sposoby. Co trzecia firma finansuje przewozy wyłącznie z własnych środków, co czwarta korzysta z faktoringu, a co piąta sięga po prywatne pieniądze właściciela. Prawie jedna piąta przyznaje też, że zdarza jej się opóźniać płatności wobec własnych dostawców. Powstaje więc zasadnicze pytanie: czy przewoźnicy odzyskują kontrolę nad płynnością, czy nadal finansują rynek z własnej kieszeni?

W raporcie przyglądamy się temu, jak firmy transportowe zarządzają ryzykiem, którego same nie wywołały. 38 proc. przewoźników odnotowało w ostatnich 12 miesiącach poprawę rentowności, ale niemal co czwarty 23 proc. – mówi o jej pogorszeniu. Najsilniej odczuwają je firmy z flotą 6 – 20 pojazdów. Jednocześnie przewoźnicy coraz częściej świadomie odmawiają: 81 proc. firm w ostatnim roku zrezygnowało z realizacji zlecenia. Powodem były przede wszystkim zbyt niskie stawki, ale także długie terminy płatności i obawa, że kontrahent nie zapłaci.

Dziś równie ważne jak zdobycie frachtu jest rozpoznanie, którego frachtu nie warto brać.



Ewa Gawrońska-Micuń
członkini zarządu
Bibby Financial Services Polska



5 liczb, które mówią najczęściej o kondycji polskiego transportu

92%

firm czeka na
zapłatę po terminie

Opóźnienia
płatnicze pozostają
normą.

90
tys. zł

mediana kwot
zamrożonych w
fakturach

Koszty są ponoszone
od razu, ale gotówka
nie pracuje dla firmy.

23%

wszystkich firm
odnotowało pogorszenie
rentowności

Presja kosztowa
najmocniej dotyka
średnich
przewoźników.

21%

firm finansuje działalność
prywatnymi pieniędzmi
właściciela

Granica między
finansami firmy
a domowym
budżetem właściciela
nadal bywa
niebezpiecznie cienka.

81%

przewoźników odrzuciło
fracht

Selektywność staje się
nową strategią obrony
marży.

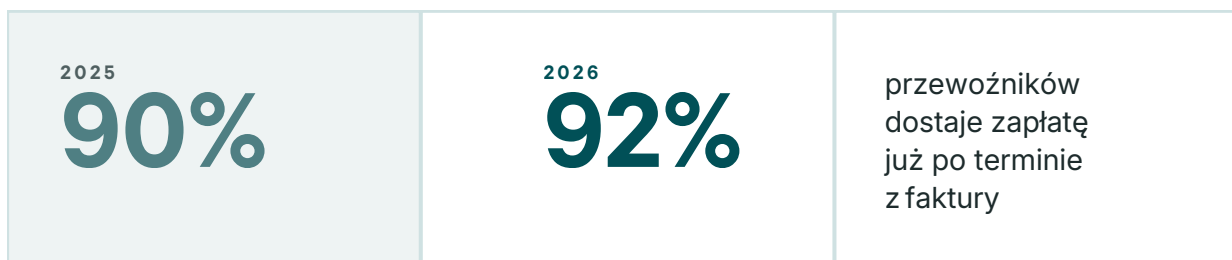
01

**Czekanie też kosztuje.
Ile przewoźnicy
naprawdę płacą
za opóźnione faktury?**

Najpierw kurs, potem koszty, a na końcu – czekanie.

Gdy przewoźnik wykonał usługę, ale nie dostał zapłaty, w praktyce kredytuje klienta. Bez umowy kredytowej, bez odsetek i bez zabezpieczenia.

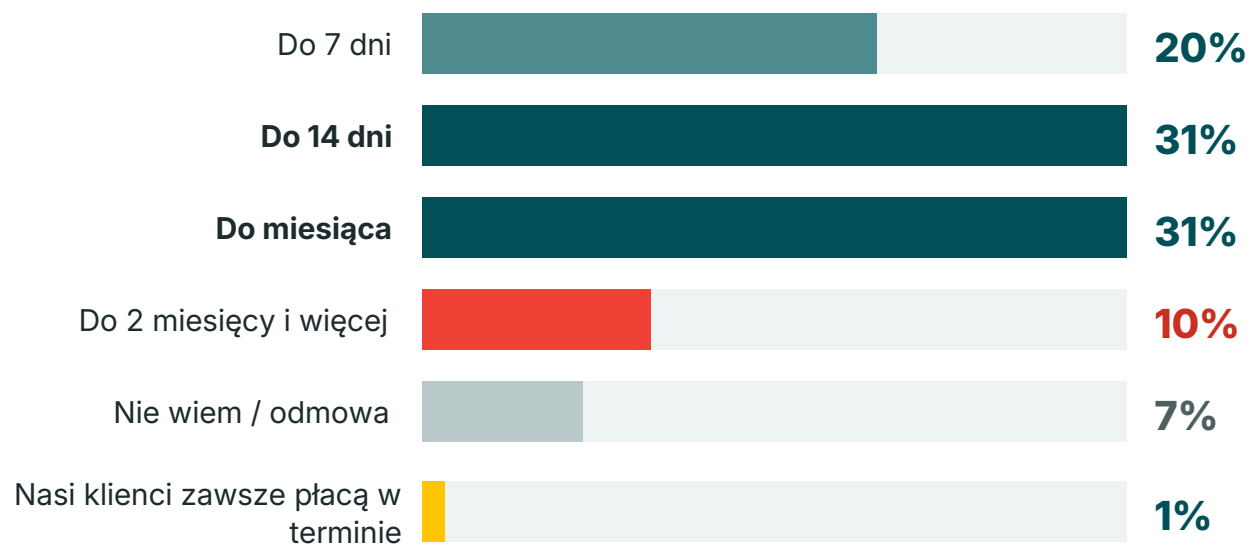
W polskim transporcie taki nieformalny kredyt stał się normą. Badanie „Branża transportowa 2026: jak odzyskać kontrolę nad płynnością, marżą i ryzykiem?”, przeprowadzone przez Keralla Research na zlecenie Bibby Financial Services Polska, pokazuje, że problem nie tylko nie znika. Rośnie również wartość kapitału uwięzionego w fakturach.



Po terminie płaci prawie każdy

We wspomnianym badaniu 92 proc. przewoźników wskazało, że klienci regulują zobowiązania już po terminie obowiązującym na fakturze. W badaniu, które Bibby Financial Services przeprowadziło rok wcześniej, odsetek ten wynosił 90 proc., co oznacza, że skala zjawiska zmieniła się nieznacznie. Opóźniona płatność pozostaje niechlubnym standardem w branży.

Po jakim czasie od upływu terminu płatności kontrahenci najczęściej regulują zobowiązania?



N=100

Opóźnienie rzadko kończy się na kilku dniach. Co piąta firma (20 proc.) otrzymuje pieniądze do tygodnia po terminie. Najczęściej jednak przelew wpływa do 14 dni po terminie (31 proc. wskazań) albo do miesiąca (również 31 proc.). Co dziesiąta firma czeka na zapłatę dwa miesiące lub dłużej.

ponad 60%

przewoźników czeka od tygodnia do miesiąca – liczone już po upływie umownego terminu

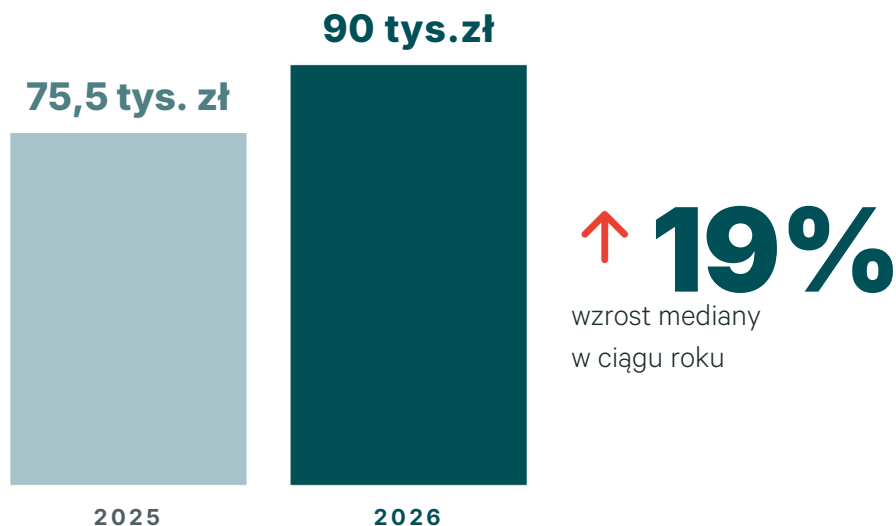
1 na 10

firm czeka na zapłatę dwa miesiące lub dłużej

1%

firm deklaruje, że ich klienci zawsze płacą w terminie

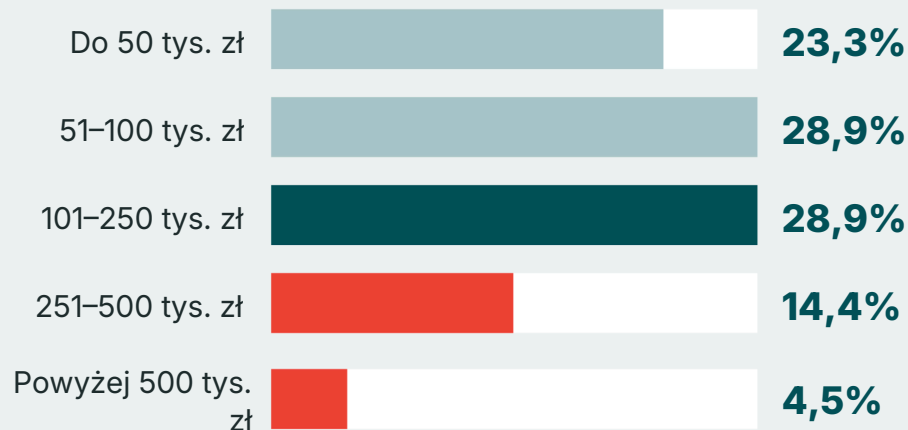
90 tys. zł, których nie ma w kasie



Czekanie kosztuje coraz więcej. Mediana środków zamrożonych w niezapłaconych na czas fakturach wzrosła przez rok z 75,5 tys. zł w 2025 roku do 90 tys. zł obecnie, czyli o około 19 proc. Oznacza to, że firmy transportowe coraz większą lukę muszą finansować z innych źródeł.

Mediana nie pokazuje, jak duże kwoty zamrożone są w poszczególnych firmach. Pełniejszy obraz daje rozkład odpowiedzi.

Jaka jest zazwyczaj wartość środków zamrożonych w niezapłaconych fakturach Państwa firmy?



N=90, firmy, które mają środki zamrożone w fakturach; pominięto odmowy podania odpowiedzi.

47,8%

ma zamrożone ponad
100 tys. zł – to niemal połowa

18,9 %

ma zamrożone ponad
250 tys. zł – blisko co piąta

Kto kogo finansuje?

Należność zapisana na fakturach nie jest gotówką – nie da się nią zapłacić za paliwo ani wypłacić pensji kierowcy. Tymczasem w transporcie znaczną część kosztów zlecenia trzeba ponieść od razu, jeszcze przed wystawieniem faktury klientowi.

Przewoźnik musi zapłacić za paliwo, wynagrodzenia kierowców, opłaty drogowe czy serwis samochodów, zanim sam otrzyma pieniądze za wykonaną usługę. Jeśli faktura nie jest regulowana w terminie, to właśnie firma transportowa finansuje tę lukę z własnego kapitału. Nawet kilkutygodniowe opóźnienie może istotnie ograniczyć finansową przestrzeń do realizowania kolejnych przewozów.



Piotr Taras

dyrektor ds. finansowania biznesu
Bibby Financial Services Polska

Zamrożone pieniądze nie czekają spokojnie na swoją kolej. Działalność trwa, a z każdym kolejnym kursem luka się pogłębia. Kolejne zlecenie oznacza konieczność wyłożenia następnych pieniędzy przed odzyskaniem należności za wcześniejsze kursy.

Paradoksalnie więc rozwój firmy (więcej zleceń i więcej pojazdów w trasie) przy nieterminowych płatnościach zwiększa jej zapotrzebowanie na gotówkę.

Przewidywalność zamiast czekania

Skoro opóźnienia stały się normą w branży, pytanie brzmi nie tylko, jak skłonić klientów do terminowych płatności. Równie ważne jest to, jak uniezależnić od nich płynność firmy.

W transporcie zarządzanie należnościami jest bezpośrednio związane ze zdolnością firmy do prowadzenia biznesu. Rozwiązania takie jak faktoring pozwalają skrócić czas między wystawieniem faktury a dostępem do środków i nie uzależniają kolejnych przewozów od tego, kiedy kontrahent zdecyduje się zapłacić. Chodzi przede wszystkim o przewidywalność.



Piotr Taras

dyrektor ds. finansowania biznesu
Bibby Financial Services Polska

Opóźniona płatność to konkretny koszt prowadzenia działalności:



zamraża kapitał,



zawęża pole manewru przy kolejnych zleceniach,



przerzuca na przewoźnika finansowanie usługi, którą już wykonał.

A jak widać, w 2026 roku ten koszt wyraźnie wzrósł.



Jan Buczek

prezes Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce



Trudno zaakceptować sytuację, w której przewoźnik przez dwa lub trzy miesiące finansuje działalność swojego kontrahenta.

1-2%

rentowność części firm transportowych jeszcze przed kryzysem paliwowym

Z perspektywy międzynarodowego transportu drogowego dane z badania Bibby Financial Services nie są dla nas zaskakujące. Zatory płatnicze od dawna należą do najpoważniejszych problemów przewoźników, ale obecnie stają się szczególnie niebezpieczne, ponieważ nakładają się na bardzo wysokie koszty prowadzenia działalności.

Specyfika naszej branży polega na tym, że przewoźnik najpierw finansuje wykonanie usługi. Dopiero później otrzymuje zapłatę. Jeżeli więc do umownego terminu płatności wynoszącego 45, 60 czy nawet 90 dni dochodzi kolejne opóźnienie, to przez wiele tygodni przewoźnik z zaciąganych przez siebie kredytów obrotowych lub z własnych pieniędzy de facto finansuje działalność swojego kontrahenta. I właśnie dlatego kwestii zatorów płatniczych nie można dzisiaj analizować w oderwaniu od całej kondycji ekonomicznej branży.

Problem polega jednak na tym, że margines bezpieczeństwa finansowego znacznej części sektora pozostaje bardzo niewielki. Jeszcze przed obecnym kryzysem paliwowym rentowność części przedsiębiorstw transportowych oscylowała wokół 1 - 2 proc. Przy tak niskiej marży każda gwałtowna zmiana jednego z podstawowych kosztów może przesunąć przedsiębiorstwo z poziomu niewielkiego zysku do straty.

Problemem polskiego transportu drogowego nie jest jeden koszt, jedna regulacja ani jeden kryzys, lecz kumulacja wielu negatywnych czynników występujących jednocześnie. W kontekście wyników badania Bibby Financial Services kwestia 30- dniowego terminu płatności jest szczególnie istotna. Uważamy bowiem, że poprawa płynności przedsiębiorstw nie zawsze musi oznaczać transfer pieniędzy z budżetu państwa. Jednym z najskuteczniejszych instrumentów może być po prostu skrócenie czasu oczekiwania przez przedsiębiorcę na zarobione już przez niego pieniądze. Jeżeli przewoźnik wykonał usługę, poniósł wszystkie związane z nią koszty i wystawił fakturę, trudno zaakceptować sytuację, w której następnie przez dwa lub trzy miesiące finansuje działalność swojego kontrahenta.

02

Dlaczego średniej wielkości przewoźnicy mają pod górę?

Na pierwszy rzut oka 2026 rok nie wygląda źle.

Więcej firm mówi o poprawie rentowności niż o jej pogorszeniu. Obraz zmienia się jednak, gdy obok marży postavimy płynność. Firma może zarabiać więcej na papierze, a jednocześnie mieć coraz mniej gotówki. Szczególnie wyraźnie widać to w jednej grupie – u przewoźników ze średniej wielkości flotą.

Poprawa, która nie dotyczy większości

W ostatnich 12 miesiącach 38 proc. przewoźników odnotowało poprawę rentowności, w tym 18 proc. zdecydowaną, a 20 proc. nieznaczną. U pozostałych 39 proc. rentowność pozostała bez zmian, a 23 proc. odnotowało jej pogorszenie (w tym 12 proc. nieznaczące i 11 proc. zdecydowane).

62%

firm – sześć na dziesięć – nie odczuło żadnej poprawy, a co dziewiąta mówi o zdecydowanym pogorszeniu.

Obraz branży nie jest więc jednolity. Obok firm, które skorzystały na ostatnim roku, działają takie, które z trudem utrzymują się nad kreską.

Wyniki badania Bibby Financial Services wymagają uważnej interpretacji, nie można powiedzieć, że wszystkie przedsiębiorstwa transportowe znajdują się w identycznej sytuacji. Są firmy posiadające długoterminowe kontrakty czy skuteczne klauzule paliwowe, dzięki którym radzą sobie lepiej.



Jan Buczek, prezes ZMPD

Jak w ciągu ostatnich 12 miesięcy zmieniła się w Państwa firmie rentowność?

38%

JEST
LEPIEJ

23%

JEST
GORZEJ

18%

20%

39%

12%

11%

Zdecydowanie się
poprawiła

Nieznacznie się poprawiła

Jest taka sama

Nieznacznie się
pogorszyła

Zdecydowanie
się pogorszyła

N=100

6 na 10

firm (62%) nie odczuło w ostatnim roku żadnej poprawy rentowności

co 9

firma mówi o zdecydowanym pogorszeniu rentowności

39%

przewoźników nie zanotowało żadnej zmiany – ani w górę, ani w dół

Zysk na papierze, gotówka w fakturach

Firma, która podnosi marżę, może mieć coraz większe problemy z opłacaniem bieżących kosztów, jeśli wynagrodzenie za wykonane zlecenia wpływa z wielotygodniowym opóźnieniem. Zysk widoczny w wynikach nie jest przecież gotówką na koncie. Poprawa rentowności, którą deklaruje część firm transportowych, nie jest równoznaczna z tym, że zwiększyły swobodę finansową.

Presja kosztowa też nie słabnie.

W takich warunkach rentowność przestaje być stałą cechą firmy i zależy od tego, jak szybko przewoźnik przeniesie wyższe koszty na stawkę. Każdy kurs wykonany po starej cenie, przy droższym paliwie oznacza mniejszą marżę, a czasem nawet stratę.

30%+

tyle stanowi paliwo w strukturze kosztów przedsiębiorstwa transportowego

HURTOWA CENA OLEJU NAPĘDOWEGO W ORLENIE

1 stycznia 2026

4476 zł

za metr sześcienny

15 września 2026

7388 zł

za metr sześcienny

↑ 65%

wzrost w ciągu niespełna dziewięciu miesięcy

Paliwo stanowi ponad 30 proc. struktury kosztów przedsiębiorstwa transportowego. Przy tak gwałtownych zmianach przedsiębiorstwo może mieć rentowny kontrakt w jednym tygodniu, a kilka dni później znaleźć się poniżej progu opłacalności.



Jan Buczek,
prezes Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce

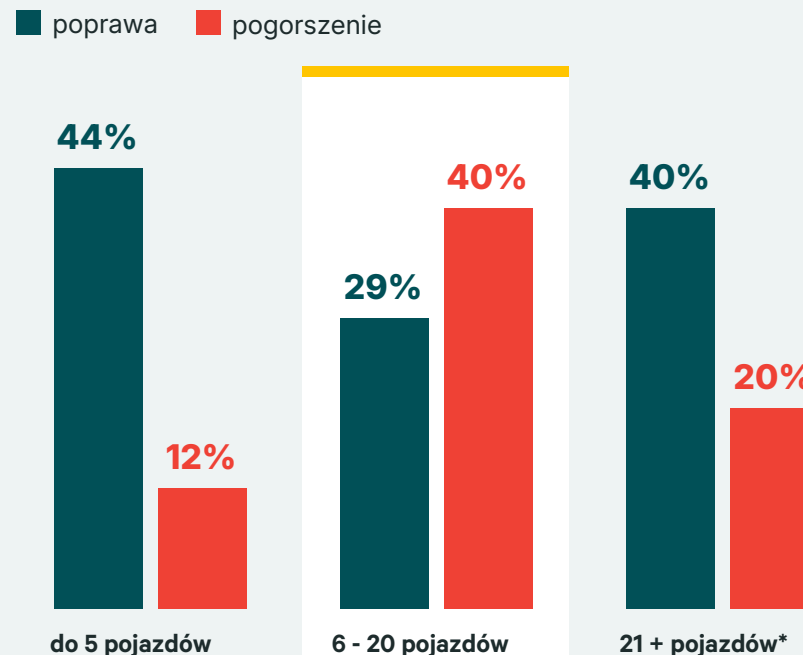
Środek rynku pod największą presją

Jeden z ciekawszych wniosków tego badania dotyczy wielkości floty. Wśród firm posiadających od 6 do 20 pojazdów pogorszenie rentowności odnotowało aż 40 proc. badanych. To ponad trzy razy więcej niż wśród przewoźników z flotą do 5 pojazdów (12 proc.) i dwa razy więcej niż wśród największych firm, z flotą ponad 20 pojazdów (20 proc.). Tylko w tej grupie firm tracących jest więcej niż zyskujących. Z kolei poprawę zadeklarowało 29 proc. średnich przewoźników, wobec 44 proc. najmniejszych i 40 proc. największych.

Jeszcze wyraźniej widać to wśród firm, których rentowność zmieniła się najmocniej. Zdecydowane pogorszenie rentowności wskazało 26 proc. średnich przewoźników, 4 proc. najmniejszych i żaden z największych. Na przeciwnym biegunie są najmniejsze firmy: 28 proc. z nich odnotowało zdecydowaną poprawę. Jan Buczek, prezes ZMPD, interpretuje to w ten sposób, że problem spadku rentowności dotyczy głównie przewoźników, którzy oprócz wykonywania transportu nie posiadają innej, wspierającej działalność transportową, usługi.

Pogorszenie wyników najczęściej odczuwają dziś nie mikroprzewoźnicy (intuicyjnie uznawani za najłabsze ogniwo rynku) ani najwięksi gracze, lecz firmy ze środka. Przedsiębiorstwo z kilkunastoma pojazdami wciąż jest za małe, by negocjować warunki z pozycji siły. Nie ma elastyczności jednoosobowej działalności ani przewagi skali, jaką mają najwięksi.

Zmiana rentowności a wielkość floty



ZDECYDOWANE POGORSZENIE RENTOWNOŚCI



* W badaniu uczestniczyło 50 firm z flotą do 5 pojazdów, 35 firm z flotą 6 - 20 pojazdów i 15 firm z flotą 21 i więcej pojazdów. Ze względu na niewielką liczebność ostatniej grupy wyniki dla największych przewoźników należy traktować orientacyjnie.



Leszek Luda

prezes Polskiej Unii Transportu



A może trzeba zredukować flotę, sprzedać samochody i właśnie zakończyć leasing i działalność?

Dużi przewoźnicy często związani są niekorzystnymi kontraktami, w których zgodzili się na korektę paliwową trzymiesięczną, nie uwzględniając przy tym zmian w kosztach maut (opłat drogowych). Oczywiście wielu świadomych przewoźników współpracuje ze świadomymi klientami i faktycznie raczej są to duże firmy. Małe pracują na rynku spotowym, więc szybciej mogą reagować, jednak muszą potrafić liczyć.

Firmy do 5 pojazdów to takie, w których właściciel jest kierowcą, a flota to jedno auto albo dwa, trzy. Pensja właściciela nie jest liczona. Czyli łatwiej jest wygenerować zysk.

Firm, które mają 6–20 pojazdów, jest bardzo dużo i właściciele za wszelką cenę chcą utrzymać się na rynku. Kurczowo trzymają się swojej pozycji i liczby samochodów. Nie mając intratnych zleceń, godzą się na niskie stawki. Tłumaczą się tym, że muszą spłacić leasing. A może trzeba zredukować flotę, sprzedać samochody i właśnie zakończyć leasing i działalność?



Dlaczego średniej wielkości przewoźnik jest najbardziej narażony na utratę płynności?

Mała firma liczy koszty inaczej

W przedsiębiorstwie z jednym, dwoma czy trzema pojazdami właściciel zwykle sam jest kierowcą. Jego pensja nie trafia do kosztów, więc łatwiej wykazać zysk. Mały przewoźnik może też w trudniejszym okresie ograniczyć liczbę kursów albo odłożyć inwestycje. W firmie z kilkoma lub kilkunastoma pojazdami takiej poduszki nie ma. Raty leasingowe, pensje kierowców, ubezpieczenia i serwis trzeba opłacić niezależnie od tego, czy wszystkie auta są w trasie.

Flota, którą trzeba utrzymać w ruchu

Stałe koszty sprawiają, że średni przewoźnik nie może sobie pozwolić na postój. Jeśli brakuje dobrze płatnych zleceń, łatwiej przyjąć fracht po niskiej stawce, niż zostawić pojazd na placu z niespłaconą ratą leasingu. Na krótką metę pozwala to utrzymać przychody, ale z czasem obniża rentowność firmy.

Większa flota, większa luka finansowa

Im więcej przewozów realizowanych jest równocześnie, tym więcej kapitału trzeba zaangażować, zanim zapłacą klienci. W firmie średniej wielkości kwota zamrożona w niezapłaconych fakturach rośnie wraz ze skalą działalności. A jeśli możliwości kredytowe firmy są już wykorzystane, luka ta szybko staje się problemem.

03

**Z czego transport
finansuje
codzienność, zanim
klient zapłaci?**

Faktura może poczekać. Paliwo, kierowca i leasing – nie.

Koszty przewozu pojawiają się od razu, podczas gdy zapłata od klienta często wpływa wiele tygodni później. Dlatego kluczowe pytanie brzmi: kto finansuje firmę między wykonaniem usługi a przelewem?

22%

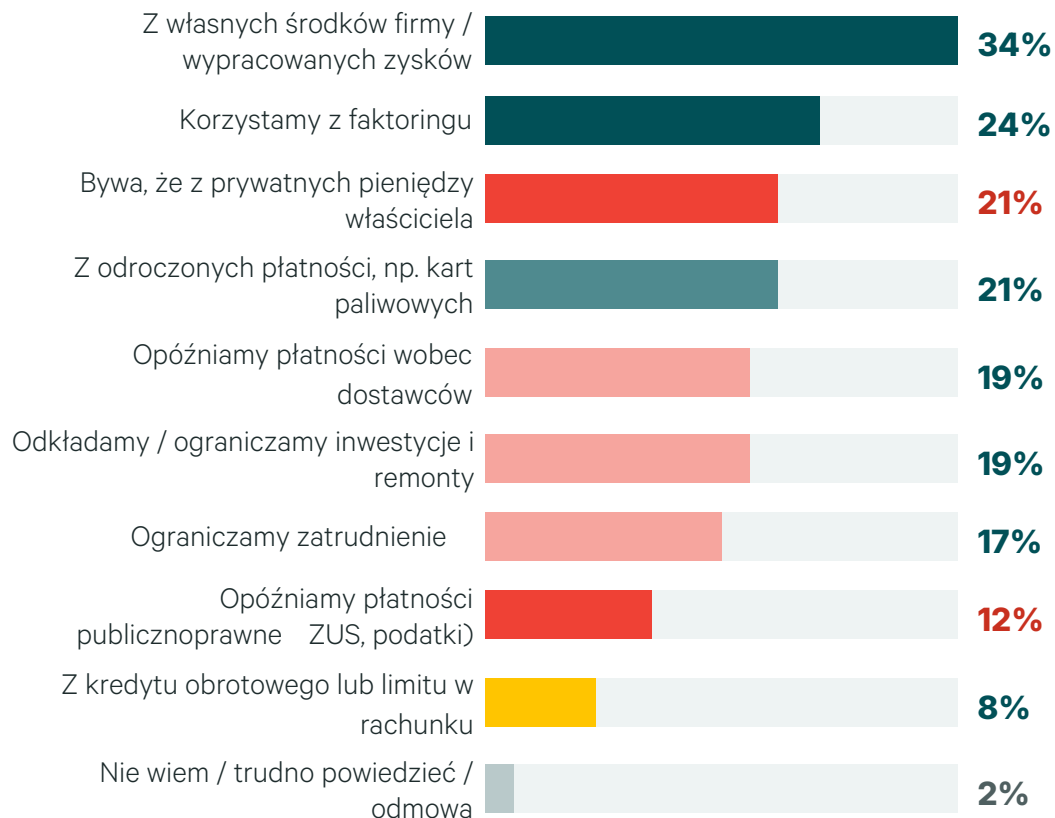
Rok temu, w raporcie Bibby Financial Services „Branża transportowa w trybie przetrwania”, co piąta firma wskazywała brak środków na bieżącą

W tegorocznym badaniu zapytaliśmy wprost, skąd przewoźnicy biorą pieniądze na koszty przewozu, zanim klient ureguje fakturę.

PYTANIE BADAWCZE

W jaki sposób Państwa firma radzi sobie z finansowaniem kosztów przewozu, zanim otrzyma za niego płatność od klienta?

Jak firmy finansują koszty przewozu, zanim otrzymają płatność od klienta?



N 100, odpowiedzi wielokrotne – wyniki nie sumują się do 100.

~3x

częściej przewoźnicy sięgają po prywatne pieniądze właściciela 21% niż po kredyt obrotowy 8%

Firma płaci za klienta

Najczęściej przewoźnicy finansują koszty przewozu z własnych środków i wypracowanych zysków – deklaruje tak 34 proc. firm. To jednak tylko co trzecia firma. Pozostałe muszą sięgać po inne źródła, a wiele z nich korzysta z kilku jednocześnie.

24 proc. przewoźników korzysta z faktoringu, a 21 proc. z odroczonej płatności, np. kart paliwowych z odroczonym terminem. Znacznie rzadziej pojawia się klasyczne finansowanie bankowe: z kredytu obrotowego lub limitu w rachunku korzysta tylko 8 proc. firm. To najniższy wynik w całym zestawieniu.

Te dane można czytać na dwa sposoby. Prywatne pieniądze mogą być wyborem przedsiębiorcy, ale mogą też być ostatecznością, etapem, który przychodzi po wyczerpaniu dostępnego finansowania zewnętrznego. Badanie nie pozwala tego rozstrzygnąć. Część ekspertów branżowych nie ma jednak wątpliwości.

Większość przewoźników, zarówno dużych, jak i małych, finansuje od dawna swoją działalność z debetów, kredytów czy faktoringu. Ogrom przewoźników zużył już swoje możliwości kredytowe i musiał sięgnąć po środki rodziny bliższej i dalszej.



Leszek Luda
prezes Polskiej Unii Transportu

Co dzieje się, gdy pieniędzy nie wystarcza?



PŁACONE NAJPIERW

Paliwo • kierowca • opłaty drogowe

ODKŁADANE, GDY BRAKUJE GOTÓWKI

19% opóźnia płatności wobec własnych dostawców

19% odkłada lub ogranicza inwestycje i remonty

17% ogranicza zatrudnienie

12% opóźnia płatności publicznoprawne – ZUS, podatki

Kto dostaje pieniądze pierwszy, a kto musi poczekać?

Badanie pokazuje też, co firmy robią, gdy pieniędzy nie wystarcza.

Odpowiedzi układają się w swoistą hierarchię płatności. Na samej górze są koszty, bez których ciężarówka nie wyjedzie w trasę: paliwo, kierowca, opłaty drogowe.

To, co można odłożyć, przewoźnicy odkładają.

19 proc. firm przyznaje, że zdarza im się opóźniać płatności wobec własnych dostawców. Tyle samo odkłada lub ogranicza inwestycje i remonty, a 17 proc. ogranicza zatrudnienie. Każde z tych rozwiązań ma swoją cenę. Opóźnienie wobec dostawcy przenosi zator płatniczy dalej, na kolejne firmy. Odłożony remont w transporcie oznacza ryzyko awarii, przestoju i wyższych kosztów w przyszłości. A wstrzymane inwestycje w tabor i ludzi ograniczają możliwość rozwoju firmy w kolejnych latach.

Najbardziej niepokojący sygnał dotyczy zobowiązań wobec państwa.

12 proc. przewoźników przyznaje, że zdarza im się opóźniać płatności publicznoprawne, np. składki ZUS lub podatki. Trudno traktować to jako sposób finansowania działalności. To raczej objaw silnego napięcia płynnościowego. Zaległości wobec ZUS czy urzędu skarbowego oznaczają odsetki za zwłokę, a do tego mogą utrudnić uzyskanie zaświadczenia o niezaleganiu, o które często pytają instytucje finansowe i organizatorzy przetargów. Firma, która ratuje płynność kosztem zobowiązań publicznoprawnych, może więc sama zamknąć sobie drogę do bezpieczniejszych źródeł finansowania.



Co piąta firma sięga do kieszeni właściciela



21%

firm transportowych finansuje działalność prywatnymi pieniędzmi właściciela

21 proc. badanych firm transportowych przyznaje, że do finansowania działalności zdarza im się wykorzystywać prywatne pieniądze właściciela.

Analiza statystyczna nie pokazuje istotnych różnic w zależności od rozmiaru firmy mierzonego wielkością floty. Nie można więc uznać tego zjawiska wyłącznie za domenę mikroprzewoźników. Praktyka doraźnego ratowania płynności pojawia się również w większych firmach.



Katarzyna Pydych
Keralla Research

Faktoring zamiast improwizacji

Różnice w zależności od wielkości floty widać za to w sięganiu po faktoring. Przewoźnicy z flotą powyżej 20 pojazdów wskazują to rozwiązanie częściej niż najmniejsze firmy. Ze względu na niewielką liczebność tej grupy wynik należy traktować orientacyjnie, ale może on wskazywać na bardziej uporządkowane zarządzanie kapitałem obrotowym w większych przedsiębiorstwach. Zamiast czekać na przelew i łątać lukę doraźnie, firma zamienia należności na gotówkę w przewidywalnym terminie.

Jednorazowe dołożenie prywatnych środków do firmy nie musi jeszcze oznaczać problemu. Sygnałem ostrzegawczym jest sytuacja, w której staje się to stałym sposobem finansowania bieżącej działalności. Wtedy płynność przedsiębiorstwa zaczyna zależeć od zasobów właściciela, zamiast od przewidywalnego źródła kapitału obrotowego. W transporcie ma to szczególne znaczenie, ponieważ każde kolejne zlecenie wymaga poniesienia kosztów jeszcze przed otrzymaniem zapłaty za poprzednie. Faktoring pozwala powiązać finansowanie właśnie z należnościami powstającymi w firmie i skrócić czas oczekiwania na gotówkę.



Piotr Taras
dyrektor ds. finansowania biznesu
Bibby Financial Services Polska

Firma czy portfel właściciela?

Co piąta firma transportowa finansuje działalność prywatnymi pieniędzmi właściciela.

Ryzyko, które wraca do domu

W jednoosobowej działalności gospodarczej czy spółce cywilnej przedsiębiorca odpowiada za zobowiązania firmy całym swoim majątkiem. Każda złotówka z domowego budżetu przelana na paliwo czy raty leasingu zwiększa ryzyko, że kłopoty firmy staną się kłopotami całej rodziny.

Fałszywy obraz rentowności

Jeśli firma regularnie potrzebuje dopłat z prywatnych pieniędzy, jej wyniki mogą wyglądać lepiej, niż wygląda rzeczywistość. Trudniej wtedy zauważyć, że niektóre trasy, klienci czy stawki po prostu się nie opłacają.

Brak poduszki na gorszy czas

Oszczędności właściciela, które już raz poszły na finansowanie firmy, nie zabezpieczą jej przy kolejnym kryzysie. Gdy skończą się prywatne środki, zostaje niewiele bezpiecznych możliwości.

Jak to uporządkować?

Oddzielne konta firmowe i prywatne, wynagrodzenie właściciela ujęte w kosztach, a każda dopłata do firmy udokumentowana jako formalna pożyczka. Do tego plan płynności oparty na realnych terminach wpływów i źródła finansowania dopasowane do cyklu płatności w transporcie.



Marcin Tomkowiak

zastępca redaktora naczelnego
czasopisma Logistyka,
Logistyka.net.pl; prowadzący cykl
„Obok logistyki” w ramach podcastu
„O technologii na głos”

// Nie każde zlecenie jest dziś dobrym zleceniem.

Liczy się nie tylko przychód, ale
przede wszystkim marża, termin
zapłaty i wiarygodność kontrahenta.

Największym wyzwaniem dla polskich firm transportowych jest dziś, moim zdaniem, utrzymanie rentowności i płynności finansowej. Specyfika tej branży powoduje, że większość kosztów trzeba ponosić na bieżąco, natomiast na pieniądze od kontrahentów czeka się często znacznie dłużej. Do tego dochodzą wysokie koszty paliwa i pracy, opłaty drogowe, niedobór kierowców oraz rosnące wymagania regulacyjne. W takich warunkach nie wystarczy już samo pozyskanie zlecenia. Trzeba bardzo dokładnie policzyć, czy jego realizacja rzeczywiście będzie opłacalna.

Nie każde zlecenie jest dziś dobrym zleceniem. Liczy się nie tylko przychód, ale przede wszystkim marża, termin zapłaty i wiarygodność kontrahenta.

Oczywiście skala tych problemów wygląda inaczej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Małe firmy są bardziej

wrażliwe na pojedyncze zaburzenia przepływów finansowych. Mają mniejszą poduszkę finansową, dlatego jedna większa niezapłacona faktura czy niespodziewany wydatek mogą szybko odbić się na ich zdolności do realizacji kolejnych przewozów. Większa skala działalności nie gwarantuje jednak od razu bezpieczeństwa.

Najwięksi przewoźnicy mają z kolei szerszy dostęp do zewnętrznego finansowania, ale jednocześnie potrzebują znacznie więcej kapitału obrotowego.

Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań dla branży jest dziś coraz bardziej profesjonalne zarządzanie finansami. Przewagę niekoniecznie będą miały firmy największe, ale te, które potrafią dobrze policzyć rentowność każdego przewozu, pilnować należności, sprawdzać kontrahentów i odpowiednio wcześniej zapewnić sobie finansowanie.

04

Czy każdy fracht
jest wart ryzyka?Jeszcze niedawno liczyło się przede
wszystkim to, by ciężarówka jechała.

Dziś coraz więcej przewoźników zatrzymuje się przed przyjęciem zlecenia i liczy: marżę, czas oczekiwania na zapłatę oraz ryzyko kontrahenta. Wyniki badania „Branża transportowa 2026: jak odzyskać kontrolę nad płynnością, marżą i ryzykiem?” pokazują, że odmowa frachtu nie musi oznaczać słabości. Coraz częściej jest świadomą decyzją, która chroni płynność i marżę.

Firmy potrafią mówić „nie”

81% przewoźników deklaruje, że w ostatnich 12 miesiącach zdarzało im się zrezygnować z przyjęcia frachtu.



Tylko 19 proc. firm deklaruje, że takie sytuacje się u nich nie zdarzają. Skala zjawiska pokazuje, że selektywność nie jest już domeną nielicznych. To powszechna praktyka, która dużo mówi o realiach prowadzenia firmy transportowej.

Skoro na zapłatę po terminie czeka 92 proc. firm, a mediana środków zamrożonych w fakturach sięga 90 tys. zł, każde nowe zlecenie trzeba ocenić nie tylko pod kątem przychodu. Liczy się też to, ile kosztuje jego sfinansowanie i jak długo trzeba będzie czekać na pieniądze.

Powody rezygnacji z realizacji zleceń przewozu



N 100, odpowiedzi wielokrotne – wyniki nie sumują się do 100.

■ powody finansowe ■ ograniczenia po stronie firmy

Stawka to dopiero początek rachunku

Najczęstszym powodem odmowy jest zbyt niska stawka – wskazało ją 35 proc. przewoźników. Tuż za nią znalazły się jednak przyczyny, które nie dotyczą tego, ile firma zarobi, lecz tego, kiedy i czy w ogóle dostanie pieniądze. 23 proc. firm zrezygnowało z frachtu ze względu na zbyt długi termin płatności, a 22 proc. z obawy, że kontrahent może w ogóle nie zapłacić.

To istotna zmiana perspektywy. Przewoźnik, który odrzuca zlecenie z powodu terminu płatności, wie, że nawet dobrze wyceniony kurs może pogorszyć jego płynność, jeśli pieniądze wpłyną po dwóch czy trzech miesiącach. A przy powszechnych opóźnieniach umowy termin to często dopiero początek czekania.

Przedsiębiorca coraz częściej musi patrzeć na fracht nie przez pryzmat samego przychodu, ale całego cyklu finansowego. Stawka może wyglądać atrakcyjnie, ale jeśli termin płatności jest bardzo długi albo kontrahent budzi wątpliwości, takie zlecenie może pogorszyć płynność firmy zamiast ją poprawić. Dlatego umiejętność odmowy nierentownego lub zbyt ryzykownego frachtu staje się elementem świadomego zarządzania biznesem.



Piotr Taras

dyrektor ds. finansowania biznesu
Bibby Financial Services Polska

Odmowa z wyboru i odmowa z konieczności

Z wyboru

CHRONI MARŻĘ

35%

zbytńska stawka

23%

zbyt długi termin płatności

22%

obawa, że kontrahent nie zapłaci

Z konieczności

OBJAW NAPIĘĆ PŁYNNOŚCIOWYCH

22%

brak odpowiedniego taboru

15%

brak środków na sfinansowanie kosztów przewozu

13%

brak kierowców

Nie każda odmowa świadczy jednak o sile negocjacyjnej przewoźnika. Część powodów leży po stronie samej firmy.

Te dwa rodzaje decyzji trzeba analizować osobno. Firma, która rezygnuje z frachtu po zbyt niskiej stawce albo od niepewnego kontrahenta, chroni marżę. Firma, która odmawia, bo nie ma z czego zapłacić za paliwo i kierowcę, zanim klient ureguluje fakturę, nie wybiera – po prostu nie może. W tym drugim przypadku odmowa jest objawem napięć płynnościowych, a nie świadomej strategii.

Myślę, że to efekt tego, że część przewoźników nie ma już pieniędzy na zapłacenie paliwa i zaczęła liczyć. Brak wypłat dla kierowców powoduje ich odpływ. W związku z tym nie mogą podjąć zleceń.



Leszek Luda
prezes Polskiej Unii Transportu

Jak dodaje Leszek Luda, na rynku wciąż nie brakuje przewoźników, którzy jeżdżą poniżej kosztów w nadziei, że przetrwają trudny okres. Obok nich działa jednak coraz więcej firm, które potrafią liczyć i zleceń poniżej kosztów nie biorą.

Dojrzałość czy ostrożność?

Rosnąca selektywność ma dwa oblicza. Z jednej strony to objaw dojrzałości rynku: przedsiębiorcy lepiej liczą koszty, znają swój próg opłacalności i nie traktują każdego zlecenia jako dobrego zlecenia. Z drugiej – to skutek rosnącej ostrożności w warunkach, w których cena paliwa potrafi zmienić się z tygodnia na tydzień, a płatności wpływają coraz później.

Jeszcze rok temu, w raporcie Bibby Financial Services „Branża transportowa w trybie przetrwania”, Leszek Luda mówił, że polscy przewoźnicy „nie umieją powiedzieć »nie«” i godzą się na zaniżoną stawkę, gdy spedytor sugeruje, że pojedzie ktoś inny. Dziś prezes PUT zauważa, że coraz więcej firm potrafi odmówić – i że to się opłaca.

Należy zauważyć, że coraz częściej spedytorzy wracają z propozycją wyższej ceny. Po prostu trzeba być asertywnym i nie dać się nabrać na słynne „jak nie ty, znajdzie się inny”.



Leszek Luda
prezes Polskiej Unii Transportu

W praktyce oba zjawiska się przenikają. Przewoźnik, który dziś odrzuca fracht, często robi to jednocześnie z rozsądku i z ostrożności: bo zlecenie nie daje marży i bo nie stać go na kolejną fakturę, na którą trzeba będzie czekać tygodniami.

Wyniki nie pokazują prostego problemu braku zleceń czy braku możliwości ich wykonania. Pokazują, że przewoźnicy ważą i oceniają: czy stawka pokrywa koszty i zapewnia odpowiedni wynik, jak długo trzeba będzie czekać na pieniądze i jakie jest ryzyko, że należność nie zostanie uregulowana.



Katarzyna Pydych
Keralla Research

Najwięksi liczą najostrożniej

Badanie pokazuje też różnice w zależności od wielkości floty. Przewoźnicy dysponujący ponad 20 pojazdami istotnie częściej niż mniejsze firmy wskazują zbyt niską stawkę oraz obawę przed brakiem zapłaty jako powód rezygnacji ze zlecenia. Ze względu na niewielką liczebność tej grupy wynik należy

traktować orientacyjnie, ale kierunek jest czytelny.

Może to oznaczać, że wraz ze skalą działalności rośnie znaczenie formalnej oceny rentowności i ryzyka kontrahenta. Większe firmy mogą częściej korzystać z narzędzi do analizy kosztów tras czy weryfikacji klientów, a szerszy portfel zleceń daje im większy komfort wyboru. Jednocześnie potrzebują znacznie więcej kapitału obrotowego, więc każda niezapłacona faktura czy zbyt długi termin płatności oznacza dla nich większe kwoty zamrożone w należnościach.

Nie oznacza to, że mniejsze firmy mogą sobie pozwolić na mniej selektywne podejście. Dla przedsiębiorstwa z kilkoma pojazdami pojedyncza duża niezapłacona faktura albo kurs poniżej kosztów może mieć proporcjonalnie jeszcze większy wpływ na płynność. Najtrudniej mają średni przewoźnicy, którzy – jak pokazaliśmy w rozdziale 2 – pod presją stałych kosztów floty łatwiej godzą się na niską stawkę niż na postój.

Kiedy odmowa zlecenia jest dobrą decyzją?

Przed przyjęciem frachtu warto ocenić go w trzech wymiarach. Jeśli zlecenie nie przechodzi przez którykolwiek z nich, odmowa może okazać się najlepszą decyzją biznesową.



Stawka

Czy ten kurs na siebie zarobi?

Stawka musi pokryć wszystkie koszty przewozu: paliwo, wynagrodzenie kierowcy, opłaty drogowe, leasing, ubezpieczenie i serwis, a do tego zostawić marżę. Przy dużej zmienności cen paliwa liczy się też to, czy umowa przewiduje klauzulę paliwową i jak często cena jest aktualizowana. Kurs wykonany poniżej kosztów nie ratuje firmy, tylko przyspiesza utratę płynności.



Termin płatności

Kiedy pieniądze wrócą do firmy?

Liczy się nie tylko termin zapisany na fakturze, ale również czas oczekiwania na przelew. Skoro 92 proc. firm dostaje pieniądze po terminie, do 60 czy 90 dni umownego terminu trzeba doliczyć kolejne tygodnie. Warto sprawdzić, czy firma sfinansuje w tym czasie następne kursy i czy może przyspieszyć dostęp do środków, np. dzięki faktoringowi.



Kontrahent

Czy w ogóle zapłaci?

Historia płatności, opinie innych przewoźników i dane z rejestrów pomagają ocenić ryzyko, zanim ciężarówka wyjedzie w trasę. Przy nowym lub niepewnym kliencie dobrym rozwiązaniem jest ustalenie limitu współpracy. Warto również rozważyć faktoring pełny, który zabezpiecza przed ryzykiem niewypłacalności kontrahenta.



Jan Buczek

prezes Zrzeszenia Międzynarodowych
Przewoźników Drogowych w Polsce

TRZY PYTANIA PRZED KAŻDYM ZLECENIEM

- 1** Czy na tym zleceniu zarobię?
- 2** Kiedy otrzymam pieniądze?
- 3** Czy mam wystarczającą płynność, aby w ogóle ten przewóz sfinansować?

Jeżeli przedsiębiorstwo ma samochód, kierowcę i zlecenie, ale nie może wykonać przewozu, ponieważ brakuje mu środków na pokrycie kosztów do czasu otrzymania wynagrodzenia, to nie mówimy już wyłącznie o problemie rentowności. Mówimy o problemie płynności finansowej przedsiębiorstw.

Jeszcze kilka lat temu podstawowe pytanie przedsiębiorcy brzmiało: czy mam dobre zlecenie? Dzisiaj coraz częściej musi zadać sobie trzy inne pytania: czy na tym zleceniu zarobię, kiedy otrzymam pieniądze i czy mam wystarczającą płynność, aby w ogóle ten przewóz sfinansować?

Przyjmowanie każdego frachtu za każdą cenę nie jest już strategią pozwalającą utrzymać przedsiębiorstwo. Wręcz przeciwnie – przewóz wykonywany poniżej rzeczywistych kosztów może tylko przyspieszyć utratę płynności.

ZMPD od dawna zachęca przedsiębiorców do stosowania klauzul paliwowych, które pozwalają automatycznie dostosowywać cenę usługi do zmian ceny paliwa. Obserwujemy również, że część przedsiębiorstw skraca okres aktualizacji takich klauzul z miesiąca do nawet tygodnia.

Jak odzyskać kontrolę nad płynnością i marżą?

Wyniki badania układają się w pięć obszarów ryzyka, z którymi mierzą się dziś firmy transportowe. Dla każdego z nich można wskazać konkretne działania.

RYZYO	OBJAW W BADANIU	REKOMENDACJA DLA PRZEWÓŻNIKA
1 Opóźnione płatności	92% firm czeka na zapłatę	Skracaj cykl gotówki, monitoruj należności, korzystaj z narzędzi finansowania obrotowego, np. z faktoringu.
2 Zamrożony kapitał	90 tys. zł mediana w fakturach	Planuj płynność z uwzględnieniem terminów zapłaty, a nie tylko daty wystawienia faktury.
3 Spadek rentowności	23% firm deklaruje pogorszenie	Analizuj rentowność tras, klientów i typów zleceń, a nie wyłącznie przychód.
4 Zależność od prywatnych środków	21% firm korzysta z pieniędzy właściciela	Oddzielaj finanse firmy od finansów prywatnych i buduj przewidywalne źródła finansowania.
5 Ryzyko kontrahenta	22% odmówiło frachtu z obawy o zapłatę	Weryfikuj kontrahentów, korzystaj z dodatkowych usług w ramach faktoringu, ustalaj limity współpracy i nie traktuj każdego zlecenia jako dobrego.

Wygrywa nie ten, kto bierze wszystko – lecz ten, kto **wybiera świadomie**

Transport w 2026 roku premiuje nie liczbę przyjętych zleceń, ale jakość decyzji.

Przewagę zdobywają firmy, które potrafią odrzucić nierentowny lub zbyt ryzykowny fracht – i mają środki, by sfinansować te kursy, które naprawdę się opłacają.

Z badania wyłania się obraz branży pod silną presją płynnościową. Opóźnione płatności są normą, a przewoźnicy radzą sobie z nimi, korzystając z wypracowanych zysków, faktoringu i – w co piątą firmie – prywatnych pieniędzy właściciela.

Jednocześnie firmy stają się bardziej selektywne. Trzy na cztery w ostatnim roku odrzuciły fracht – najczęściej z powodu zbyt niskiej stawki, zbyt długiego terminu płatności lub obawy o wypłacalność kontrahenta. Największa presja spoczywa na firmach ze środka rynku, dysponujących flotą od 6 do 20 pojazdów: mają już wysokie koszty stałe, ale jeszcze nie korzystają w pełni z przewagi skali.

Rok temu, w raporcie „Branża transportowa 2026: jak odzyskać kontrolę nad płynnością, marżą i ryzykiem?”, pisaliśmy, że przed sektorem stoją dwa równoległe procesy: konsolidacja i selekcja.

Tegoroczne dane pokazują, że selekcja zachodzi nie tylko na poziomie całego rynku, ale też wewnątrz firm – przy każdym pojedynczym zleceniu. Rynek się porządkuje. Te firmy, które zostają, coraz rzadziej konkurują wyłącznie ceną.

Znaczenia nabiera dostęp do kapitału.

1000+

firm zniknęło w 2026 roku z rynku międzynarodowych przewozów drogowych

Dane GITD przywoływane przez ZMPD

O BADANIU

Badanie „Sytuacja w branży transportowej - wrzesień 2026” zostało przeprowadzone przez Keralla Research na zlecenie Bibby Financial Services Polska we wrześniu 2026 r. metodą mieszaną - standaryzowanych wywiadów telefonicznych i CAWI. W ogólnopolskim badaniu uczestniczyło 100 mikro, małych, średnich i dużych firm zajmujących się drogowym transportem towarów. Respondentami byli właściciele oraz osoby decyzyjne odpowiedzialne m.in. za zakupy, rozwój i zarządzanie.

O BIBBY FINANCIAL SERVICES

Bibby Financial Services jest spółką faktoringową, częścią Bibby Line Group – niezależnej brytyjskiej grupy firm. BFS od ponad 30 lat dostarcza przedsiębiorcom różne narzędzia finansowe, wspierające stabilne funkcjonowanie i rozwój, a od 2002 roku funkcjonuje w Polsce. Należy do Polskiego Związku Faktorów i do największego międzynarodowego zrzeszenia faktorów International Factors Group. Firma jest niezależna od banków.

KONTAKT DLA MEDIÓW

biuro prasowe
Bibby Financial Services

Magdalena Szymańska
Human Signs
m.szymanska@humansigns.pl

Podziel się raportem



Bezpłatna infolinia 0 800 224 229
www.bibbyfinancialservices.pl