

LIDERZY TSL



Szanowni Państwo

Branża transportu, spedycji i logistyki od lat pozostaje jednym z najważniejszych filarów polskiej gospodarki. Mimo wymagającego otoczenia rynkowego – rosnących kosztów działalności, zmian regulacyjnych, presji płacowej czy spowolnienia gospodarczego – firmy TSL nie tylko utrzymują wysoką aktywność, ale także inwestują w nowe technologie, automatyzację oraz zrównoważony rozwój. To właśnie ich elastyczność, innowacyjność i zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby

klentów decydują dziś o konkurencyjności całej gospodarki.

Tegoroczny ranking Liderów TSL prezentuje przedsiębiorstwa, które osiągnęły najlepsze wyniki finansowe i wyznaczają kierunki rozwoju sektora. To zestawienie pokazuje skalę potencjału polskiej logistyki oraz rolę, jaką odgrywają największe firmy w zapewnianiu sprawnego funkcjonowania krajowych i międzynarodowych łańcuchów dostaw. Tradycyjnie towarzyszą mu wyróżnienia dla przed-

siębiorstw, które w szczególny sposób przyczyniają się do rozwoju rynku. W tym roku Kapituła nagrodziła Grupę DHL, Grupę Kuehne+Nagel oraz Packeta – firmy, które dzięki konsekwentnym inwestycjom, wysokim standardom obsługi oraz innowacyjnym rozwiązaniom logistycznym wyznaczają kierunki rozwoju branży i potwierdzają, że przyszłość TSL opiera się nie tylko na skali działalności, ale również na jakości, efektywności i odpowiedzialnym podejściu do biznesu

Redakcja



LIDER TSL 2025
GAZETA FINANSOWA



Grupa DHL jest obecna na polskim rynku od 35 lat. W tym czasie stała się zaufanym partnerem dziesiątek tysięcy przedsiębiorstw, wspierając rozwój polskich firm i ich ekspansję zagraniczną. Inwestując w infrastrukturę, rozbudowę sieci i nowoczesne rozwiązania dostaw, wzmacnia konkurencyjność rynku logistycznego. Pięć dywizji DHL w Polsce oferuje usługi od przesyłek ekspresowych i krajowych, przez transport drogowy, lotniczy i morski, po e-commerce i kompleksowe zarządzanie łańcuchami dostaw.



Grupa Kuehne+Nagel, zatrudniająca ok. 88 000 pracowników w ponad 1300 lokalizacjach w blisko 100 krajach, jest jednym z wiodących dostawców usług logistycznych na świecie. Grupa jest światowym liderem w logistyce lotniczej i morskiej oraz zajmuje silną pozycję rynkową w logistyce drogowej i kontraktowej. Kuehne+Nagel jest partnerem logistycznym wybieranym przez ok. 400 000 klientów na całym świecie. Wykorzystując swoją globalną sieć, doświadczenie w logistyce i wiedzę opartą na danych, zapewnia kompleksowe rozwiązania w zakresie łańcucha dostaw dla globalnych firm i branż.



Packeta to globalna platforma logistyczna dla e-commerce. Pomaga e-sklepom rozwijać sprzedaż zagraniczną, oferując wysyłkę do 33 krajów przez jedno API. Dysponuje największą własną siecią OOH w Czechach, na Słowacji i Węgrzech oraz współpracuje z ponad 60 partnerami logistycznymi. Zapewnia dostawy do domu, automatów i punktów odbioru, zwroty oraz COD. W projekcie GOinternational dzieli się wiedzą, wspierając polskie e-sklepy w skutecznej ekspansji na nowe rynki i zwiększaniu sprzedaży.

Nowoczesne magazyny przyszłości

Nowoczesny magazyn przestaje być jedynie miejscem składowania towarów. To dziś precyzyjnie sterowany organizm, gdzie technologia przejmując powtarzalne zadania, a ludzie skupiają się na tym, co naprawdę wymaga myślenia i doświadczenia.

PRZEMYSŁAW DUTKIEWICZ
Senior Director, JLL

przestała być luksusem, stała się praktycznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej.

Człowiek nie znika z magazynu

Warto jednak wyraźnie podkreślić, że człowiek wcale nie znika z magazynu. Zmienia się jego rola. Zamiast wykonywać powtarzalne czynności, pracownik nadzoruje proces, reaguje na sytuacje wyjątkowe i podejmuje decyzje. Roboty biorą na siebie najbardziej fizycznie trudne zadania, które prowadziły do kontuzji i wysokiej rotacji kadr.

Drugi filar przemiany to cyfryzacja oparta na IoT, cyfrowych bliźniakach i zaawansowanych systemach

Jeszcze kilka lat temu pełna automatyzacja była domeną wielkich centrów logistycznych posiadających duże budżety. Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Automatyzacja stała się modułowa, można zacząć od jednego procesu i stopniowo dokładać kolejne elementy. Coraz częściej pojawiają się też rozwiązania „z odzysku”, na przykład używane systemy AutoStore, które po modernizacji trafiają do kolejnych firm. Automatyzacja



WMS. Czujniki w całym obiekcie zbierają dane na żywo, temperaturę, ruch towarów, stan urządzeń, lokalizację każdej palety. Decyzje operacyjne są podejmowane w oparciu o rzeczywiste, bieżące warunki pracy magazynu. Cyfrowy bliźniak, wirtualne odwzorowanie fizycznego magazynu, pozwala testować scenariusze bez ryzyka dla bieżącej

działalności. Nowy układ regałów, wpływ sezonowego wzrostu zamówień, konsekwencje awarii kluczowego urządzenia, wszystko można zasymulować przed wdrożeniem. Nie można też pominąć kwestii energii. Zautomatyzowane magazyny zużywają coraz więcej prądu. Kiedyś priorytetem była lokalizacja przy szlakach transportowych,

dziś mówimy o lokalizacji i mocy przyłączeniowej jako elementach nierozdzielnych. Równolegle nowoczesne obiekty stają się producentami energii dzięki instalacjom fotowoltaicznym na dachach. Przyszłość polega na mądrym, etapowym podejściu, wykorzystaniu każdej technologii tam, gdzie przynosi realne korzyści biznesowe.

➔ Odbiór paczki wpisuje się w codzienne nawyki konsumentów

DHL eCommerce ma już 9 tys. automatów DHL BOX

Sieć out-of-home (OOH) DHL eCommerce obejmuje już blisko 24 tys. lokalizacji w całej Polsce, w tym 9 tys. automatów paczkowych DHL BOX.

Jej rozwój opiera się nie tylko na kolejnych punktach i urządzeniach, lecz także na współpracy z partnerami handlowymi, dzięki której większy wybór opcji dostawy przesyłek przekłada się na dodatkowy ruch w sklepach i lokalnych punktach. To połączenie wygody klientów z korzyściami dla handlu pokazuje, w jakim kierunku rozwija się dziś rynek dostaw.

Logistyka wpisana w codzienność

Wokół handlu internetowego powstają ekosystemy współpracy łączące sprzedawców, marketplace'y, logistykę i handel detaliczny. W praktyce klient może zrobić zakupy w sklepie internetowym lub na platformie takiej jak Allegro, wybrać dostawę DHL i odebrać przesyłkę w pobliskiej Żabce, łącząc odbiór paczki z wizytą w sklepie. Takie rozwiązanie sprawia, że logistyka staje się naturalnym elementem codziennych aktywności, zamiast wymagać osobnej

podróży. Podobny mechanizm działa w ramach współpracy DHL eCommerce z Biedronką, przy sieci sklepów funkcjonuje już 2 tys. automatów DHL BOX. Klienci mogą dzięki temu nadać lub odebrać przesyłkę przy okazji zakupów spożywczych, a pla-

cówki handlowe zyskują dodatkowy ruch. Korzystają więc zarówno konsumenci, którzy oszczędzają czas, jak i partnerzy handlowi, dla których obsługa przesyłek oznacza częstsze wizyty klientów.

– Wygoda dostawy przestała być dodatkiem do zakupów online, a stała się jednym z kluczowych elementów decyzji zakupowych. Dlatego rozwijamy naszą sieć OOH w miejscach, które są na-

turalnym elementem codziennych tras konsumentów – mówi Agnieszka Świerszcz, CEO DHL eCommerce Polska. – Klienci chcą odbierać i nadawać paczki po drodze do domu, pracy czy sklepu, bez konieczności planowania dodatkowej podróży. Dlatego stale analizujemy sposób, w jaki korzystają z naszych usług i rozwijamy sieć tam, gdzie będzie ona realnym ułatwieniem w codziennym życiu – dodaje.

Wygoda to już standard

Rozwój infrastruktury OOH odpowiada na rosnące oczekiwania kupujących. Z raportu DHL E-Commerce Trends 2025 wynika, że 79 proc. klientów rezygnuje z zakupów, jeśli sklep nie oferuje preferowanej metody dostawy. Liczy się więc nie tylko szybkość, lecz także możliwość odebrania przesyłki w dogodnym miejscu i czasie, bez podporządkowywania codziennych planów dostawie.

Większa dostępność automatów i punktów odbioru oznacza dla konsumentów większy wybór, a zarazem wzmacnia konkurencję na rynku. Jak pokazują dane przywołane w raporcie ZDG TOR, większa liczba opcji dostawy przekłada się również na niższe ceny.

DHL eCommerce zapowiada dalszą rozbudowę infrastruktury. Do końca 2026 roku sieć DHL BOX w Polsce ma wzrosnąć do 10 tys. urządzeń. Rozwój ten wpisuje się również w obchody 35-lecia obecności Grupy DHL na polskim rynku oraz wieloletnie inwestycje firmy w infrastrukturę logistyczną i rozwój rynku e-commerce w Polsce.

materiał partnera



Polska jako logistyczna brama Europy – nowe szanse i zagrożenia

Rola Polski na logistycznej mapie Europy nigdy nie była tak kluczowa jak obecnie. Przez lata budowaliśmy swoją pozycję w oparciu o strategiczne położenie i konkurencyjne koszty. Dziś jednak stajemy przed głębszą transformacją, z prostej tranzytowej bramy przekształcamy się w strategiczne centrum operacyjne dla całej Europy.



MONIKA WOŹNIAK
Senior Director, JLL

Najważniejszym motorem tej zmiany jest globalne przebudowywanie łańcuchów dostaw. Pandemia i napięcia geopolityczne brutalnie pokazały ryzyko nadmiernego

polegania na odległych centrach produkcyjnych. W odpowiedzi firmy z Europy Zachodniej masowo wdrażają nearshoring (przenoszenie produkcji bliżej rynku docelowego) oraz friend-shoring, czyli lokowanie operacji w krajach o pewnej sytuacji politycznej. Polska, dzięki przynależności do UE i NATO oraz relatywnie stabilnemu otoczeniu prawnemu, jest naturalnym beneficjentem danych przemian.

Tegoroczny raport DP World pokazuje skalę tej zmiany: mimo sytuacji

zmienności i niepewności na świecie, 94 proc. menedżerów łańcuchów dostaw spodziewa się wzrostu handlu w 2026 r. Co kluczowe, 39 proc. z nich wskazuje centra dystrybucyjne i huby logistyczne jako priorytetowy obszar niezbędnych inwestycji infrastrukturalnych.

Na polskim rynku ta globalna tendencja przejawia się w ciekawym trendzie. Dane JLL za 2025 r. pokazały, że po raz pierwszy w historii

wolumen renegocjacji i przedłużenia umów najmu – ponad 3,5 mln m² – przewyższył zapotrzebowanie na nowe powierzchnie, które wyniosło 3,3 mln m². Firmy, które już są obecne w Polsce, potwierdzają strategiczną wartość swojej lokalizacji i zamiast szukać nowych miejsc, inwestują w optymalizację posiadanych zasobów.

Obserwujemy równoległe fundamentalną zmianę w charakterze

zapotrzebowania. Coraz częściej firmy szukają powierzchni dedykowanych lekkiej produkcji i operacjom o wartości dodanej, tzw. value-added services. Magazyny stają się miejscami, gdzie produkty są finalizowane, customizowane i przygotowywane pod konkretne wymagania lokalnych rynków, nie tylko składowane i dystrybuowane.

To, co czyni tę transformację możliwą, to dekady strategicznych inwestycji w infrastrukturę. Nowoczesne korytarze drogowe jak A2 i A4 łączące nas z Zachodem, ukończona autostrada A1, dynamiczny rozwój Via Carpatia tworzą zintegrowany, multimodalny ekosystem logistyczny. Polskie porty w Gdańsku, Gdyni i Świnoujściu stają się krytycznymi hubami dla handlu wewnątrzregionalnego oraz głównym punktem przeładunkowym dla importu i eksportu ukraińskiego.



Busy weszły do systemu tachografów

Od 1 lipca 2026 r. istotna część międzynarodowego transportu lekkiego została objęta zasadami, które dotychczas kojarzono przede wszystkim z przewożącymi ciężarówkami.

BARTŁOMIEJ MUC
współwłaściciel Kancelarii
Transportowej KOBEN

Pojazdy oraz zespoły pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej przekraczającej 2,5 t, wykorzystywane w międzynarodowym przewozie rzeczy lub kabotażu, muszą być wyposażone w inteligentny tachograf drugiej generacji. Kierowcy wykonujący takie przewozy podlegają jednocześnie unijnym normom czasu prowadzenia pojazdu, przerw oraz odpoczynków. Przepisy przewidują określone wyjątki, między innymi dla niektórych przewozów wykonywanych na potrzeby własne, jednak podstawowy segment zarobkowego transportu międzynarodowego busami został włączony do jednolitego systemu kontroli.

W obliczu zmian

Najważniejsza zmiana nie polega jednak na samym zamontowaniu urządzenia. W praktyce oznacza ona przebudowę modelu organizacji przewozów wykonywanych

pojazdami do 3,5 t. Dotychczas ich podstawową przewagą była elastyczność, tj. możliwość szybkiego przyjęcia zlecenia, realizacji dostawy bez przeładunku oraz pokonania długiej trasy przez jednego kierowcę. Od 1 lipca harmonogram przewozu musi uwzględniać limit dziennego i tygodniowego czasu prowadzenia pojazdu, obowiązkową przerwę po 4,5 godziny jazdy oraz odpoczynki dobowe i tygodniowe. Termin dostawy ustalony bez uwzględnienia tych ograniczeń może być po prostu niewykonalny zgodnie z prawem.

Tachograf rejestruje nie tylko jazdę, ale również inną pracę, okresy dyspozycyjności, przerwy i odpoczynki. Inteligentne urządzenie drugiej generacji zapisuje także pozycję pojazdu, automatycznie rejestruje przekroczenia granic oraz umożliwia oznaczanie załadunku i rozładunku. Część danych może być odczytywana zdalnie przez służby kontrolne w celu wytypowania pojazdu do kontroli. Kierowca po-

winien posługiwać się własną kartą kierowcy i prawidłowo uzupełniać okresy, których tachograf nie zarejestrował automatycznie. Podczas kontroli drogowej musi być możliwe odtworzenie jego aktywności z dnia bieżącego oraz 56 poprzednich dni.

Nowe obowiązki

Dla przedsiębiorcy oznacza to powstanie całego systemu nowych obowiązków. Konieczne jest wyposażenie pojazdu, uzyskanie karty przedsiębiorstwa, regularne pobieranie i archiwizowanie danych, analizowanie naruszeń, szkolenie kierowców oraz takie planowanie pracy, aby możliwe było przestrzeganie przepisów. Samo poinformowanie kierowcy o obowiązujących limitach nie wystarczy. Przewoźnik powinien również kontrolować sposób korzystania z tachografu i reagować na powtarzające się nieprawidłowości. Zlecenia, trasy i terminy nie mogą być konstruowane w sposób, który pośrednio wymusza naruszenia.

Nowe zasady zmieniają także ekonomikę przewozów. Część tras realizowanych dotychczas przez jednego kierowcę w bardzo krótkim czasie będzie wymagała dłuższego

terminu, zmiany kierowcy albo zastosowania podwójnej obsady. Do kosztów przewozu dojdą montaż i obsługa tachografu, karty, analiza danych, szkolenia oraz większe zaangażowanie osób planujących transport. W konsekwencji przewoźnicy muszą ponownie kalkulować stawki i ostrożniej przyjmować zlecenia ekspresowe. Presja klienta na szybki termin nie zwalnia bowiem ani kierowcy, ani przedsiębiorcy z odpowiedzialności.

Zmiana może być szczególnie trudna dla mikroprzedsiębiorstw, w których właściciel jednocześnie pozyskuje zlecenia, planuje trasy i prowadzi pojazd. Dotychczas doświadczenie drogowe często wystarczało do bieżącego organizowania pracy. Obecnie potrzebna jest również znajomość rozporządzenia WE 561/2006, zasad obsługi tachografu i sposobu dokumentowania aktywności. Błąd polegający na wybraniu niewłaściwego symbolu aktywności, pominięciu wpisu manualnego albo nieprawidłowym zaplanowaniu odpoczynku może zostać ujawniony nie tylko podczas jednego przewozu, lecz także przy analizie danych obejmujących wiele tygodni.

Poprawić bezpieczeństwo, warunki pracy i przejrzystość rynku

W dłuższej perspektywie przepisy powinny ograniczyć przewagę konkurencyjną firm, które budowały atrakcyjne ceny i terminy na nadmiernie długiej jeździe jednego kierowcy. Mogą poprawić bezpieczeństwo, warunki pracy i przejrzystość rynku. Jednocześnie należy liczyć się z mniejszą dostępnością przewozów ekspresowych, wzrostem kosztów oraz stopniową profesjonalizacją sektora. Dane z tachografów staną się istotnym narzędziem zarządzania, a nie wyłącznie materiałem sprawdzanym po kontroli.

Po 1 lipca 2026 r. bus nie utracił swojej roli w europejskiej logistyce. Nadal pozostaje ważnym narzędziem szybkich dostaw, transportu części, obsługi produkcji i przewozów wymagających dużej elastyczności. Zmieniły się jednak warunki, na których ta elastyczność może być oferowana. Przewagę uzyskają przedsiębiorstwa, które potrafią połączyć szybkość działania z prawidłowym planowaniem czasu kierowcy, kontrolą danych i świadomym zarządzaniem ryzykiem związanym z obowiązującymi przepisami.

Profilaktyka zamiast reanimacji

Branża TSL działa dziś w wyjątkowo trudnym otoczeniu. Rosnące koszty, nowe regulacje, niestabilne ceny paliw oraz wysokie opłaty drogowe zbiegają się z długimi terminami płatności i krótkim okresem przedawnienia roszczeń.

Nadzieję daje projekt skracający terminy płatności do 35 dni, jednak do czasu jego wdrożenia przedsiębiorcy powinni jeszcze uważniej weryfikować kontrahentów. – Oczekując na nowe regulacje, przedstawiciele branży powinni skoncentrować się na współpracy z kontrahentami, którzy nie tylko deklarują terminową zapłatę, lecz także realnie posiadają zdolność do uregulowania należności nawet po upływie ponad dwóch miesięcy od realizacji usługi. Jest to szczególnie istotne w okresach spowolnienia gospodarczego, gdy liczba przestępstw gospodarczych rośnie, a przypadki wyludzeń usług bez zamiaru zapłaty stają się coraz częstsze – mówi Karol Wojtowski, Debt Collection Field Leader w Pactus.eu i dodaje:

– Stąd warto wiedzieć, jakie informacje można bezpłatnie zweryfikować w Internecie i dlaczego poświęcenie na to czasu stanowi rozsądną inwestycję. To fundament bezpieczeństwa finansowego, źródło przyszłych zysków oraz jeden z kluczowych warunków przetrwania trudniejszego okresu. Bo ci, którzy przetrwają bessę, w czasie hossy będą mogli dynamicznie się rozwijać.

Szczególną ostrożność należy zachować wobec firm o krótkim stażu, posługujących się wyłącznie adresem korespondencyjnym lub praktycznie niewidocznym w Internecie.

– Należy zachować szczególną ostrożność wobec podmiotów o krótkim stażu działalności lub takich, które posługują się wyłącznie adresem korespondencyjnym. Sygnałem ostrzegawczym może być również całkowity brak śladów przedsiębiorcy w Internecie – a brak widoczności sam w sobie bywa cenną wskazówką. Warto zadać sobie pytanie, dlaczego dana firma nie buduje swojej obecności w przestrzeni publicznej. Dobrą praktyką jest także weryfikacja, czy kontrahent rzeczywiście prowadzi działalność pod adresem wskazanym w rejestrze. Może wydawać się to przesadne, jednak znacznie większym ryzykiem jest powierzenie zestawu wartego setki tysięcy złotych firmie znanej wyłącznie z wiadomości e-mail – podpowiada Karol Wojtowski z Pactus.eu.

Ryzyko mogą sygnalizować także ponadprzeciętnie atrakcyjne stawki czy współpraca ze spółką dysponującą minimalnym kapitałem zakładowym.

– Jeżeli spółka, prowadząca działalność spedycyjną, dysponuje minimalnym kapitałem zakładowym w wysokości 5 tys. zł, a jednocześnie zleca przewóz wart 10 tys. euro, warto poważnie ocenić, czy mamy do czynienia

z atrakcyjną okazją biznesową, czy raczej z ryzykiem dotkliwej straty. Należy również pamiętać, że nawet wysoki kapitał zakładowy może mieć wyłącznie charakter deklaracyjny, dlatego takie informacje warto każdorazowo weryfikować w KRS – wskazuje Karol Wojtowski z Pactus.eu.

Eksperti podkreślają, że weryfikacja kontrahenta nie powinna być jednorazowym działaniem. Warto monitorować terminowość płatności, zmiany właścicielskie oraz kondycję finansową partnerów biznesowych.

• Transport pozostanie filarem gospodarki, a wiele największych sukcesów w branży

TSL rodziło się właśnie w okresach kryzysu. Kluczem do przetrwania jest świadomość, że dobrze wykonana usługa stanowi jedynie połowę sukcesu – drugą jest umiejętna kontrola tego, komu powierza się swoje zaufanie. – podsumowuje ekspert z Pactus.eu.

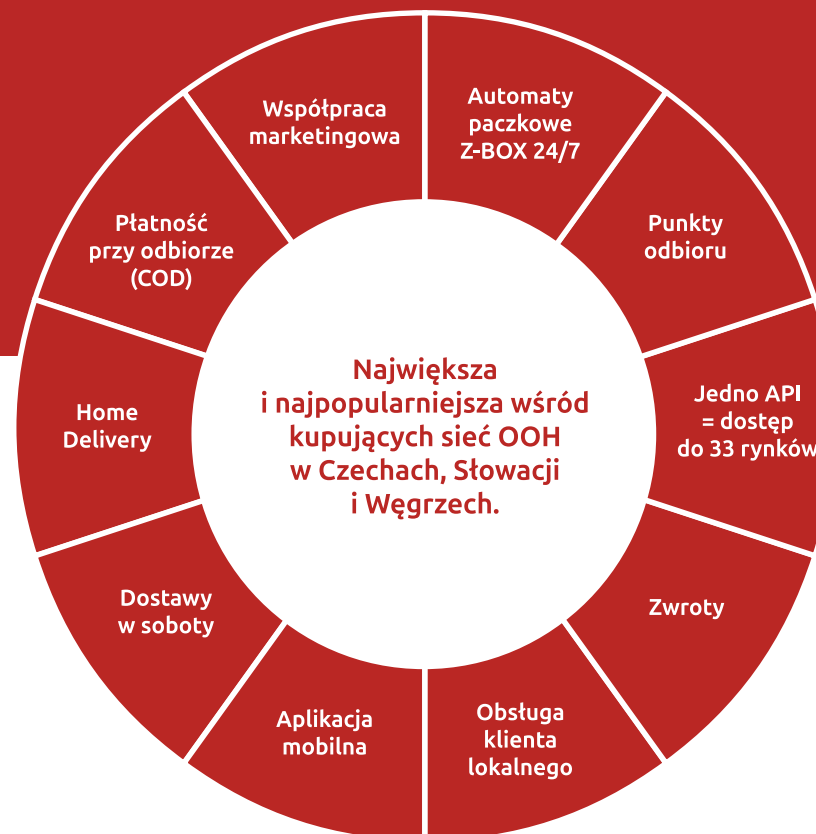
KaMa

REKLAMA



Nie trać sprzedaży na etapie dostawy

Konsumenci kupują chętniej ze sklepów zagranicznych, gdy widzą w koszyku preferowaną formę dostawy realizowaną przez zaufaną, lokalną firmę logistyczną.



Wysyłaj paczki z nami

www.packeta.pl
sales@packeta.pl

Ranking TSL

	Nazwa firmy	Przychody netto w 2025 r (w tys. zł)	Przychody netto w 2024 r (w tys. zł)
1	DHL GROUP	6 685 585,00	5 509 344,00
2	GRUPA RABEN	4 932 418,00	4 576 412,00
3	GK DPD POLSKA	4 826 907,00	4 419 102,00
4	LPP LOGISTICS	2 300 000,00	2 080 000,00
5	ROHLIG SUUS LOGISTICS	2 245 025,00	2 177 882,00
6	ID LOGISTICS POLSKA	2 243 090,00	2 074 951,00
7	OPTIMA LOGISTICS GROUP	1 838 102,00	1 593 337,00
8	RHENUS LOGISTICS	1 797 042,00	1 811 799,00
9	KUEHNE + NAGEL	1 614 076,00	1 598 950,00
10	FM LOGISTIC (FM POLSKA)	1 606 888,00	1 556 109,00
11	BALTIC HUB CONTAINER TERMINAL	1 409 293,00	1 103 434,00
12	FIEGE	1 194 678,00	1 026 490,00
13	OMEGA PILZNO ITIS GODAWSKI & GODAWSKI	950 794,00	1 013 228,00
14	LX PANTOS POLAND	949 801,00	1 178 216,00
15	DACHSER	903 717,00	833 504,00
16	LIGENTIA POLAND	792 120,00	954 101,00
17	FRESH LOGISTICS POLSKA	771 446,00	715 032,00
18	HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS POLSKA	716 213,00	705 464,00
19	NO LIMIT	636 386,00	548 155,00
20	GRUPA TRANSPORTOWA	544 678,00	509 001,00
21	SKAT TRANSPORT	515 758,00	501 365,00
22	GEIS PL	499 080,00	455 674,00
23	CAT LC POLSKA	428 421,00	412 845,00
24	CARGO-PARTNER SPEDYCJA	384 083,00	463 943,00
25	COLIAN LOGISTIC	338 929,00	318 395,00
26	REGESTA	331 419,00	366 013,00
27	EUROGATE LOGISTICS	309 861,00	353 059,00
28	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	303 024,00	275 521,00
29	TPG / TRANS POLONIA GROUP	283 252,00	221 204,00
30	MEXEM	263 982,00	243 673,00
31	MARATHON INTERNATIONAL	259 525,00	229 055,00
32	TIRSPED	253 166,00	293 534,00
33	LINKTIS	250 386,00	225 671,00
34	TRANSSPED	244 080,00	239 657,00
35	GRUPA DELTA TRANS	213 882,00	247 186,00
36	PACKETA POLAND	204 967,00	171 065,00
37	BFI	194 939,00	157 075,00
38	UNIQ LOGISTIC	169 296,00	164 916,00
39	POLFROST INTERNATIONALE SPEDITION	139 925,00	161 458,00
40	RAY TRANS	125 697,00	121 158,00
41	LTP-LOGISTYKA	124 004,00	114 523,00
42	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	118 922,00	81 124,00
43	DTA / GRUPA DTA	117 867,00	112 327,00
44	CANVAS LOGISTICS	102 730,00	55 200,00
45	TL TRANS LOGISTYKA	100 845,00	105 028,00
46	TOLL GROUP POLAND	87 880,00	65 806,00
47	EXPRESS LOGISTIC	59 192,00	52 450,00
48	SCANDICA LOGISTICS	45 047,00	40 827,00
49	A&S CARGO	31 751,00	28 919,00
50	GARDA TSL	31 302,00	23 625,00
51	PRO-LOGIS	30 868,00	24 400,00
52	INTERLINK LTD.	16 296,00	15 821,00

OD REALIZACJI ZLECEŃ DO AKTYWNEJ SPRZEDAŻY

– jak zmienia się rola spedytora w branży TSL?

Firm spedycyjnych i transportowych jest wiele, a konkurencja często znajduje się dostownie „za ścianą”. Klient może szybko porównać oferty i zmienić usługodawcę. W tych warunkach spedytor nie może ograniczać swojej roli do przyjęcia zlecenia, znalezienia pojazdu i doprowadzenia przewozu do końca.



MONIKA OSSOWSKA
trenerka biznesu, coach i praktyk
branży TSL

Coraz większe znaczenie ma umiejętność budowania relacji, zadawania pytań i wychwytywania sygnałów, które mogą przesądzić o współpracy. Dlaczego klient zleca nam mniej transportów? Czy zdecydowała cena, sposób komunikacji, brak dostępności auta, a może problem, o którym nikt nie porozmawiał? Bez takiej ciekawości łatwo uznać, że „rynek jest trudny”, choć przyczyna może leżeć po stronie pracownika albo organizacji. Tak jak kierowca jest oczami firmy na miejscu załadunku i rozładunku, tak spedytor jest jej uszami i rękami w budowaniu biznesu z klientami i przewoźnikami. To on słyszy o zmianach kierunków, planach produkcyjnych, wolnych pojazdach i działaniach konkurencji. Czy potrafi tę wiedzę zauważyć i wykorzystać?

Rentowność powstaje w codziennych decyzjach

Zaangażowanie spedytora widać nie tylko wtedy, gdy realizuje gotowy kontrakt. Wysoka marża może przecież wynikać z warunków wynegocjowanych wcześniej przez inną osobę. Samodzielność ujawnia się w codziennych decyzjach: czy spedytor negocjuje do końca, szuka alternatywy, analizuje przyczynę utraty zlecenia i rozwija kontakt po pojedynczej transakcji.

Wynik traci się często nie na jednej ważnej decyzji, ale na kolejnych ustępstwach rzędu 50 czy 100 euro. Jeżeli stawki negocju-

jemy wyłącznie „okrągłymi kwotami”, w skali setek przewozów powstaje istotna różnica. Skoro organizacja walczy o każde euro podczas negocjowania kontraktu, spedytor również powinien rozumieć wpływ swoich decyzji na rentowność.

Podobnie jest z giełdami transportowymi. Często traktuje się je wyłącznie jako miejsce jednorazowej transakcji: ładunek załadowany, temat zamknięty. Tymczasem taki przewóz może rozpocząć stałą współpracę. Trzeba jednak zadzwonić, zapytać o regularne kierunki i sprawdzić, czy można zrobić razem coś więcej.

Inne pokolenie czy inne rozumienie odpowiedzialności?

W zespołach TSL spotykają się różne podejścia do pracy. Młodzi pracownicy częściej chronią granice między życiem zawodowym a prywatnym, preferują komunikatory i oczekują jasnej informacji zwrotnej. Starsze pokolenia częściej utożsamiają zaangażowanie z dyspozycyjnością, samodzielny szukaniem rozwiązań i odpowiedzialnością za problem aż do jego zakończenia. I choć to drugie podejście jest cenione, niestety staje się coraz mniej popularne. Nie każda z tych różnic wynika jednak z wieku. Duże

znaczenie mają również doświadczenie, kultura organizacyjna firmy oraz sposób, w jaki pracownik rozumie swoją rolę.

W transporcie drogowym różnice te są szczególnie widoczne, ponieważ pojazdy pozostają w ruchu przez całą dobę. Awaria, korek czy opóźnienie nie kończą się wraz z godzinami pracy biura. Nie oznacza to, że spedytor powinien być dostępny 24 godziny na dobę. Firma musi stworzyć jasne zasady dyżurów, zastępstw i przekazywania spraw. A pracownik powinien wiedzieć, do którego momentu odpowiada za rozwiązanie problemu oraz kiedy i komu ma go przekazać.

Nie twierdzą, że młodzi ludzie nie chcą pracować. Wnoszą oni sprawność technologiczną, szybkość uczenia się i gotowość do kwestionowania nieefektywnych schematów, co jest bardzo pomocne, gdy w pracy wkrada się rutyna. Jednak sama deklarowana przez młode pokolenie chęć rozwoju nie wystarczy. W spedycji rozwój oznacza także podejmowanie decyzji, rozmowę z klientem, przyjmowanie informacji zwrotnej i wychodzenie poza własną strefę komfortu.

Komunikacja, która sprzedaje

Przy dużej konkurencji klient nie zawsze wybiera najtańszą ofertę. Coraz częściej wybiera osobę, z którą po prostu dobrze się pracuje: odbiera telefon, rozumie sytuację, szybko informuje o zagrożeniu i zamiast ukrywać problem, proponuje rozwiązanie. Wartością usługi transportowej jest nie tylko przemieszczenie ładunku, ale również zdjęcie z klienta części ryzyka i odpowiedzialności organizacyjnej.

Ta sama zasada dotyczy kontaktu z przewoźnikiem lub kierowcą. Odpowiedź „nie mam możliwości” nie musi kończyć rozmowy. Skuteczny spedytor dopyta, czy przeszkodą jest termin, czas pracy kierowcy, jego inne zobowiązania czy proponowana stawka. Być może wystarczy zmienić godzinę załadunku albo zbliżyć się cenowo. Wiele transportów przepada, ponieważ obie strony zbyt szybko kończą rozmowę.



Coraz większe znaczenie ma umiejętność budowania relacji, zadawania pytań i wychwytywania sygnałów, które mogą przesądzić o współpracy.



Lider powinien uczyć, a nie tylko rozliczać

Rolą lidera jest pokazywanie zespołowi, że komunikacja i obsługa klienta wpływają na sprzedaż. Spedytor powinien wiedzieć, jak poinformować o problemie, odmówić

bez zamykania relacji, przedstawić rozwiązanie zastępcze i wrócić do kontaktu po zakończeniu zlecenia. Tego nie buduje się samym planem marżowym. Potrzebne są rozmowy o konkretnych przypadkach, analiza utraconych zleceń i informacja

zwrotna dotycząca sposobu pisania oraz prowadzenia rozmów. Odpowiedzialność pojawia się wtedy, gdy pracownik rozumie nie tylko, co ma zrobić, ale też dlaczego jego zachowanie ma znaczenie dla całej organizacji.

Technologia przyspiesza pracę, ale człowiek nadal buduje relacje

Sztuczna inteligencja może poprawić wiadomość, uporządkować dane i przyspieszyć powtarzalne czynności. Problem zaczyna się wtedy, gdy pracownik bezrefleksyj-

„
Rolą lidera jest pokazywanie zespołowi, że komunikacja i obsługa klienta wpływają na sprzedaż. Potrzebne są rozmowy o konkretnych przypadkach, analiza klienta wpływają na sprzedaż.

nie wysłał wygenerowaną treść, nie sprawdza jej i później nie potrafi samodzielnie porozmawiać o sprawie. Dlatego przyszłość należeć będzie do spedytorów, którzy połączą technologię z komunikacją, negocjacjami, ciekawością biznesową, odpornością i empatią. Narzędzia będą się zmieniać, ale za decyzją o rozpoczęciu lub zakończeniu współpracy nadal stoi człowiek. W branży opartej na presji czasu i nieprzewidywalności właśnie umiejętność rozumienia ludzi może stać się najtrudniejszą do skopiowania przewagą.

Tradycyjny model ostatniej mili przestaje wystarczać

Według najnowszego raportu „Last-Mile Innovation Report”, przygotowanego przez Last Mile Experts we współpracy ze SwipBox i Software Mind, światowy rynek e-commerce wygenerował w 2025 r. około 121 mld przesyłek B2C, a łączna liczba obsłużonych paczek przekroczyła 400 mld. Prognozy wskazują, że wzrost nie wyhamuje, a wraz z nim będzie rosła presja na operatorów logistycznych.



ŁUKASZ ŁUKASIEWICZ

Operations Manager SwipBox Polska

Paradoks polega jednak na tym, że większa liczba przesyłek nie przekłada się już automatycznie na większą efektywność. Wręcz przeciwnie, tradycyjny model dostaw ostatniej mili okazuje się zbyt kosztowny, zbyt mało elastyczny i zbyt podatny na zmieniające się warunki rynkowe.

Przez lata rozwój logistyki opierał się przede wszystkim na zwiększaniu skali działalności. Więcej kurierów, większe floty i kolejne sortownie pozwalały obsługiwać rosnący popyt. Dziś taki model przestaje wystarczać. Przesyłki są bardziej rozproszone, dynamicznie rośnie segment re-commerce oraz sprzedaży między konsumentami, a klienci oczekują pełnej swobody wyboru sposobu i miejsca odbioru. W efekcie operatorzy muszą zarządzać znacznie bardziej złożonymi przepływami niż jeszcze kilka lat temu.

Rosnące oczekiwania

Jednocześnie rosną koszty pracy, ceny energii i wymagania regula-

cyjne związane z ograniczaniem emisji. Do tego dochodzą większe oczekiwania dotyczące jakości obsługi. Klient nie chce już wyłącznie otrzymać paczki następnego dnia. Oczekuje możliwości zmiany miejsca odbioru, bieżącej informacji o statusie przesyłki, wygodnych zwrotów oraz usług dostępnych wtedy, kiedy są mu rzeczywiście potrzebne. Każda z tych funkcji zwiększa stopień skomplikowania całej operacji logistycznej.

To właśnie dlatego innowacje przestają być dodatkiem do działalności operatorów, a stają się elementem niezbędnym do utrzymania konkurencyjności. Co istotne, raport pokazuje, że największe zmiany nie dotyczą spektakularnych technologii, takich jak drony czy autonomiczne roboty. Znacznie większe znaczenie mają rozwiązania, których odbiorca końcowy często nawet nie zauważa. To sztuczna inteligencja planująca trasy w czasie rzeczywistym, systemy przewidujące zakłócenia operacyjne, automatyczna analiza danych z infrastruktury czy narzędzia

ograniczające liczbę ręcznych operacji wykonywanych przez pracowników.

Podobnie wygląda kwestia zrównoważonego rozwoju. Raport wyraźnie pokazuje, że sama elektryfikacja flot nie rozwiąże problemów ostatniej mili. Pojazdy elektryczne ograniczają emisję spalin, ale nie eliminują korków, nie skracają liczby przejazdów i nie zwiększają efektywności wykorzystania zasobów. Największe korzyści przynosi dopiero połączenie elektromobilności z odpowiednio zaprojektowaną siecią dostaw poza domem oraz inteligentnym planowaniem operacji. W najbardziej ambitnym scenariuszu emisja przypadająca na jedną przesyłkę może spaść z 139 do zaledwie 13 gramów CO₂. Warunkiem jest jednak stworzenie gęstej i łatwo dostępnej infrastruktury, która pozwala odbierać przesyłki przy okazji codziennych aktywności, zamiast generować dodatkowe podróże.

Elastyczny ekosystem

To prowadzi do jeszcze jednego ważnego wniosku. W logistyce

większego znaczenia nabiera nie pojedyncza technologia, lecz zdolność do budowania elastycznego ekosystemu. Infrastruktura ostatniej mili musi być przygotowana na różne modele dostaw, zmieniające się wymagania klientów oraz lokalne uwarunkowania rynkowe. O przewadze konkurencyjnej częściej decyduje więc nie sam sprzęt, ale inteligentne oprogramowanie, które potrafi zarządzać całą siecią i dostosowywać ją do nowych potrzeb bez konieczności kosztownej przebudowy.

Innowacje przestały pełnić wyłącznie rolę przewagi konkurencyjnej. Dla operatorów logistycznych są warunkiem utrzymania efektywności w otoczeniu, w którym liczba przesyłek rośnie, klienci oczekują większej elastyczności, a koszty prowadzenia działalności pozostają pod silną presją. O sukcesie decyduje nie liczba wdrożonych technologii, lecz umiejętność wykorzystania ich do uproszczenia procesów, sprawniejszego zarządzania siecią i zwiększenia efektywności operacyjnej.

Zatrzymać kierowców zawodowych w pracy

Przeciążenie, stres związany z koniecznością dotrzymywania terminów lub poczucie monotonii stopniowo odbierają satysfakcję z wykonywania obowiązków. Z czasem motywacja do pracy jest coraz mniejsza, aż wreszcie zupełnie znika. Skutek? Zawodowi kierowcy podejmują decyzję o złożeniu wypowiedzenia, a wtedy szansa na ich zatrzymanie jest minimalna.



KAMIL WOLAŃSKI

kierownik działu ekspertów, Grupa Eurowag



TOMASZ CZYŻ

główny ekspert ds. rozwiązań technologicznych, Grupa Eurowag

To nie jednostkowe przypadki, a branżowy standard. Okazuje się bowiem, że aż 70 proc. przedsiębiorstw przewozowych w Europie ma poważne lub bardzo poważne problemy kadrowe, a dla kolejnych 18 proc. – umiarkowane. Konsekwencje odczuwa całe społeczeństwo: zakłócenia w łańcuchach dostaw prowadzą do problemów z zatowarowaniem sklepów, co wpływa na dostępność produktów i ich ceny. Jak właściciele firm mogą zapobiec tej sytuacji i dlaczego troska o dobrostan pracowników w trasie i podczas postoju jest najlepszą inwestycją w rozwój biznesu?

Brak pracowników jako jedno z kluczowych wyzwań TSL

W badaniu przedstawiciele branży transportowej ocenili wyzwania biznesowe w skali od 1 do 10. Listę czynników, które spędzają im sen z powiek, otwierają wysokie wynagrodzenia dla pracowników – średnia dla tej odpowiedzi wyniosła 8,89. W pierwszej szóstce z wynikiem 7,91 znalazła się także opcja dotycząca braku kierowców². Wynika z tego, że czynniki kadrowe są jednym z ważniejszych wyzwań w branży transportowej, tuż obok wysokich cen energii, nieuczciwej konkurencji czy regulacji dotyczących emisji. Być może nawet najważniejszym – w końcu to pracownicy stanowią siłę napędową każdego biznesu. Jakże są powody rezygnacji kierowców z pracy? Nakłada się na to wiele psychologicznych i socjologicznych czynników. Praca kierowcy wiąże się z dużą odpowiedzialnością – w pewnym zakresie za pojazd, towar czy dotrzymanie odpowiednich terminów. Do zawodowej presji możemy dodać stres związany z trudnymi warunkami podczas

postojów, przede wszystkim perspektywą braku wolnych miejsc, ryzykiem kradzieży czy obawami o jakość zaplecza sanitarnego. Przeciążenie pracą, zmęczenie i brak warunków do odpoczynku są prostą drogą do wypalenia zawodowego. Nie możemy ponadto zapominać, że mówimy o pracy siedzącej, często naznaczonej monotonią. Te kwestie również wpływają na pogorszenie nastroju i kondycji, a czasami również na podjęcie decyzji o odejściu z pracy.

Troska o kierowców napędza rozwój firmy

Brak kierowców staje się coraz większym wyzwaniem dla firm transportowych. Ci z kolei podejmują różne działania, by zatrzymać dobrych i sumiennych pracowników. Aż 55 proc. przedsiębiorców wprowadza zmiany w organizacji pracy, z kolei 41 proc. decyduje się na znaczące podwyżki wynagrodzeń. Część firm próbuje rozwiązać bieżące problemy, poszukując pracowników w innych krajach (35 proc. odpowiedzi) lub rozwijając system wewnętrznych szkoleń (13 proc.). Jednak zaledwie co dziesiąty przedsiębiorca zdecydował się na wdrożenie programów typu wellness lub innych pozafinansowych benefitów³.

Najczęściej wskazywany przez przedsiębiorców czynnik, czyli reorganizacja pracy kierowców, nie powinien ograniczać się wyłącznie do kwestii czasu kierowania pojazdem. Przestrzeganie przepisów w tym zakresie jest priorytetem dla przedsiębiorców, ale obok tego, równie istotne jest słuchanie samych pracowników. Branie pod uwagę ich potrzeb oraz osobistych preferencji kierowców w zakresie

stylu pracy i jazdy np. w wyborze kierunku, trasy, systemu, w jakim im się lepiej jeździ, wpływa pozytywnie na relacje i może zaowocować dłuższą współpracą. Ważny jest również komfort pracy kierowców, ich poczucie zadowolenia z wykonywanej pracy. Aspekty te mogą zostać poprawione przy pomocy systemów telematycznych, które pozwalają zaplanować optymalną trasę i uniknąć typowych w życiu kierowcy problemów, na przykład niebezpiecznych miejsc czy stref ograniczeń dla samochodów ciężarowych. Tego typu ułatwienia zwiększają jakość i wydajność pracy, a jednocześnie redukują stres związany z nieprzewidywanymi zdarzeniami na trasie.

Elastyczne podejście do kierowców przekłada się na sprawniejsze

funkcjonowanie firmy. Oferowanie kierowcom różnych systemów jazdy pozwala niekiedy zrekrutować większą ich liczbę, bo niektórzy wolą jeździć w modelu 2/2 (dwa tygodnie w trasie, dwa w domu), a inni 3 na 1. Ograniczanie więc pracy do jednego, wybranego już schematu może skutkować tym, że pracodawca zmierzy się z mniejszą dostępnością kierowców. W branży TSL bardzo dobrze działa system rekomendacji pracodawców – zadowoleni kierowcy często polecają dane miejsce pracy, a za nowego pracownika, truckerzy mogą otrzymać dodatkowe benefity.

Wygodny i bezpieczny postój nadal nie jest standardem

Zapewnienie komfortu i bezpieczeństwa jest korzystne zarówno

dla pracowników, jak i pracodawców. Przede wszystkim ogranicza ryzyko wypalenia zawodowego i rezygnacji z pracy, co obecnie jest jednym z głównych wyzwań przedsiębiorców z branży TSL. Kwestia ta nie dotyczy wyłącznie jednego biznesu – zatrzymanie kierowców w pracy poprawi sytuację wielu innych firm korzystających z usług transportowych, co przełoży się na komfort całego społeczeństwa. Wielu konsumentów nie zdaje sobie nawet sprawy z faktu, że to właśnie braki kadrowe w branży transportowej mogą być przyczyną braku określonych produktów na sklepowych półkach czy wydłużonego czasu oczekiwania na zamówiony w sieci towar.

Trudności, z którymi mierzą się kierowcy zawodowi obrazują dane Komisji Europejskiej. Aktualnie na terenie UE brakuje ponad 390 tys. miejsc parkingowych dla kierowców zawodowych, a według szacunków do 2040 roku liczba ta przekroczy 480 tys.⁴ Dostępne parkingi nie spełniają podstawowych oczekiwań kierowców. Jedynie 2 proc. badanych określa je jako czyste⁵, a coraz poważniejszym wyzwaniem jest zapewnienie kierowcom bezpieczeństwa, ochrony przed kradzieżą, a nawet dostępu do pryszników czy toalet.



E-commerce napędza logistykę, jak zmieniają się oczekiwania klientów?

E-commerce to dziś główny architekt współczesnej logistyki. Walka o klienta przeniosta się wprost do procesu dostawy. Nowym standardem stały się dostawy tego samego dnia lub w ciągu kilkudziesięciu minut, tzw. quick commerce.

MONIKA WOŹNIAK
Senior Director, JLL

Według PwC blisko 40 proc. konsumentów jest gotowych zapłacić więcej za same-day delivery. Ten trend wymusza fundamentalną zmianę w infrastrukturze. Tradycyjne centra dystrybucyjne na obrzeżach miast już nie wystarczają. Odpowiedzią są miejskie centra logistyczne i dark stores, niewielkie magazyny w gęstej za-

budowie. Polski przykład? Lisek. App, który w lipcu 2026 r. uruchomił Quickstore, usługę dostawy w 30 minut.

Quick commerce wiąże się z ostatnią milą, finałowym etapem, który może stanowić ponad 50 proc. całkowitego kosztu wysyłki. Dlatego w Polsce fenomenem są automaty paczkowe, ponad 72 700 urządzeń wszystkich operatorów. Sieć InPost, licząca ponad 29 500 urządzeń, pozwala konsolidować dostawy, drastycznie redukować

koszty i oferować klientowi elastyczność odbioru 24/7.

Ostatni element to zwroty. Przez lata postrzegane jako zło konieczne, dziś stają się narzędziem przewagi konkurencyjnej. Dane platformy whenUbuy pokazują, w H&M wskaźnik zwrotów sięga 43 proc., w Reserved 39 proc., w Zalando 38 proc. Badania Narvar pokazują, że ponad 80 proc. klientów sprawdza politykę zwrotów przed zakupem, a negatywne doświadczenie może na stałe zniechęcić ich do marki. Nowoczesne magazyny muszą mieć wydzielone strefy i zespoły odpowiedzialne za przyjmowanie, weryfikację i ponowne wprowadzanie zwróconych towarów do sprzedaży. Sprawny proces zwrotu to dziś strategiczna inwestycja w lojalność klienta.