RYNEK TSL

Kto wygra walkę o polski rynek logistyczny?

Polska branża TSL weszła w drugą połowę 2026 r. z rosnącym wolumenem przewozów, ale także z presją kosztową, rosnącym znaczeniem automatyzacji i koniecznością finansowania nowych inwestycji. Przewoźnicy, spedytorzy i operatorzy logistyczni stają przed pytaniem: czy wystarczy zwiększać skalę działalności, czy trzeba przede wszystkim nauczyć się lepiej zarabiać na każdym zleceniu.



TRANSPORT, SPEDYCJA, LOGISTYKA

Wielkie obroty, coraz trudniejszy zysk

Polska pozostaje jednym z najważniejszych centrów transportowych Europy. Jednak po latach rozwoju napędzanego rosnącym popytem na przewozy, integracją z unijnym rynkiem i konkurencyjnymi kosztami branża TSL znalazła się w punkcie zwrotnym. Rosnące wydatki na paliwo, pracowników, finansowanie i utrzymanie floty coraz mocniej wpływają na rentowność działalności. Przyszłość należy do firm, które potrafią nie tylko przewozić więcej, lecz przede wszystkim efektywniej zarządzać kapitałem, technologią i ryzykiem.

Więcej ładunków, ale czy więcej pieniędzy?

Pierwsza połowa 2026 r. przyniosła oznaki ożywienia w polskim transporcie towarowym. Według Głównego Urzędu Statystycznego zwiększyła się masa ładunków przewożonych zarówno transportem samochodowym, jak i kolejowym. W przypadku kolei przewieziono ponad 107 mln ton towarów, o 2,2 proc. więcej niż rok wcześniej. Praca przewozowa wzrosła o 4,8 proc. Oznacza to, że sektor transportu wykonał większą sumaryczną usługę przewozową niż rok wcześniej. Szczególnie istotny był wzrost znaczenia jednostek intermodalnych, wskazujący na stopniowe zmiany struktury obsługiwanych ładunków.

Jednak wzrost liczby przewozów nie oznacza automatycznie poprawy wyników finansowych. W branży TSL od lat utrzymuje się fundamentalne napięcie: operatorzy mogą zwiększać przychody, a jednocześnie osiągać coraz niższe marże. Skala działalności daje przewagę w negocjacjach z dostawcami, pozwala lepiej wykorzystywać flotę i rozkładać koszty administracyjne na większą liczbę zleceń. Może jednak również prowadzić do zwiększania zadłużenia, kosztów finansowania i uzależnienia od kilku dużych klientów. Dlatego analiza kondycji przedsiębiorstw transportowych wyłącznie przez pryzmat obrotów staje się coraz mniej wystarczająca.

Rentowność ważniejsza od liczby ciężarówek

W tradycyjnym modelu rozwoju przedsiębiorstwa transportowego podstawową miarą sukcesu była wielkość floty. Więcej pojazdów oznaczało większe możliwości przewozowe, nowych klientów i wzrost przychodów. Obecnie taka strategia może okazać się niebezpieczna. Każdy nowy samochód ciężarowy oznacza oczywiście dodatkową zdolność przewozową, ale także zobowiązania finansowe, koszty kierowców, ubezpieczenia, serwisowania oraz utrzymania pojazdu w okresach słabszego popytu. W rezultacie firma dysponująca mniejszą, ale lepiej wykorzystywaną flotą, może osiągać wyższą rentowność niż przedsiębiorstwo posiadające znacznie więcej pojazdów. Kluczowe znaczenie mają dziś takie wskaźniki jak koszt przejechanego kilometra, udział pustych przebiegów, przychód na pojazd, wykorzystanie przestrzeni ładunkowej i czas postoju. W transporcie, w którym marże bywają niewielkie, nawet pozornie drobne usprawnienia mogą decydować o wyniku finansowym.

Cyfrowa logistyka przestaje być luksusem

Jedną z najważniejszych zmian zachodzących w branży TSL jest przechodzenie od zarządzania opartego na doświadczeniu dyspozytorów do organizacji wykorzystującej dane w czasie rzeczywistym. Systemy TMS (Transportation Management System, czyli System Zarządzania Transportem to specjalistyczne

➤ *dokończenie na str. 19*

REKLAMA



Widzieć. Działać. Dostarczać.
Każdy ładunek pod kontrolą
KUEHNE+NAGEL

RANKING FIRM TSL

Polska branża transportu, spedycji i logistyki (TSL) pozostaje jednym z filarów krajowej gospodarki i ważnym ogniwem europejskich łańcuchów dostaw. Rosnąca presja kosztowa, silna konkurencja, zmieniające się potrzeby klientów oraz postępująca automatyzacja sprawiają jednak, że o sukcesie firm decyduje dziś nie tylko skala działalności, ale również efektywność operacyjna, elastyczność i zdolność do inwestowania w nowoczesne technologie.
Prezentowany ranking „Gazety Finansowej" przedstawia przedsiębiorstwa działające na polskim rynku TSL, uszeregowane według przychodów osiągniętych w pierwszym półroczu 2026 roku. Zestawienie obejmuje zarówno międzynarodowych operatorów logistycznych, jak i firmy z polskim kapitałem, specjalizujące się w transporcie drogowym, spedycji, magazynowaniu i kompleksowej obsłudze łańcuchów dostaw.
Coraz większe znaczenie w sektorze mają cyfryzacja procesów, automatyzacja magazynów, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz rozwój usług o wysokiej wartości dodanej. Przedsiębiorstwa inwestują nie tylko we flotę i infrastrukturę, lecz również w rozwiązania umożliwiające szybszą, bezpieczniejszą i bardziej efektywną obsługę klientów.

Lp	NAZWA FIRMY	Osoba zarządzająca	Przychody netto – I półrocze 2026 (w tys zł.)	Opis działalności firmy
1.	FM POLSKA	Thierry Laborsse	**857 815,52**	FM Logistic oferuje kompleksowe usługi logistyczne: magazynowanie, dystrybucja, transport oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Specjalizuje się w obsłudze branż FMCG, farmaceutycznej i ochrony zdrowia, kosmetycznej i welllness, dóbr luksusowych, a także sektora przemysłowego. Operator dysponuje łącznie ponad 1 000 000 mkw. powierzchni magazynowej, a także flotą ok. 2 500 pojazdów. Posiada 16 platform logistycznych i 29 magazynów przeładunkowych. Posiada nowoczesne centra logistyczne, wyposażone w zaawansowane technologie i systemy informatyczne.
2.	KUEHNE + NAGEL	Emilia Górska-Mytyk	**833 006,00**	Grupa Kuehne+Nagel, zatrudniająca ok. 92 000 pracowników w ponad 1300 lokalizacjach w blisko 100 krajach, jest jednym z wiodących dostawców usług logistycznych na świecie. Posiada silną pozycję rynkową w logistyce drogowej i kontraktowej oraz jest światowym numerem jeden w logistyce lotniczej i morskiej. Wykorzystując swoją globalną sieć, doświadczenie w logistyce i wiedzę opartą na danych, firma zapewnia kompleksowe rozwiązania w zakresie łańcucha dostaw dla globalnych firm z różnych branż. W Polsce działa od blisko 35 lat, świadcząc usługi w 28 lokalizacjach i zatrudniając ponad 1 700 specjalistów.
3.	GRUPA FIEGE	Piotr Kohmann	**613 048,00**	FIEGE Polska to jeden z wiodących operatorów logistycznych, będący częścią międzynarodowej grupy FIEGE działającej w 15 krajach. W Polsce zatrudniamy ponad 7 000 pracowników w 12 lokalizacjach magazynowych. Specjalizujemy się w magazynowaniu, transporcie krajowym i międzynarodowym oraz wdrażaniu rozwiązań opartych na lean management i continuous improvement. Obsługujemy klientów z branż odzieżowej, FMCG, farmaceutycznej, retail i oponiarskiej, dostarczając nowoczesne, innowacyjne i stale doskonalone rozwiązania logistyczne.
4.	OMEGA PILZNO	Adam Godawski	**486 300,00**	OMEGA Pilzno to jeden z największych operatorów logistycznych w Polsce posiadający własną flotę 600 pojazdów, 7 magazynów logistycznych i autoryzowane serwisy MAN VOLVO IVECO oraz sieć stacji benzynowych. Firma świadczy usługi pełnej logistyki kontraktowej spełniając najwyższe wymagania Klientów a towary dostarczane są w całej Europie. Doświadczenie 35 lat pozwala firmie podejmować największe wyzwania na rynku TSL.
5.	GRUPA TRANSPORTOWA	Tomasz Macherowski	**315 957,54**	Grupa Transportowa to operator logistyczny 4 PL ze 100 proc. polskim kapitałem, działający od 1999 roku z siedzibą w Piotrkowie Trybunalskim. Specjalizuje się w spedycji i transporcie krajowym oraz międzynarodowym: FTL, LTL, chłodniczym, ADR, ponadgabarytowym i intermodalnym. Razem ze spółkami grupy obsługuje cały łańcuch dostaw, w tym magazynowanie, przeprawy promowe, obsługę celną i ubezpieczenia. Zatrudnia ponad 500 osób, w tym ponad 150 spedytorów, i realizuje ponad 250 000 zleceń rocznie.
6.	TPG / TRANS POLONIA GROUP	Dariusz Cegielski	**259 404,00**	TPG to międzynarodowy operator transportowo-logistyczny, specjalizujący się w cysternowym przewozie produktów płynnych, także niebezpiecznych. W 2025 r. sfinalizował zakup holenderskiej firmy Nijman/Zeetank z ponad 60-letnim doświadczeniem w transporcie multimodalnym produktów chemicznych w całej Europie. Obsługując największe przedsiębiorstwa działające na wyspecjalizowanym rynku petrochemicznym, TPG opiera współpracę przede wszystkim na najwyższej jakości usług, renomie i wzajemnym zaufaniu.
7.	COLIAN LOGISTIC	Tomasz Kosik	**182 394,00**	Colian Logistic to kompleksowy operator logistyczny, obecny na rynku TSL od 2009 r., działający w oparciu o 12 lokalizacji w Polsce i ponad 80 tys. m^2 powierzchni magazynowej klasy A. Oferuje transport krajowy i międzynarodowy FTL i LTL, morski, kolejowy i lotniczy, logistykę kontraktową 3 PL, agencję celną i usługi VAS, a także outsourcing obsługi klienta i administracji logistycznej. Spółka rozwija działalność międzynarodową i inwestuje w automatyzację magazynów oraz systemy SAP, WMS i TMS.
8.	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	Paweł Kowalski	**170 903,00**	TVM Transport & Logistics to rodzinna firma ze Śląska, która od 2012 roku świadczy usługi transportu drogowego, specjalizując się w przewozach drobnicowych. Grupa TVM dysponuje własną flotą ponad 500 pojazdów oraz siecią 11 magazynów cross-dock w 6 krajach Europy. Rocznie dostarcza 232 tys. przesyłek dla ponad 1 300 stałych klientów – operatorów logistycznych i firm spedycyjnych. Znakiem rozpoznawczym TVM są szybkie i terminowe dostawy oraz dbałość o realizację zleceń na każdym etapie.
9.	TRANSSPED	Wojciech Łuszczki	**147 982,00**	Transsped to firma z ponad 30-letnim doświadczeniem w branży TSL. Specjalizujemy się w spedycji i transporcie międzynarodowym realizowanym z wykorzystaniem najnowocześniejszych rozwiązań IT. Transsped obsługuje przewóz ładunków całopojazdowych, chłodniczych a także częściowych na terenie całej Europie.
10.	MEXEM	Jarosław Molak	**133 745,00**	MEXEM to polski operator logistyczny oferujący kompleksowe usługi transportowe i spedycyjne na rynku krajowym i międzynarodowym. Specjalizujemy się w przewozach całopojazdowych (FTL), wykorzystując naczepy standard, mega, zestawy wielkopojemne oraz chłodnie. Uzupełnieniem naszej oferty są magazynowanie, dystrybucja i obsługa logistyczna realizowane we własnym centrum magazynowym. W pierwszym półroczu 2026 roku zrealizowaliśmy ponad 47 tys. zleceń transportowych, łącząc dużą skalę operacyjną z elastycznością i indywidualnym podejściem do klientów.
11.	BFI	Michał Marzejan, Piotr Ostromęcki	**119 856,00**	BFI to polska firma z siedzibą w Gdyni, specjalizująca się w krajowym i międzynarodowym transporcie drogowym oraz spedycji. Organizuje przewozy w 37 krajach Europy, oferując transport całopojazdowy (FTL), drobnicowy (LTL), kontenerowy (FCL) oraz specjalistyczny, obejmujący m.in. przewozy chłodnicze (FRIGO), ADR i ponadgabarytowe, a także transport ładunków z wykorzystaniem ruchomych podłóg (Walking Floor) i wywrotek. Obsługuje przedsiębiorstwa z różnych branż, wspierając ich procesy importowe i eksportowe.
12.	GT AIR&OCEAN	Michał Maryszczak	**101 359,37**	GT Air & Ocean to operator logistyczny 4 PL z Piotrkowa Trybunalskiego, specjalizujący się w transporcie morskim (FCL, LCL), lotniczym i kolejowym. Jako pierwsza firma ze 100 proc. polskim kapitałem uzyskała akredytację NVOCC amerykańskiej FMC. Jest agentem IATA/CASS i członkiem sieci WCA. Obsługuje ładunki DGR, baterie, farmację i perishable, prowadzi serwis Time Critical 24/7 i pełną obsługę celną. Ma oddziały w Gdyni, Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Katowicach.
13.	GRUPA DELTA TRANS	Adam Rams, Jan Orlikowski	**88 798,00**	Grupa Delta Trans, tworzona przez spółki Delta Trans Transporte i Delta Trans Logistik, świadczy kompleksowe usługi z zakresu logistyki 3 PL i 4 PL, obejmujące magazynowanie, logistykę kontraktową, transport krajowy i międzynarodowy, spedycję, obsługę celną oraz usługi produkcyjne. Firma posiada nowoczesne centrum logistyczne na Śląsku i dysponuje magazynami o łącznej powierzchni 155 tys. m^2 w tym zautomatyzowanym magazynem Autostore, własną flotą oraz posiada 7 oddziałami Agencji Celnych. Rozbudowane zaplecze pozwala na zapewnianie efektywnej obsługi łańcuchów dostaw klientów z wielu branż.
14.	RAY TRANS	Daniel Podsiadło	**64 788,10**	Ray Trans to firma transportowo-spedycyjna realizująca przewozy na terenie całej Europy. Nasz doświadczony zespół organizuje transport FTL, LTL i drobnicowy, w tym konsolidacje ładunków oraz przewozy na stałych liniach. Stawiamy na terminowość, bezpieczeństwo i sprawną komunikację, zapewniając klientom kompleksową obsługę oraz elastyczne rozwiązania dopasowane do ich potrzeb.
15.	POLFROST INTERNATIONALE SPEDITION	Jan Ryszard Grzebielucha	**61 325,90**	Od 30 lat firma Polfrost, odpowiada na zmieniające się potrzeby rynku. Dziś łączy transport drogowy, kolejowy, morski i lotniczy. Od intermodalu i cold chain po projekty specjalistyczne, wykraczające poza standardową logistykę. Własne spółki i oddziały za granicą pozwalają być bliżej miejsc, w których klienci firmy rozwijają swój biznes.
16.	TOLL GLOBAL FORWARDING (POLAND)	Przemysław Mormul	**38 441,74**	Toll Global Forwarding (Poland) to część globalnej grupy Toll, należącej do Japan Post. Specjalizujemy się w międzynarodowej spedycji morskiej, lotniczej, drogowej i kolejowej, obsłudze celnej oraz logistyce projektowej. Łączymy globalną sieć obejmującą 150 krajów z doświadczeniem lokalnego zespołu, zapewniając elastyczne i dopasowane rozwiązania dla łańcuchów dostaw.
17.	INTERLINK LTD.	Damian Kaczkowski	**15 192,00**	Interlink Ltd. to firma specjalizująca ompleksowej obsłudze logistycznej i spedycyjnej w transporcie międzynarodowym. Oferujemy rozwiązania w zakresie transportu morskiego, intermodalnego, lotniczego, drogowego oraz obsługi celnej. Dzięki globalnej sieci partnerów, doświadczeniu i indywidualnemu podejściu zapewniamy naszym klientom sprawną, bezpieczną i niezawodną obsługę łańcucha dostaw. Naszą wizytówką jest najwyższy poziom serwisu i partnerskie relacje biznesowe.
18.	GT LOGISTICS	Michał Macherowski	**15 009,22**	GT Logistics to centrum logistyczne Grupy Transportowej pod Piotrkowem Trybunalskim, działające od 2020 roku. Prowadzi magazyn klasy A (BREEAM In-Use): 23 000 m^2 i do 30 000 miejsc paletowych. Oferuje składowanie w regałach wysokiego składowania i w masie, co-packing, kontrolę jakości oraz zarządzanie łańcuchem dostaw w modelu 4 PL. W magazynie działa ekosystem AI BRAIN z cyfrowym bliźniakiem (Digital Twin). Wdrożenie zdobyło w 2026 roku nagrodę Polskiego Towarzystwa Logistycznego.

Ranking opracowano na podstawie danych o przychodach za I półrocze 2026 roku przekazanych przez uczestniczące przedsiębiorstwa.

➤ dokończenie ze str. 17

oprogramowanie logistyczne służące do planowania, realizacji, monitorowania i rozliczania przewozu towarów) pozwalają planować przewozy, analizować rentowność zleceń i kontrolować dokumentację. Telematyka dostarcza informacji o lokalizacji pojazdów, zużyciu paliwa, stylu jazdy i czasie pracy kierowców.

Połączenie tych narzędzi z systemami finansowymi, magazynowymi i obsługi klienta daje zarządom obraz działalności, którego wcześniej nie można było uzyskać bez wielogodzinnego przygotowywania raportów. Nie wszystkie przedsiębiorstwa są jednak gotowe na taką integrację. Część wciąż korzysta z rozproszonych narzędzi, a informacje o kosztach konkretnego przewozu dostępne są dopiero po zakończeniu miesiąca. To coraz większy problem. W warunkach zmiennych cen paliw i silnej konkurencji przedsiębiorstwo musi wiedzieć, czy zlecenie jest rentowne, zanim zdecyduje się je przyjąć.



Sztuczna inteligencja wkracza do kabiny i magazynu

AI zaczyna zmieniać nie tylko sposób planowania tras, lecz także prognozowanie popytu, organizację pracy magazynów i analizowanie kosztów. Algorytmy mogą identyfikować prawdopodobne opóźnienia, proponować optymalną kolejność dostaw, przewidywać zapotrzebowanie na powierzchnię magazynową oraz automatycznie przetwarzać dokumenty transportowe. Przedsiębiorstwa eksperymentują również z systemami wspierającymi negocjowanie stawek i dopasowywanie dostępnych pojazdów do zleceń.

Nie oznacza to jednak, że sztuczna inteligencja zastąpi spedytorów i dyspozytorów. W transporcie nadal ogromne znaczenie mają doświadczenie, znajomość kontrahentów i zdolność reagowania na nieprzewidziane wydarzenia. Największa korzyść z AI może polegać na odciążeniu pracowników od rutynowych czynności i umożliwieniu im podejmowania decyzji opartych na starannie opracowanych informacjach.

Magazyn przyszłości potrzebuje nie tylko robotów

Rozwój handlu elektronicznego oraz rosnące oczekiwania dotyczące terminowości dostaw zmieniają funkcjonowanie centrów logistycznych. Nowoczesny magazyn musi obsługiwać większą liczbę zamówień, często o mniejszej wartości jednostkowej, przy jednoczesnej presji na skracanie czasu ich realizacji. Automatyczne systemy składowania, roboty kompletacyjne, sortery i oprogramowanie WMS (Warehouse Management System, czyli System Zarządzania Magazynem to oprogramowanie służące do kompleksowej kontroli, optymalizacji i automatyzacji procesów logistycznych w magazynie pozwalają zwiększać wydajność operacji).

Nie każda inwestycja w automatyzację magazynu jest jednak ekonomicznie uzasadniona. Znaczenie mają skala działalności, zmienność zamówień, struktura produktów oraz okres zwrotu z inwestycji. Dla części operatorów bardziej opłacalne może być usprawnienie organizacji procesów i wdrożenie dobrego systemu zarządzania niż kosztowna robotyzacja całego centrum.

Jak mówił Marek Dobrzycki, szef Panattoni w Polsce dla propertynews.pl: „Jeżeli widzimy, że nadchodzi fala nowych projektów, od razu podejmujemy decyzję o wzmocnieniu zespołów. W innych organizacjach może to trwać pół roku albo dziewięć miesięcy. My działamy szybko, dzięki czemu nowe osoby mają czas wejść do organizacji, poznać sposób jej działania i zdobyć doświadczenie u boku doświadczonego zespołu, zanim przyjdzie największa fala projektów. Tak zbudowaliśmy skalę".

> Firma musi wiedzieć, czy zlecenie jest rentowne, zanim zdecyduje się je przyjąć.

Zielona transformacja bez złudzeń

Dekarbonizacja transportu staje się jednym z największych wyzwań strategicznych branży. Europejskie regulacje, oczekiwania klientów i polityka środowiskowa dużych przedsiębiorstw zwiększają presję

➤ dokończenie na str. 21

REKLAMA

Colian LOGISTIC

KOMPLEKSOWY OPERATOR LOGISTYCZNY



colianlogistic.com

NASZE USŁUGI:

transport & spedycja

magazynowanie

obsługa klienta

co-packing

agencja celna

➤ *dokończenie ze str. 19*

na ograniczanie emisji w łańcuchach dostaw. Transport elektryczny rozwija się przede wszystkim tam, gdzie można przewidzieć trasy i zapewnić dostęp do infrastruktury ładowania. W przewozach dalekobieżnych sytuacja pozostaje bardziej skomplikowana.

Koszt zakupu pojazdów, dostępność odpowiedniej infrastruktury, masa ładunku i czas ładowania nadal mają zasadnicze znaczenie dla rachunku ekonomicznego. Dlatego transformacja nie będzie przebiegać jednakowo we wszystkich segmentach rynku. W części przedsiębiorstw bardziej efektywne okaże się stopniowe odmładzanie floty, poprawa stylu jazdy kierowców i ograniczanie pustych przebiegów. Inne będą inwestować w pojazdy elektryczne, paliwa alternatywne i rozwiązania intermodalne. Wspólnym mianownikiem powinno być ograniczanie kosztów oraz emisji bez utraty zdolności konkurencyjnej.

> Więcej przewozów i wyższe przychody nie oznaczają automatycznie większego zysku.

Według słów Pawła Sapka, Senior Vice President, Regional Head na Europę Środkową w Prologis: – „W branży magazynowej przez lata mówiliśmy, że o atrakcyjności nieruchomości decydują trzy czynniki: lokalizacja, lokalizacja i... lokalizacja. Dziś, w dobie rozwoju technologii i realizacji coraz bardziej złożonych procesów w budynkach magazynowych, do tej «listy» dołącza jeszcze jeden, kluczowy czynnik: energia". Jak mówił dla wnp.pl: – „Znaczenie efektywności energetycznej rośnie również wraz z wymogami regulacyjnymi oraz oczekiwaniami klientów i inwestorów, którzy coraz częściej uwzględniają zrównoważony rozwój w swoich decyzjach biznesowych".

Kapitał i płynność – niedoceniane źródła ryzyka

Transport to branża wymagająca wysokich nakładów kapitałowych, a jednocześnie narażona na opóźnienia płatności. Przewoźnik musi zapłacić za paliwo, wynagrodzenia, opłaty drogowe i leasing, zanim otrzyma należność od kontrahenta. W okresie rosnących stóp kosztowych i niepewności popytu odpowiednie zarządzanie płynnością może być równie ważne jak zdobywanie nowych zleceń. Leasing, faktoring, kredyty obrotowe i finansowanie inwestycyjne powinny tworzyć spójną strukturę, dostosowaną do specyfiki działalności.

Przedsiębiorstwo osiągające zysk księgowy może bowiem znaleźć się w poważnych trudnościach, jeżeli nie będzie w stanie terminowo regulować zobowiązań. W branży TSL szczególnie niebezpieczne jest finansowanie długoterminowych aktywów krótkoterminowym kapitałem oraz uzależnianie płynności od jednego dużego kontrahenta.

Kierowca nadal jest najważniejszy

Choć dyskusję o przyszłości transportu zdominowały automatyzacja i sztuczna inteligencja, podstawową barierą rozwoju wielu firm pozostają rosnące wyzwania związane z zatrudnieniem pracowników. Szczególnie trudne jest pozyskiwanie doświadczonych kierowców, mechaników, spedytorów i specjalistów zarządzania operacjami. Walka o pracowników nie sprowadza się wyłącznie do wynagrodzeń. Coraz większego znaczenia nabierają przewidywalność harmonogramów, warunki pracy, bezpieczeństwo i możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym. Technologia może poprawiać produktywność, ale nie rozwiąże wszystkich problemów rynku pracy. Dobrze zaprojektowana organizacja transportu powinna ograniczać niepotrzebne przestoje,



PRZYSZŁOŚĆ BRANŻY TSL – STRATEGIA I ZARZĄDZANIE FIRMĄ LOGISTYCZNĄ

Polski transport przez wiele lat rozwijał się dzięki rosnącemu popytowi, konkurencyjnym kosztom i zdolności szybkiego zwiększania skali działalności. Ten model staje się jednak coraz trudniejszy do utrzymania. Współczesny operator logistyczny musi nie tylko realizować przewozy, ale również skutecznie kontrolować marżę, płynność finansową i wykorzystanie zasobów.

Największym zagrożeniem jest dziś przyjmowanie zleceń, które zwiększają obroty, ale nie przynoszą odpowiedniego zysku. Przedsiębiorstwa powinny analizować rentowność poszczególnych klientów, tras i rodzajów usług. Konkurencyjność w nadchodzących latach będzie budowana przez specjalizację, cyfryzację i elastyczne modele operacyjne. Nie wygrają wyłącznie firmy posiadające największą flotę, lecz te, które najlepiej wykorzystają własny kapitał i potrafią szybko reagować na zmieniające się potrzeby rynku.

RENTOWNOŚĆ TRANSPORTU – CONTROLLING I KOSZTY TRANSPORTU

Przewoźnicy funkcjonują dziś w warunkach, w których nawet niewielka zmiana ceny paliwa, wynagrodzeń czy opłat drogowych może znacząco wpłynąć na wynik finansowy. Dlatego podstawą zarządzania powinno być dokładne ustalanie kosztów każdego przewozu, z uwzględnieniem amortyzacji, leasingu, serwisowania, opon, ubezpieczenia i czasu pracy kierowcy. Równie istotne jest ograniczanie pustych przebiegów oraz monitorowanie wykorzystania pojazdów. Firmy powinny również dążyć do zawierania kontraktów umożliwiających aktualizację stawek przy istotnych zmianach kosztów, zwłaszcza cen paliwa.

Prawdziwa poprawa rentowności nie musi oznaczać redukcji zatrudnienia czy ograniczania skali działalności. Często wynika z lepszego planowania tras, terminowego serwisowania floty i rezygnacji z nierentownych kontraktów.

NOWOCZESNA FLOTA TRANSPORTOWA – FINANSOWANIE FLOTY I ZARZĄDZANIE AKTYWAMI

Wybór sposobu finansowania pojazdów powinien wynikać przede wszystkim z charakteru działalności przedsiębiorstwa. Zakup za środki własne zapewnia większą niezależność, ale zamraża kapitał, który mógłby zostać wykorzystany na inne inwestycje. Leasing pozwala rozłożyć wydatek w czasie, wymaga jednak długoterminowego zobowiązania. Wynajem długoterminowy zwiększa elastyczność i może ograniczać ryzyko związane z serwisowaniem oraz późniejszą odsprzedażą pojazdu. Najważniejsza jest analiza całkowitego kosztu użytkowania, uwzględniająca finansowanie, utrzymanie, zużycie paliwa, ubezpieczenie, wartość rezydualną i przewidywany przebieg.

Przedsiębiorstwa działające w niestabilnym otoczeniu powinny szczególnie uważać na nadmierne wiązanie się stałymi kosztami. Najnowocześniejszy pojazd nie będzie dobrą inwestycją, jeśli nie znajdzie się dla niego odpowiednia liczba rentownych zleceń.

CYFRYZACJA TRANSPORTU I LOGISTYKI – TMS, TELEMATYKA I ANALITYKA DANYCH

W nowoczesnym przedsiębiorstwie transportowym dane powinny być dostępne niemal w czasie rzeczywistym. Systemy TMS umożliwiają sprawne planowanie zleceń, kontrolę kosztów i analizę rentowności. Telematyka pozwala śledzić położenie pojazdów, zużycie paliwa, postoje i zachowanie kierowców. Połączenie tych rozwiązań z księgowością oraz systemami obsługi klientów ogranicza pracochłonność codziennego zarządzania. Największą korzyść przynosi nie sama liczba wdrożonych aplikacji, ale ich integracja.

Przedsiębiorstwo, które analizuje informacje o przychodach i kosztach konkretnego przewozu, może szybciej wykrywać nieprawidłowości i reagować na pogarszającą się rentowność. Cyfryzacja nie powinna być traktowana jako wydatek informatyczny. Jest inwestycją w jakość zarządzania i zdolność podejmowania lepszych decyzji biznesowych.

SZTUCZNA INTELIGENCJA W LOGISTYCE – AI I OPTYMALIZACJA PROCESÓW

Sztuczna inteligencja może istotnie poprawić funkcjonowanie przedsiębiorstw logistycznych, zwłaszcza w planowaniu przewozów, prognozowaniu zapotrzebowania na transport i zarządzaniu dokumentacją. Algorytmy potrafią analizować duże ilości danych dotyczących ruchu drogowego, terminów dostaw i dostępności pojazdów. Dzięki temu można ograniczać puste przebiegi, poprawiać wykorzystanie floty oraz szybciej reagować na zakłócenia.

Jednak AI wymaga właściwie przygotowanych danych i nadzoru doświadczonych pracowników. Błędne informacje wejściowe mogą prowadzić do decyzji zwiększających koszty, zamiast je ograniczać. Największy potencjał tkwi w połączeniu automatycznej analizy danych z wiedzą spedytorów i dyspozytorów. W przyszłości przewagę uzyskają firmy, które wykorzystają sztuczną inteligencję do zwiększania efektywności, zachowując jednocześnie kontrolę nad bezpieczeństwem i jakością świadczonych usług.

LOGISTYKA MAGAZYNOWA I AUTOMATYZACJA – AUTOMATYKA MAGAZYNOWA I ZARZĄDZANIE CENTRAMI DYSTRYBUCYJNYMI

Rosnące wymagania klientów i rozwój handlu elektronicznego zmieniają organizację współczesnych magazynów. Operatorzy muszą obsługiwać coraz więcej zamówień, często o niewielkiej liczbie produktów, przy jednoczesnej presji na skrócenie czasu dostawy. Automatyczne systemy składowania, roboty transportowe i rozwiązania WMS mogą zwiększać wydajność oraz ograniczać liczbę błędów. Nie zawsze jednak najdroższa technologia jest najlepszym rozwiązaniem. Przed rozpoczęciem inwestycji należy przeanalizować strukturę zamówień, sezonowość działalności, koszty pracy i przewidywany okres zwrotu.

W wielu przypadkach znaczącą poprawę można uzyskać dzięki reorganizacji układu magazynu, lepszemu zarządzaniu zapasami i odpowiedniemu oprogramowaniu. Najważniejszym celem jest obniżanie kosztu obsługi pojedynczego zamówienia przy zachowaniu wysokiej jakości i terminowości usług.

TRANSPORT NISKOEMISYJNY – ELEKTROMOBILNOŚĆ I ZRÓWNOWAŻONY TRANSPORT

Przed branżą transportową stoi konieczność stopniowego ogra-



upraszczać dokumentację i pomagać kierowcom w codziennym wykonywaniu obowiązków.

Ostatnia mila: najdroższy etap dostawy

Handel elektroniczny zmienił oczekiwania konsumentów. Klienci chcą otrzymywać przesyłki szybko, tanio i w dogodnym miejscu. Jednocześnie operatorzy muszą radzić sobie z korkami, ograniczeniami wjazdu do centrów miast i rosnącymi kosztami pracy. W efekcie „ostatnia mila" staje się jednym z najbardziej wymagających elementów całego łańcucha logistycznego.

> O przyszłości branży TSL zdecydują produktywność, odporność finansowa i sprawne wykorzystanie danych.

Rozwój automatów paczkowych, punktów odbioru i rozwiązań umożliwiających konsolidację przesyłek pokazuje, że przewaga konkurencyjna nie zawsze polega na skracaniu czasu dostawy za wszelką cenę. Czasami ważniejsza okazuje się możliwość obsłużenia większej liczby przesyłek przy niższym koszcie jednostkowym i większej wygodzie klienta. Jak napisał na LinkedIn Rafał Brzoska: „dzięki metodom statystycznym prof. Pociechy udało mi się wyśledzić, że «ostatnia mila» to najdroższy element usługi logistycznej, które to odkrycie stało u podstawy pomysłu na Paczkomaty".

Ubezpieczenia i cyberbezpieczeństwo

Nowoczesne przedsiębiorstwo TSL jest narażone nie tylko na tradycyjne ryzyka związane z uszkodzeniem pojazdu, kradzieżą towaru czy opóźnieniem dostawy. Coraz większe znaczenie mają cyberataki, oszustwa związane z podszywaniem się pod przewoźników, kradzież danych i zakłócenia systemów informatycznych. Ubezpieczenia komunikacyjne, cargo oraz odpowiedzialności cywilnej przewoźnika i spedytora powinny być dopasowane do rzeczywistej działalności przedsiębiorstwa. Równie ważne są procedury weryfikacji kontrahentów, zabezpieczania dokumentacji i reagowania na incydenty.

Kto wygra kolejny etap konkurencji?

Przyszłość polskiej branży TSL nie zależy wyłącznie od tego, ile ciężarówek wyjedzie na europejskie drogi i ile przesyłek przejdzie przez centra logistyczne. Decydujące będą produktywność, odporność finansowa, sprawne wykorzystanie danych oraz zdolność dostosowywania działalności do nowych warunków rynkowych. Wielkie przedsiębiorstwa będą korzystać z efektów skali, kapitału i zaawansowanych systemów informatycznych. Mniejsze firmy mogą jednak skutecznie konkurować elastycznością, specjalizacją i jakością obsługi. Podstawowe pytanie nie brzmi już: jak przewieźć więcej?

niczania emisji, ale tempo tej transformacji będzie różne w poszczególnych segmentach rynku. Pojazdy elektryczne mogą być szczególnie atrakcyjne w dystrybucji miejskiej i na trasach o przewidywalnym przebiegu. W transporcie dalekobieżnym większego znaczenia nabierają dostępność infrastruktury, czas ładowania i całkowity koszt użytkowania. Dlatego decyzja o wyborze napędu powinna być poprzedzona analizą rzeczywistych warunków eksploatacji. Nie można zakładać, że jedno rozwiązanie będzie optymalne dla wszystkich przedsiębiorstw.

Ograniczanie emisji możliwe jest również przez lepsze planowanie przewozów, modernizację floty, zmniejszanie pustych przebiegów i rozwój transportu intermodalnego. Zielona transformacja nie powinna osłabiać konkurencyjności polskich przewoźników. Jej sukces zależy od połączenia celów środowiskowych z racjonalnym rachunkiem ekonomicznym.

FINANSOWANIE ROZWOJU FIRM TSL – LEASING, FAKTORING I FINANSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW

Transport należy do branż szczególnie wrażliwych na zaburzenia płynności finansowej. Przewoźnik ponosi koszty wykonania usługi wcześniej, niż otrzymuje zapłatę od klienta. Musi finansować paliwo, wynagrodzenia, leasing, serwis i opłaty drogowe, często przy relatywnie długich terminach płatności. Dlatego właściwa struktura finansowania powinna łączyć środki na inwestycje z kapitałem obrotowym. Leasing i kredyt mogą wspierać rozwój floty, a faktoring przyspieszać dostęp do pieniędzy należnych za wykonane usługi.

Nie mniej istotne są kontrola należności, limity kredytowe dla kontrahentów oraz bieżące prognozowanie przepływów pieniężnych. Firma może wykazywać księgowy zysk, a jednocześnie utracić zdolność terminowego regulowania zobowiązań. Dla zarządów przedsiębiorstw TSL to jedno z najważniejszych ryzyk, które powinno być monitorowane równie uważnie jak rentowność przewozów.

NIEDOBÓR KIEROWCÓW I PRACOWNIKÓW – RYNEK PRACY W TRANSPORCIE

Niedobór kierowców i doświadczonych pracowników operacyjnych pozostaje jednym z najważniejszych ograniczeń rozwoju branży TSL. Przedsiębiorstwa konkurują o ludzi nie tylko wysokością wynagrodzenia, ale także przewidywalnością harmonogramów, warunkami pracy oraz możliwością pogodzenia życia zawodowego z rodzinnym. Coraz większe znaczenie mają sprawne planowanie tras, ograniczanie niepotrzebnych przestojów i zapewnianie kierowcom odpowiedniego wsparcia administracyjnego.

Nowoczesne narzędzia informatyczne mogą zmniejszać obciążenie dokumentacyjne i poprawiać komunikację między kierowcą a dyspozytorem. Równie ważne są programy szkoleniowe i rozwój kompetencji pracowników magazynów, spedycji oraz obsługi technicznej. Firmy, które traktują ludzi wyłącznie jako koszt, będą miały trudności z utrzymaniem jakości usług. Przyszłość należy do organizacji potrafiących połączyć efektywność ekonomiczną z odpowiedzialnym zarządzaniem personelem.

OSTATNIA MILA I LOGISTYKA MIEJSKA – E-COMMERCE I DYSTRYBUCJA MIEJSKA

W handlu elektronicznym o przewadze konkurencyjnej coraz częściej decyduje jakość dostawy. Klient oczekuje szybkiej realizacji zamówienia, możliwości śledzenia przesyłki i wygodnego wyboru miejsca odbioru. Operator logistyczny musi jednocześnie ograniczać koszty doręczeń i radzić sobie z utrudnieniami w ruchu miejskim. Coraz większe znaczenie mają automaty paczkowe, punkty odbioru oraz odpowiednia konsolidacja przesyłek. Umożliwiają obsługę większych wolumenów przy niższym koszcie jednostkowym.

Przyszłość logistyki miejskiej będzie zależała od zdolności integrowania sieci dostaw z potrzebami mieszkańców i lokalnymi ograniczeniami transportowymi. Sukces nie zawsze oznacza dostarczenie przesyłki w najkrótszym możliwym czasie. Często ważniejsza jest przewidywalność, wygoda odbioru i rozsądna cena usługi.

NOWOCZESNE ROZWIĄZANIA DLA PRZEWOŹNIKÓW – USŁUGI FLOTOWE I SYSTEMY OPŁAT DROGOWYCH.

Nowoczesne zarządzanie flotą wymaga znacznie więcej niż kontroli zużycia paliwa. Karty paliwowe, elektroniczne systemy poboru opłat drogowych, monitoring pojazdów i rozwiązania do rozliczania tras mogą tworzyć zintegrowane środowisko zarządzania kosztami. Dobrze dobrane narzędzia umożliwiają ograniczanie nadużyć, automatyzację rozliczeń oraz bieżącą kontrolę wydatków ponoszonych przez poszczególne pojazdy. Szczególnego znaczenia nabiera integracja systemów wykorzystywanych w międzynarodowym transporcie drogowym, gdzie przewoźnicy muszą funkcjonować w różnych systemach opłat i przepisów.

Przy wyborze usługodawcy nie należy kierować się wyłącznie deklarowanymi rabatami. Ważne są również dostępność sieci akceptacji, przejrzystość rozliczeń, koszty dodatkowe i możliwość integracji danych z systemem TMS. Najlepsze rozwiązanie to takie, które pozwala firmie podejmować trafniejsze decyzje dotyczące kosztów całej floty.

UBEZPIECZENIA W BRANŻY TSL – ZARZĄDZANIE RYZYKIEM I UBEZPIECZENIA TRANSPORTOWE

Przedsiębiorstwa TSL są narażone na wiele rodzajów ryzyka: uszkodzenie pojazdów, utratę lub zniszczenie ładunku, kradzieże, opóźnienia oraz odpowiedzialność wobec klientów. Dlatego program ubezpieczeniowy powinien być dopasowany do rodzaju wykonywanych przewozów, wartości towarów, kierunków działalności i zakresu odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie mają ubezpieczenia OCP, OCS, cargo, komunikacyjne oraz ochrona przed skutkami cyberataków. Nie wystarczy porównywać wysokości składek. Kluczowe są limity odpowiedzialności, wyłączenia ochrony, udziały własne i procedury likwidacji szkód.

Coraz większym zagrożeniem stają się również oszustwa, polegające na podszywaniu się pod przewoźników oraz przejmowaniu dokumentów i danych dotyczących transportu. Skuteczne zarządzanie ryzykiem wymaga połączenia odpowiedniego ubezpieczenia z weryfikacją kontrahentów, szkoleniami pracowników i dobrze zaprojektowanymi procedurami bezpieczeństwa. W transporcie jedna poważna szkoda może zniwelować zysk wypracowywany przez wiele miesięcy. Dlatego właściwe zabezpieczenie przedsiębiorstwa powinno być integralnym elementem strategii finansowej.

Źródła do raportu i rankingu: GUS, InPost, PKP CARGO, Trans Polonia, OT Logistics, Dziennika Gazety Prawnej.