

DGP | 31. Ranking firm TSL

ekstra 26–28 czerwca 2026 nr 122 (6791)

dodatek informacyjno-promocyjny

FORSAL.PL



Fot. Borys Skrzętni

Wyłoniliśmy liderów branży TSL

Trudne warunki rynkowe zmuszają do większej aktywności owocującej innowacjami, które stają się źródłem przewag konkurencyjnych i motorem napędowym do osiągania strategicznych celów – to główny przekaz z gali wręczenia nagród w 31. edycji rankingu branży TSL, która odbyła się 24 czerwca w Centrum Przestrzeni Innowacyjnej SGH.

Ubiegły rok okazał się dla branży TSL okresem wybitnie trudnych wyzwań i walki o płynność finansową. Sektor zmagał się ze spadkami wolumenów przewozowych. Według GUS w 2025 r. przewieziono w Polsce 523,1 mln ton ładunków ogółem, czyli o 6,2 proc. mniej niż rok wcześniej. A wszystko to przy rosnących kosztach operacyjnych oraz rekordowym zadłużeniu, z którym zmagali się przedsiębiorcy.

To był też rok, który pokazał, że dywersyfikacja działalności się opłaca. Firmy, które na nią postawiły, radzą sobie lepiej w obecnych realiach rynkowych – posiadanie wielu filarów pozwala im unikać kryzysów w poszczególnych sektorach, a także utrzymać rentowność dzięki usługom o wyższej marży. Potwierdziły to też wyniki najnowszego, 31. rankingu branży TSL, którego organizatorem jest Dziennik Gazeta Prawna.

Przychody w górę

Otwierając wydarzenie, Tomasz Pietryga, redaktor naczelny Dziennika Gazety Prawnej, zauważył, że wydarzenie na stałe wpisało się do kalendarza ważnych wydarzeń gospodarczych, stając się barometrem tego, co się dzieje w tym strategicznym sektorze. Przypominał, że TSL pozostaje od lat jednym z filarów polskiej gospodarki: generuje ok. 6–7 proc. krajowego PKB, zatrudnia ok. 1 mln osób i odpowiada za ponad 30 proc. międzynarodowych przewozów drogowych w Unii Europejskiej.

Nadzór merytoryczny nad rankingiem TSL pełni Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Doktor habilitowana Halina Brdulak, prof. SGH reprezentująca uczelnię od początku istnienia rankingu, otwierając



gale, zauważyła, że wśród gości dostrzega wielu przedstawicieli firm biorących udział w rankingu od lat, ale też nowych, co wskazuje, że mimo zawirowań na rynku sektor mocno się trzyma i rozwija, będąc krwioobiegiem krajowej gospodarki.

Przypomniała, że w rankingu mogły wziąć udział firmy, które w 2024 r. uzyskały przychód z działalności podstawowej TSL na poziomie co najmniej 2 mln zł, co miało stanowić nie mniej niż 51 proc. wartości przychodu ogółem. Warunkiem było też podzielenie się wynikami finansowymi. – Z tym było różnie. Część firm w ankietach wykazała jedynie przychody i zatrudnienie, ale były też takie, które pochwały się wskaźnikami rentowności. Takich podmiotów było w tym roku 29 – wyjaśniła prof. Halina Brdulak i dodała, że firmy uczestniczące w rankingu osiągnęły w sumie przychody na poziomie 40 mld zł.

Podkreśliła też, że tempo wzrostu przychodów nabrało na sile, mimo że firmy mierzą się z licznymi wyzwaniami, zwłaszcza regulacyjnymi i geopolitycznymi.

– Branża się jednak nie poddaje, a o jej sile świadczy jej struktura; mimo że na rynku dochodzi do przejęć i zmian właścicielskich, rozdrobnienie sektora działa na jego korzyść – podkreśliła, przekonując, że firmy muszą patrzeć w przyszłość, bo to, co było, już nie wróci. Oznacza to, że należy aktywnie podchodzić do zmian na rynku, wpisywać je w model biznesowy i czynić z nich atuty dla biznesu.

W podobnym tonie ocenił sytuację Maciej Wroński, prezes Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska. W jego opinii wymuszone przez rynek zmiany owocują innowacyjnymi rozwiązaniami w wielu obszarach i mogą się stać motorem napędowym i źródłem nowych przewag konkurencyjnych tych firm, które zmodernizują się najszybciej. Jego zdaniem najnowsza edycja naszego rankingu dowodzi, że można rosnąć w siłę mimo niesprzyjających warunków. Podkreślił, że ważne jest uświadomienie sobie wyzwań, przed którymi stoi sektor.

Kontynuacja sukcesów z poprzednich lat

W kategorii przychody TSL na pierwszym miejscu uplasowała się DHL Group z wynikiem 6,685 mld zł, o 21 proc. lepszym od zeszłorocznego. Pokonała ona wieloletniego lidera tej kategorii – Grupę Raben, która w rankingu za 2025 r. znalazła się na drugiej pozycji, z przychodami w wysokości 4,932 mld zł, o 8 proc. wyższymi niż w 2024 r. Ostatnie miejsce na podium, z przychodami na poziomie 4,826 mld zł – o 9 proc. wyższymi niż w 2024 r. – zajęła firma CK DPD Polska; przed rokiem ta spółka była wiceliderem. Warto dodać, że Raben i DPD znalazły się na podium także w edycji za 2023 r.

W kategorii dynamika przychodów z działalności TSL liderem została firma spedycyjna Canvas Logistics, która w 2025 r. poprawiła swój wynik względem roku poprzedniego aż o 85 proc. Na drugim miejscu – z dynamiką przychodów rzędu 79 proc. – uplasowała się spółka FRIGO-EXPRESS LOGISTICS, a na trzecim TOLL Group Poland, wypracowawszy przychody o 34 proc. wyższe niż w 2024 r.

Trzecia kategoria – główne źródła przychodu TSL – została podzielona na podkategorie: spedycja drogową, spedycja morską/oceaniczną, transport drogowy oraz usługi logistyczne.

Zwycięczynią w obszarze spedycji drogowej została trzeci raz z rzędu firma Rohlig Suus Logistics. Drugą pozycję obroniła Optima Logistics Group, a na trzecie miejsce wskoczyła Grupa Transportowa, pokonawszy Hellmann Worldwide Logistics Polska, które w roku poprzednim dopełniało podium.

Również w kategorii spedycja morską/oceaniczną nie doszło do przetasowania, albowiem ubiegłoroczny lider obronił pierwszą pozycję. Mowa o firmie Ligentia Poland, która na czele rankingu była nie tylko w 2024 r., lecz także w 2023 r. Na miejscu drugim uplasowała się, podobnie jak w 2024 r., Cargo-Partner Spedycja, a na trzecim spółka Tirsped, która – wzorem Ligentia Poland – znalazła się na podium trzeci rok z rzędu.

W transporcie drogowym najlepsza okazała się firma Hellmann Worldwide Logistics Polska. Na drugim miejscu w tej kategorii znalazła się firma SKAT Transport, a na trzecim – CAT LC Polska, która rok temu była wiceliderem.

W ostatniej kategorii – usługi logistyczne – nagroda główna przypadła po raz czwarty z rzędu Grupie Raben. Wiceliderem została spółka LPP Logistics; awansowała o jedno miejsce w stosunku do rankingu za 2024 r. Podium zamknęła ID Logistics Polska.

Ogłoszenie wyników rankingu było okazją nie tylko do podsumowań wydarzeń i dokonań minionego roku, lecz także do ożywionej dyskusji o szansach i zagrożeniach sektora TSL w nadchodzących latach. Na stronach 2–3 prezentujemy opinie liderów, a na kolejnych – obszerne profesjonalne analizy i opinie czołowych ekspertów, w tym przede wszystkim praktyków tej niezwykle ważnej części polskiej i europejskiej gospodarki.

PAO

Oto laureaci 31. edycji Rankingu TSL



Przychody z działalności TSL

ZWYCIĘZCA:
DHL Group

ANNA GALAS

head of business development DHL Supply Chain w Polsce

O d wielu lat konsekwentnie zacieśniamy współpracę z partnerami, aby oferować klientom jeszcze lepszy serwis. Zapewniamy kompleksową obsługę całego łańcucha logistycznego. Dysponujemy już doskonałymi produktami, świetnymi usługami oraz wypracowaną, wzorową współpracą z kontrahentami. Otrzymana nagroda to dla nas ogromne wyróżnienie i potwierdzenie, że obrany przez nas kierunek jest słuszny. W tym roku świętujemy wyjątkowy jubileusz – 35-lecie obecności grupy DHL w Polsce. Trzy i pół dekady to szmat czasu, w trakcie którego osiągnęliśmy już bardzo wiele. Nie zamierzamy jednak zwalniać tempa. Nasza obecna strategia biznesowa opiera się na ambitnym hasle „double up”. Zakłada ona wprost podwojenie naszych przychodów do 2030 r. Jesteśmy już po pierwszym roku wdrażania tych założeń i z pełną odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że znajdujemy się na doskonałej drodze. Odpowiedzią na wyzwania rynkowe oraz plany utrzymania pozycji na samym topie jest nasz dalszy dynamiczny rozwój. Głęboko wierzymy, że bez inwestycji nie ma mowy o postępie. Dlatego przez cały czas intensywnie inwestujemy chociażby w nowoczesną infrastrukturę magazynową oraz automatyzację. To kluczowe rynkowe trendy, od których nie uciekniemy – stanowią one bezpośrednie oczekiwania naszych klientów. Jako lider dysponujemy odpowiednimi możliwościami oraz unikatową wiedzą zatrudnianych ekspertów, co pozwala nam te plany skutecznie realizować każdego dnia.

Dynamika przychodów z działalności TSL

ZWYCIĘZCA:
Canvas Logistics



Spedycja drogowa

ZWYCIĘZCA:
ROHLIG SUUS Logistics

ANDRZEJ KOŹŁOWSKI

członek zarządu



To już trzeci rok z rzędu, kiedy plasujemy się na najwyższym stopniu podium. Sukces ten jest efektem konsekwentnie realizowanej strategii. Firma intensywnie inwestuje w transport drogowy, rozwijając krajową i europejską dystrybucję drobnicową, przewoży częściowe oraz całopojazdowe. Kluczem jest kompleksowość. Klienci mogą powierzyć operatorowi całe wolumeny dystrybucyjne, niezależnie od tego, czy przewożą jedną paletę, czy pełny ładunek w kraju lub Europie. Nie bez znaczenia są też zrealizowane inwestycje w dostawy ostatniej mili dla e-commerce przy towarach ponadgabarytowych. Usługa Suus Expert dynamicznie rośnie, obsługując dużych klientów. Równolegle firma stawia na takie technologie, jak: system TMS, funkcjonalności AI oraz pełną widoczność przesyłek. Fundamentem sukcesu pozostają ludzie, czyli zaangażowany zespół ekspertów, który w trudnych momentach szybko reaguje i generuje wartość dodaną, budując przewagę konkurencyjną. Plany na ten rok są ambitne. Mimo obrotów rzędu 650 mln euro za zeszły rok firma celuje w dwucyfrowe tempo wzrostu. Kluczem jest ekspansja poza Europę Środkowo-Wschodnią. Po Kazachstanie i Ukrainie dwa miesiące temu otwarto oddział w Uzbekistanie. Powstaje stabilny korytarz południowy łączący Azję Centralną i Chiny z Europą. Te rozwiązania gwarantują odporność łańcuchów dostaw na kryzysy geopolityczne, takie jak konflikt na Bliskim Wschodzie.



Spedycja morska

zwycięzca:
Ligentia Poland

MAREK ŁADZIKOWSKI

członek zarządu

Otrzymała nagroda to dla nas dowód ogromnego zaufania ze strony klientów. Dla każdego usługodawcy takie wyróżnienia smakują najlepiej, stanowiąc potwierdzenie konsekwencji w realizowaniu obranej strategii. Żyjemy w dynamicznych czasach dla branży logistycznej, ale nie poddajemy się jako firma. Zamiast obrażać się na rzeczywistość, staramy się do niej dostosowywać. W kuluarach wiele rozmawia się dziś o kadrach i młodych pokoleniach. Dla naszej organizacji to jednak szansa, a nie wyzwanie. Sukces firmy to efekt innowacyjności oraz silnego wejścia w zaawansowane usługi doradcze. W logistyce coraz rzadziej decyduje sama cena za fracht. Biorąc pod uwagę kryteria kosztowe, kluczowe okazuje się to, jak finalnie uda się poskładać cały proces od strony dostawców, efektywności oraz optymalnego wypełnienia. Obecnie Ligentia Poland znajduje się w ważnej fazie zmian właścicielskich. Ogromnym krokiem dla organizacji jest sfinalizowane już połączenie z dużą, potężną grupą z Omanu. Pozyskanie nowego udziałowca wyznacza nasze plany na najbliższy czas. Naturalnym kierunkiem pozostaje kontynuowanie dotychczasowej roli wobec naszych klientów – bycia partnerem, doradcą, gospodarzem ich frachtów, powiernikiem problemów oraz dostawcą odpowiednich narzędzi do ich rozwiązywania. Nowy rozdział to jednocześnie bardzo duże strategiczne otwarcie na rynek Bliskiego Wschodu, które mocno zdefiniuje nasze działania w tym roku.



Transport drogowy

zwycięzca:
Hellmann Logistics Polska

MARZENA KRÓLEWICZ-KOPEC

dyrektor ds. sprzedaży frachtu morskiego

Cieszymy się, że firma znalazła się w gronie najlepszych w branży TSL. Na co dzień odpowiadam za fracht morski, jednak 24 lata temu zaczynałam swoją przygodę właśnie w transporcie drogowym. Dlatego dobrze znam ten obszar działalności, bo jest mi bliski. Nasz cel to stanąć na podium również w przyszłym roku, chcemy utrzymać osiągnięty w 2025 r. pozycję lidera. Obecny sukces to wynik ciężkiej pracy wielu ludzi i zespołów. To, co wyróżnia naszą firmę, to działanie multiprojektowe. Nagroda została przyznana za fracht drogowy, który tworzyliśmy nie od kilku, ale kilkunastu lat. Na uznanie zasługuje nasza sieć dystrybucji międzynarodowej i krajowej. Działamy z partnerami, ale opieramy się też na własnych oddziałach, które przez cały czas poszerzamy w kraju i za granicą. Nasze wzrosty w transporcie są na poziomie od kilkunastu do 20 proc., więc dynamicznie się rozwijamy i chcemy ten trend utrzymać w kolejnych latach. Działanie multiprojektowe sprawia, że w zależności od sytuacji geopolitycznej czy rynkowej raz prowadzi nas fracht morski, a raz drogowy. Tak się złożyło, że akurat teraz drogowy jest naszym najmocniejszym produktem. Dywersyfikacja pozwala zatem osiągać dobre wyniki niezależnie od wahań rynkowych. Specjalizujemy się również w transporcie lotniczym i kolejowym, więc elastycznie przekładamy siły, dostosowując się do okoliczności i aktualnych potrzeb klientów.



Usługi logistyczne

zwycięzca:
Grupa Raben

DARIUSZ GRUDZIŃSKI

regional domestics road network director
Raben Logistics Polska

Ubiegły rok należał z całą pewnością do trudnych ze względu na zmiany geopolityczne, dynamikę na rynkach oraz presję kosztową, z którą mierzą się wszyscy w branży. Natomiast był to też czas, w którym nasza organizacja i wszyscy zgromadzeni pokazali odporność i możliwość dalszego wzrostu. Jako firma rozwinęliśmy działalność na nowe rynki oraz rozbudowaliśmy sieć operacyjną w Europie. To wyróżnienie jest ważnym potwierdzeniem, że obrany kierunek jest słuszny. Dziękuję klientom za partnerstwo i zaufanie. Nasze plany są skierowane głównie na Europę Środkową. Rozwijamy sieć i wzmacniamy strukturę operacyjną. Sprzedaż dopisuje, za co dziękujemy, jednak skupiamy się na tym, żeby nie zabrakło zasobów, o które dziś trudno zadbać. Gdy pojawia się sprzedaż, kluczowe jest jej dobre obsłużenie i wywołanie uśmiechu zadowolenia u klientów. W firmie mówimy, że chcemy zachwycić klienta w codziennej pracy. Ta nagroda udowadnia, że konsekwencja oraz przemysłowy, odpowiedzialny rozwój przynoszą dobre rezultaty, które docenia rynek, a za tym idą wyniki. Nie schodzimy z obranej drogi. Aby dalej umacniać pozycję, planujemy inwestycje. W tym roku skończymy duży obiekt w Salonicach w Grecji. Równolegle kilka centrów buduje się w Austrii, Niemczech, Rumunii, na Słowacji i w Czechach. W Polsce również planujemy rozbudowę naszych centrów dystrybucyjnych. Chcemy się zdecydowanie umacniać na europejskim rynku.

Ranking firm według przychodów z działalności

Miejsce w rankingu przychodów TSL w 2025 r.	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody w PLN		Dynamika przychodu (2024 = 100%)	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodu TSL (2024 = 100%)	Zysk brutto w PLN		Dynamika zysku brutto (2024 = 100%)	Zysk netto w PLN		Dynamika zysku netto (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów	
						2025	2024		2025	2024		2025	2024		2025	2024		Rodzaj działalności	Rodzaj działalności (szczegółowo)
1	DHL Group	grupa firm	1991	0%	Niemcy	6 685 585 287	5 509 343 903	21%	6 685 585 287	5 509 343 903	21%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi kurierskie	usługi kurierskie
2	Grupa Raben *	grupa firm	1931	0%	Holandia	4 932 418 390	4 576 412 703	8%	4 932 418 390	4 576 412 703	8%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
3	GK DPD Polska sp. z o.o.	grupa firm	1991	0%	Francja	4 826 907 614	4 419 102 244	9%	4 780 652 285	4 373 383 298	9%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi kurierskie	usługi kurierskie
4	LPP Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2022	100%		2 300 000 000	2 080 000 000	11%	2 300 000 000	2 080 000 000	11%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
5	ROHLIG SUUS Logistics S.A.	pojedyncza firma	1989	100%		2 245 025 478	2 177 882 508	3%	2 245 025 478	2 177 882 508	3%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
6	ID Logistics Polska S.A.	grupa firm	2008	0%	Francja	2 243 090 895	2 074 951 721	8%	2 243 090 895	2 074 951 721	8%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
7	Optima Logistics Group S.A.	grupa firm	2008	100%		1 838 102 654	1 593 337 209	15%	1 820 592 396	1 583 776 963	15%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
8	Rhenus Logistics	grupa firm	1995	0%	Niemcy	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
9	Kuehne + Nagel Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	1 614 076 000	1 598 950 035	1%	1 614 076 000	1 598 950 035	1%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
10	FM Logistic (FM Polska Sp. z o.o.)	grupa firm	1994	0%	Francja	1 606 888 562	1 556 109 541	3%	1 603 572 546	1 551 279 250	3%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
11	FIEGE	grupa firm	1997	0%	Niemcy	1 194 678 588	1 026 490 958	16%	1 194 678 588	1 026 490 958	16%	103 141 268	96 692 674	7%	84 426 373	78 758 521	7%	usługi logistyczne	usługi logistyczne
12	LX Pantos Poland Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2005	0%	Republika Korei	949 801 529	1 178 216 434	-19%	949 801 528	1 178 216 434	-19%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
13	DACHSER Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2006	0%	Niemcy	903 717 961	833 504 535	8%	903 613 501	833 412 324	8%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
14	Ligentia Poland Sp. z o.o.	grupa firm	2012	13%	Wielka Brytania	792 120 802	954 101 244	-17%	779 294 759	942 814 262	-17%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja morska
15	Fresh Logistics Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2002	0%	Holandia	771 446 064	715 032 786	8%	771 446 064	715 032 786	8%	103 497 361	86 421 778	20%	83 284 522	68 952 800	21%	usługi logistyczne	usługi logistyczne
16	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	716 213 000	705 464 000	2%	716 213 000	705 464 000	2%	11 522 000	11 734 000	-2%	10 072 000	8 020 000	26%	transport	transport drogowy
17	GRUPA TRANSPORTOWA	grupa firm	2017	100%		721 343 455	626 094 380	15%	710 737 944	623 131 164	14%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
18	No Limit Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1990	100%		636 386 358	548 155 322	16%	636 386 358	548 155 322	16%	27 668 288	9 162 387	202%	22 876 376	6 564 174	249%	usługi logistyczne	usługi logistyczne
19	SKAT Transport	pojedyncza firma	1991	100%		515 758 704	501 365 805	3%	512 093 865	500 584 663	2%	1 675 960	-1 587 114	206%	1 341 309	-1 212 432	211%	transport	transport drogowy
20	Geis PL	pojedyncza firma	2013	0%	Niemcy	499 080 974	455 674 441	10%	498 756 362	455 349 960	10%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
21	CAT LC Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1994	0%	Francja	428 421 444	412 845 884	4%	428 421 444	412 845 884	4%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	transport	transport drogowy
22	cargo-partnerspedycja Sp. z o. o.	pojedyncza firma	1998	0%	Holandia	384 083 603	463 943 000	-17%	384 083 603	463 943 000	-17%	4 967 358	6 012 000	-17%	4 151 106	5 179 000	-20%	spedycja	spedycja morska
23	Eurogate Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1999	0%	Cypr	309 861 625	353 059 821	-12%	309 861 625	353 059 821	-12%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
24	Colian Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2009	100%		338 929 778	318 395 406	6%	305 036 800	286 555 865	6%	5 983 761	5 922 039	1%	4 767 688	4 750 466	0%	spedycja	spedycja drogowa
25	TVM Transport & Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2010	100%		303 024 262	275 521 587	10%	298 650 179	271 616 219	10%	6 120 442	4 780 140	28%	5 926 133	4 636 093	28%	transport	transport drogowy
26	TPG / TRANS POLONIA GROUP	grupa firm	2004	85,5%	Malta	283 252 000	221 204 000	28%	283 252 000	221 204 000	28%	-565 000	3 988 000	-114%	-486 000	2 549 000	-119%	transport	transport drogowy
27	Tirsped Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1989	100%		253 166 520	293 534 069	-14%	253 166 520	293 534 069	-14%	4 495 177	6 145 772	-27%	3 076 693	5 825 904	-47%	spedycja	spedycja morska
28	MARATHON INTERNATIONAL	pojedyncza firma	2003	100%		259 525 749	229 055 971	13%	252 806 982	228 984 640	10%	18 847 334	11 594 082	63%	14 868 038	11 594 083	28%	transport	transport drogowy
29	MEXEM Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1988	100%		263 982 605	243 673 428	8%	250 846 148	243 631 827	3%	6 374 253	4 998 653	28%	1 681 488	3 915 202	-57%	spedycja	spedycja drogowa
30	LINKTIS	grupa firm	2013	100%		250 386 753	225 671 981	11%	246 215 529	222 066 438	11%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
31	Transsped Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	1992	100%		244 080 491	239 657 170	2%	244 080 491	239 657 170	2%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja drogowa
32	REGESTA S.A.	pojedyncza firma	2010	100%		331 419 627	366 013 347	-9%	241 635 062	258 361 563	-6%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	transport	transport drogowy
33	BFI Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		194 939 926	157 075 108	24%	194 000 089	155 964 434	24%	3 393 613	1 370 114	148%	2 906 758	1 038 250	180%	transport	transport drogowy
34	Grupa Delta Trans	grupa firm	1991	80%	Niemcy	213 881 897	247 186 740	-13%	155 312 923	164 524 107	-6%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	usługi logistyczne	usługi logistyczne
35	Polfrost Internationale Spedition Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1996	50,1%	Niemcy	139 925 239	161 458 112	-13%	139 712 994	161 354 200	-13%	1 545 093	5 609 036	-72%	1 000 000	4 526 865	-78%	spedycja	spedycja morska
36	UNIQ LOGISTIC Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	2008	100%		169 296 652	164 916 788	3%	132 051 388	128 988 629	2%	5 578 252	5 909 527	-6%	4 286 391	4 805 186	-11%	transport	transport drogowy
37	Ray Trans sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		125 697 743	121 158 029	4%	124 662 298	118 954 354	5%	269 517	933 143	-71%	103 846	424 679	-76%	spedycja	spedycja drogowa
38	LTP-Logistyka	grupa firm	2012	100%		124 004 461	114 523 232	8%	117 957 291	103 179 051	14%	429 900	2 370 550	-82%	270 475	1 924 412	-86%	spedycja	spedycja drogowa
39	DTA / GRUPA DTA	grupa firm	2002	100%		117 867 434	112 327 871	5%	117 583 694	112 042 019	5%	8 053 470	5 942 775	36%	6 621 394	4 327 229	53%	usługi celne	usługi celne
40	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	pojedyncza firma	2017	100%		118 922 799	81 124 894	47%	103 839 339	58 032 279	79%	6 211 593	1 845 424	237%	6 146 223	1 760 657	249%	transport	transport drogowy
41	Canvas Logistics	pojedyncza firma	2020	100%		101 408 472	55 200 201	84%	101 408 472	54 739 650	85%	3 631 880	1 035 943	251%	3 011 417	1 035 943	191%	spedycja	spedycja drogowa
42	TL TRANS LOGISTYKA	pojedyncza firma	2005	100%		100 845 552	105 028 288	-4%	100 845 552	105 028 288	-4%	6 971 768	1 290 129	440%	5 555 918	1 000 470	455%	transport	transport drogowy
43	TOLL Group Poland	pojedyncza firma	2023	0%	Japonia	87 880 591	65 806 133	34%	87 880 591	65 806 133	34%	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	spedycja	spedycja lotnicza
44	Express Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2013	100%		59 192 158	52 450 272	13%	59 192 158	52 450 272	13%	3 143 259	3 771 377	-17%	2 875 084	3 735 424	-23%	spedycja	spedycja drogowa
45	Scandica Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2016	100%		45 047 853	40 827 745	10%	46 026 680	39 323 535	17%	212 760	399 398	-47%	168 930	334 653	-50%	spedycja	spedycja drogowa
46	A&S Cargo Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2017	100%		31 751 367	28 919 696	10%	31 751 367	28 919 696	10%	538 540	383 281	41%	481 800	343 130	40%	transport	transport drogowy
47	GARDA TSL	pojedyncza firma	2021	100%		31 302 443	23 625 296	32%	31 302 443	23 625 296	32%	841 538	350 608	140%	794 781	263 240	202%	spedycja	spedycja drogowa
48	PRO-LOGIS Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2011	100%		30 868 799	24 400 000	27%	30 578 988	24 400 000	25%	1 149 537	-600 000	-292%	1 149 537	-662 000	274%	usługi magazynowe	usługi magazynowe
49	Interlink Ltd. Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1995	0%	Niemcy	16 296 406	15 821 803	3%	16 291 126	15 652 664	4%	-649 216	428 545	-251%	-642 517	318 272	-302%	spedycja	spedycja morska

* Wyniki Fresh Logistics Polska Sp. z o.o. ujęto w wynikach grupy Raben. Opracowanie wyników: Katarzyna Furman

TSL 2025

w działalności TSL 2025		Zasięg działalności TSL	Ogólny zakres działania firmy								Logistyka				Wykorzystywane gałęzie transportu				Rodzaj obsługiwanego ładunku												Obsługa e-commerce	Zatrudnienie w Polsce ogółem		Dynamika zatrudnienia (2024 = 100%)	Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wśród ogółu kierowników		Raport społeczny					
Rodzaj ładunku	Obszar geograficzny		transport	spedycja	konsolidacja ładunku	usługi magazynowe	usługi celne	zarządzanie frachtem	usługi kurierskie	usługi logistyczne	terminalowa	zaopatrzenia i dystrybucji	kompleksowe rozwiązania	e-logistyka	one stop shopping	drogowy	kolejowy	lotniczy	morski / oceaniczny	żegluga śródlądowa	kombinowany szyna-droga	całopojazdowe	drobnicowe	częściowe	towary masowe - sypkie	towary masowe - płynne i/lub gazowe	kontenery	drobnica konwencjonalna	drobnica spaketyzowana, w kontenerach, specjalnych pojemnikach	paczki		przesyłki kurierskie	ładunki ponadgabarytowe		ładunki niebezpieczne (ADR)	ładunki w temperaturze kontrolowanej	przesyłki celne	2025	2024	2025	2024	przygotowuje
drobnicowe	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2C, B2B	13 586	11 713	116%	52%	36%	●	●	
drobnicowe	Polska	Europa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2B	6 051	6 002	1%	36%	37%	●	●	
przesyłki kurierskie	Polska	Europa	●	●		●	●	●	●						●								●							●	●		B2C, B2B	4 346	4 487	-3%	42%	42%	●	●		
drobnicowe	Polska	świat	●	●		●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●		●	●	●			●	B2C	9 422	7 579	24%	14%	19%	-	-
drobnicowe	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2C, B2B	2 531	2 393	6%	38%	35%	●	●
drobnicowe	Polska	świat		●		●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●			●	B2B	10 814	10 452	3%	30%	29%	●	●
całopojazdowe	Europa	Europa		●											●							●	●	●	●	●	●	●	●				-	396	388	2%	32%	33%	-	-		
całopojazdowe	Polska	Europa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●	B2C, B2B	6 278	6 619	-5%	42%	42%	-	-	
drobnica spaketyzowana	Europa	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2B	2 276	2 118	7%	33%	35%	●	●	
drobnicowe	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●			●	B2C, B2B	3 568	3 500	2%	48%	48%	●	●
całopojazdowe	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2B	6 837	6 796	1%	42%	39%	●	-
kontenery	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	922	1 851	-50%	40%	40%	●	●	
drobnicowe	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●	●	●	●	●			●	●	●			●	B2B	701	703	0%	50%	50%	-	-	
kontenery	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●		●			●	B2B	715	757	-6%	44%	42%	●	●	
drobnicowe	Polska	Europa	●	●	●	●	●		●			●			●	●						●	●	●	●				●				-	751	711	6%	38%	34%	●	●		
drobnicowe	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	B2B	648	640	1%	27%	25%	●	●	
całopojazdowe	Europa	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2B	338	434	-22%	42%	49%	-	-	
całopojazdowe	Polska	Europa	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●					●	●	●	●	●			●	●	●	●			B2B	1 066	1 194	-11%	33%	25%	●	-	
całopojazdowe	Europa	Europa	●	●											●							●	●					●					-	222	222	0%	56%	57%	●	●		
drobnicowe	Polska	Europa		●	●	●			●	●	●	●			●	●	●					●	●	●					●				●	B2C, B2B	520	519	0%	20%	19%	●	●	
całopojazdowe	Polska	Europa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	-	391	404	-3%	25%	23%	-	-		
kontenery	Polska	świat	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●			●	B2B	275	279	-1%	44%	38%	●	●	
całopojazdowe	Europa	świat		●	●	●			●			●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●		●	●	●	●	-	134	140	-4%	37%	38%	-	-		
całopojazdowe	Polska	Europa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●	-	265	259	2%	50%	57%	●	-	
częściowe	Polska	Europa	●	●											●							●	●	●									●	-	515	474	9%	28%	41%	-	-	
ADR	Europa	Europa	●	●											●	●					●	●			●	●							-	955	395	142%	48%	56%	●	-		
kontenery	Azja	świat	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	B2B	193	185	4%	49%	50%	-	-	
całopojazdowe	Europa	Europa	●	●											●	●	●					●	●	●			●	●	●				-	473	421	12%	22%	40%	-	-		
całopojazdowe	Europa	Europa	●	●	●	●			●						●	●						●		●	●	●	●	●				●	B2C, B2B	213	212	0%	53%	47%	●	-		
całopojazdowe	Europa	świat	●	●	●	●	●	●	●	●		●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	B2B	108	125	-14%	47%	41%	●	-	
całopojazdowe	Europa	Europa	●	●		●		●		●		●			●	●						●	●		●	●	●			●	●	●	●	B2C	196	224	-13%	50%	44%	●	-	
całopojazdowe	Polska	Europa	●	●	●	●			●			●			●	●	●					●	●	●									nie	510	593	-14%	48%	32%	-	-		
kontenery	Polska	Europa	●	●																																						

Ranking firm według dynamiki przychodów z działalności TSL

Miejsce w rankingu dynamika przychodów TSL w 2025 r.	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL
			2025	2024	
1	Canvas Logistics	pojedyncza firma	101 408 472	54 739 650	85%
2	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	pojedyncza firma	103 839 339	58 032 279	79%
3	TOLL Group Poland	pojedyncza firma	87 880 591	65 806 133	34%
4	GARDA TSL	pojedyncza firma	31 302 443	23 625 296	32%
5	TPG / TRANS POLONIA GROUP	grupa firm	283 252 000	221 204 000	28%
6	PRO-LOGIS Sp. z o.o.	pojedyncza firma	30 578 988	24 400 000	25%
7	BFI Sp. z o.o.	pojedyncza firma	194 000 089	155 964 434	24%
8	DHL Group	grupa firm	6 685 585 287	5 509 343 903	21%
9	Scandica Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	46 026 680	39 323 535	17%
10	FIEGE	grupa firm	1 194 678 588	1 026 490 958	16%
11	No Limit Sp. z o.o.	pojedyncza firma	636 386 358	548 155 322	16%
12	Optima Logistics Group S.A.	grupa firm	1 820 592 396	1 583 776 963	15%
13	LTP-Logistyka	grupa firm	117 957 291	103 179 051	14%
14	GRUPA TRANSPORTOWA	grupa firm	710 737 944	623 131 164	14%
15	Express Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	59 192 158	52 450 272	13%
16	LINKTIS	grupa firm	246 215 529	222 066 438	11%
17	LPP Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2 300 000 000	2 080 000 000	11%
18	MARATHON INTERNATIONAL	pojedyncza firma	252 806 982	228 984 640	10%
19	TVM Transport & Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	298 650 179	271 616 219	10%
20	A&S Cargo Sp. z o.o.	pojedyncza firma	31 751 367	28 919 696	10%
21	Geis PL	pojedyncza firma	498 756 362	455 349 960	10%
22	GK DPD Polska sp. z o.o.	grupa firm	4 780 652 285	4 373 383 298	9%
23	DACHSER Sp. z o.o.	pojedyncza firma	903 613 501	833 412 324	8%
24	ID Logistics Polska S.A.	grupa firm	2 243 090 895	2 074 951 721	8%
25	Fresh Logistics Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	771 446 064	715 032 786	8%

Miejsce w rankingu dynamika przychodów TSL w 2025 r.	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL
			2025	2024	
26	Grupa Raben *	grupa firm	4 932 418 390	4 576 412 703	8%
27	Colian Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	305 036 800	286 555 865	6%
28	DTA / GRUPA DTA	grupa firm	117 583 694	112 042 019	5%
29	Ray Trans sp. z o.o.	pojedyncza firma	124 662 298	118 954 354	5%
30	Interlink Ltd. Sp. z o.o.	pojedyncza firma	16 291 126	15 652 664	4%
31	CAT LC Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	428 421 444	412 845 884	4%
32	FM Logistic (FM Polska Sp. z o.o.)	grupa firm	1 603 572 546	1 551 279 250	3%
33	ROHLIG SUUS Logistics S.A.	pojedyncza firma	2 245 025 478	2 177 882 508	3%
34	MEXEM Sp. z o.o.	pojedyncza firma	250 846 148	243 631 827	3%
35	UNIQ LOGISTIC Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	132 051 388	128 988 629	2%
36	SKAT Transport	pojedyncza firma	512 093 865	500 584 663	2%
37	Transsped Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	244 080 491	239 657 170	2%
38	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k.	pojedyncza firma	716 213 000	705 464 000	2%
39	Kuehne + Nagel Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1 614 076 000	1 598 950 035	1%
40	Rhenus Logistics	grupa firm	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%
41	TL TRANS LOGISTYKA	pojedyncza firma	100 845 552	105 028 288	-4%
42	Grupa Delta Trans	grupa firm	155 312 923	164 524 107	-6%
43	REGESTA S.A.	pojedyncza firma	241 635 062	258 361 563	-6%
44	Eurogate Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	309 861 625	353 059 821	-12%
45	Polfrosts Internationale Spedition Sp. z o.o.	pojedyncza firma	139 712 994	161 354 200	-13%
46	Tirsped Sp. z o.o.	pojedyncza firma	253 166 520	293 534 069	-14%
47	cargo-partner spedycja Sp. z o. o.	pojedyncza firma	384 083 603	463 943 000	-17%
48	Ligentia Poland Sp. z o.o.	grupa firm	779 294 759	942 814 262	-17%
49	LX Pantos Poland Sp. z o.o.	pojedyncza firma	949 801 528	1 178 216 434	-19%

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025 – główny rodzaj działalności SPEDYCJA DROGOWA

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	ROHLIG SUUS Logistics S.A.	pojedyncza firma	1989	100%		2 245 025 478	2 177 882 508	3%	spedycja	spedycja drogowa	drobnicowe	Polska
2	Optima Logistics Group S.A.	grupa firm	2008	100%		1 820 592 396	1 583 776 963	15%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
3	GRUPA TRANSPORTOWA	grupa firm	2017	100%		710 737 944	623 131 164	14%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
4	Eurogate Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1999	0%	Cypr	309 861 625	353 059 821	-12%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
5	Colian Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2009	100%		305 036 800	286 555 865	6%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska
6	MEXEM Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1988	100%		250 846 148	243 631 827	3%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
7	LINKTIS	grupa firm	2013	100%		246 215 529	222 066 438	11%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
8	Transsped Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	1992	100%		244 080 491	239 657 170	2%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
9	Ray Trans sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		124 662 298	118 954 354	5%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
10	LTP-Logistyka	grupa firm	2012	100%		117 957 291	103 179 051	14%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska
11	Canvas Logistics	pojedyncza firma	2020	100%		101 408 472	54 739 650	85%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
12	Express Logistic Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2013	100%		59 192 158	52 450 272	13%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Europa
13	Scandica Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2016	100%		46 026 680	39 323 535	17%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska
14	GARDA TSL	pojedyncza firma	2021	100%		31 302 443	23 625 296	32%	spedycja	spedycja drogowa	całopojazdowe	Polska



Architekci nowoczesnej logistyki. Ostatecznym zwycięzcą jest konsument

O tym, jak nowoczesne technologie, otwarte ekosystemy partnerskie i strategiczne inwestycje infrastrukturalne kształtują wymagania współczesnego konsumenta i wspierają rodzimy biznes, rozmawiamy z Arkadiuszem Stasiakiem, wiceprezesem ds. operacyjnych w DHL eCommerce Polska.

Polski sektor logistyki, wraz z e-commerce, należy dziś do najdynamiczniej rozwijających się i najbardziej zaawansowanych technologicznie w Europie. U podstaw tej transformacji leży 35-letnia historia obecności Grupy DHL w Polsce – od pierwszych dostaw w realiach gospodarki wolnorynkowej lat 90. po pozycję architekta zintegrowanych usług logistycznych. Jak ocenia pan rynkowe zmiany?

Droga, którą przeszliśmy, to w istocie świadectwo ewolucji całej polskiej przedsiębiorczości. W 1991 r., kiedy zaczęła się historia DHL w Polsce, logistyka opierała się na dostarczaniu paczki z punktu A do punktu B na rodzym się wolnym rynku. Dziś, po 35 latach, logistyka to już zaawansowana inżynieria danych, automatyzacja procesów i zarządzanie potężnymi ekosystemami cyfrowymi. DHL nie tylko obserwował tę transformację – my byliśmy partnerem dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw, które w tym czasie skalowały swoje biznesy. Jednocześnie przez lata intensywnie inwestowaliśmy i nadal inwestujemy w naszą infrastrukturę w Polsce. Przeszliśmy ewolucję od tradycyjnej firmy kurierskiej do aktywnego uczestnika rynku e-commerce, który dostarcza zintegrowane rozwiązania dla biznesu każdej skali, stabilizując łańcuchy dostaw i stymulując wzrost polskiego PKB.

Jak istotny dla DHL eCommerce, najmłodszej z pięciu dywizji DHL w Polsce, jest obecnie rynek polski?

Polska stanowi dziś logistyczne serce Europy i jeden z absolutnie priorytetowych rynków zarówno dla DHL eCommerce Polska, jak i dla całej Grupy DHL. Nasze położenie geograficzne w połączeniu z niezwykle wysoką dojrzałością cyfrową polskich konsumentów sprawia, że jesteśmy naturalnym regionalnym hubem logistycznym i bardzo ważnym rynkiem europejskim. Twardym dowodem na tę pozycję są nasze strategiczne inwestycje kapitałowe, na czele z międzynarodowym centrum logistycznym w Robakowie pod Poznaniem. W budowę tego ultranowoczesnego zakładu zainwestowaliśmy 180 mln euro. Obsługuje on nie tylko rynek krajowy, lecz także stanowi kluczową bramę operacyjną dla handlu międzynarodowego w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Polski rynek automatów paczkowych jest jednym z najgęstszych i najbardziej konkurencyjnych w Europie. Jakie są państwa strategiczne plany wobec rozwoju sieci DHL BOX 24/7 oraz punktów DHL POP?

Przekroczyliśmy 9 tys. automatów paczkowych, a nasza cała sieć Out-of-Home (OOH) liczy ponad 24 tys. punktów. Oznacza to, że jesteśmy wszędzie tam, gdzie są nasi klienci. Rynek w ujęciu czysto ilościowym zbliża się do nasycenia w dużych ośrodkach miejskich, dlatego kluczem jest dziś optymalizacja jakościowa i budowa unikatowego doświadczenia klienta. Co niezwykle ważne, polski rynek potrzebuje pluralizmu. Wskazują na to eksperci ZDC TOR, opisując w swoim raporcie tzw. efekt koszyka: tam, gdzie e-sklep oferuje tylko jednego przewoźnika, średnia cena dostawy wynosi 17 zł. Wprowadzenie modelu multi-carrier zbija tę cenę nawet poniżej 11 zł. Zdrowa konkurencja bezpośrednia chroni portfele Polaków.

DHL eCommerce Polska współpracuje blisko z Allegro i Żabką. Jak z perspektywy operacyjnej zarządza się tak gigantycznym ekosystemem, w którym paczki nadaje się i odbiera w rytmie codziennych zakupów?



Fot. Mat. prasowe

Nasza strategia to budowanie otwartych ekosystemów partnerskich, co stanowi bezpośrednią opozycję wobec graczy stawiających tylko na siebie. Dzięki strategicznemu partnerstwu z Żabką integrujemy logistykę z naturalnymi codziennymi ścieżkami konsumentów: połowa klientów Żabki mieszka w odległości zaledwie 5 minut spaceru od punktu odbioru. Ten model wspiera także lokalną przedsiębiorczość, bo każda paczka dostarczona do Żabki generuje dodatkowy ruch i realny zysk dla polskiego franczyzobiorcy. Równolegle rozwijamy współpracę z Allegro, dzięki której użytkownicy największej platformy e-commerce w Polsce otrzymują to, czego oczekują: wybór, wygodę i elastyczność, a sprzedawcy zwiększają atrakcyjność swojego sklepu. To gra zespołowa, w której ostatecznym wygranym jest konsument.

Z najnowszych raportu DHL eCommerce Trends wynika, że aż 81 proc. konsumentów porzuca koszyk zakupowy, jeśli nie znajdzie preferowanej opcji dostawy, a 79 proc. rezygnuje z zakupu przez skomplikowane zwroty. Jak na te wyzwania odpowiada wasze portfolio produktowe?

Te dane stanowią jasny sygnał dla e-sklepów: logistyka to potężne narzędzie stymulowania konwersji sprzedaży. Jeśli sprzedawca ogranicza wybór dostawy, realnie traci klientów. Nasza odpowiedź ukierunkowana jest na całkowite eliminowanie barier zakupowych. Wprowadziliśmy intuicyjną aplikację mobilną oraz przełomową funkcjonalność zwrotów i wysyłek bez etykiet (label-free). Konsument nie musi mieć drukarki ani pakować przesyłki w skomplikowany sposób – generuje jeden kod QR w smartfonie, a resztą zajmuje się nasz system operacyjny przy maszynie DHL BOX lub w punkcie POP. W ten sposób usuwamy stres związany ze zwrotem i podnosimy lojalność klientów wobec partnerów handlowych korzystających z naszych usług.

Jak radzą sobie państwo z obsługą rosnącego trendu zakupów transgranicznych (cross-

-border)? Jakie wyzwania generuje dla DHL obsługa azjatyckich platform marketplace?

Masowe wolumeny z platform azjatyckich traktujemy jako naturalny impuls do stałego podnoszenia naszej wydajności operacyjnej. Dzięki potężnemu globalnemu zapleczu Grupy DHL proces ten działa u nas dwukierunkowo. Z jednej strony płynnie obsługujemy paczki trafiające do Polski, z drugiej – co dla nas kluczowe – jako lider usług cross-border – od 35 lat otwieramy polski biznes na świat i pomagamy krajowym przedsiębiorcom wchodzić na zagraniczne rynki. Z DHL eCommerce można zrealizować wysyłkę do 28 krajów europejskich tak samo prosto jak do Łodzi lub Poznania. Co istotne, aż 98 proc. naszych klientów cross-border stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa, dla których dostęp do międzynarodowej infrastruktury DHL jest szansą na skalowanie biznesu bez konieczności budowania własnej logistyki międzynarodowej.

Co dzisiaj, w dobie skrajnej niepewności rynkowej, gwarantuje sukces firmie logistycznej o takiej skali i jakie inwestycje infrastrukturalne planuje DHL w najbliższych latach?

Sukces na naszym rynku opiera się na trzech filarach: stabilności i zaufaniu, przewidywalności operacyjnej oraz odwadze do ciągłego reinwestowania kapitału lokalnie. Od 35 lat jesteśmy w Polsce stabilnym i wiarygodnym partnerem, który buduje zaufanie nie w perspektywie lat, lecz dekad. Towarzyszymy rozwojowi polskich przedsiębiorstw i krajowej gospodarki, obserwując jej transformację i aktywnie w nią inwestując – zarówno w naszą infrastrukturę, jak i w jakość usług. To podejście sprawiło, że Polska należy dziś do kluczowych rynków dla całej Grupy DHL. Wykorzystujemy wiedzę i doświadczenia z całego świata oraz siłę międzynarodowej sieci Grupy DHL, by skutecznie wdrażać najlepsze globalne praktyki na grunt lokalny i oferować rozwiązania, które łączą skalę międzynarodową z precyzyjnym dopasowaniem do polskiego rynku.

Jasno deklarujecie dalsze zaangażowanie inwestycyjne w Polsce.

Tak, robimy to, by coraz lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby współczesnego konsumenta. Wierzymy, że przyszłość logistyki należy do firm, które potrafią budować elastyczne, otwarte i zrównoważone ekosystemy współpracy – takie, w których ostatecznym beneficjentem pozostaje konsument.

Najnowszy „DHL eCommerce Trends Report 2026” wskazuje na kilka bardzo istotnych zjawisk:

1. Luka oczekiwań: Z globalnego badania 29 tys. konsumentów oraz 5,8 tys. przedsiębiorstw w prawie 30 krajach wynika, że oczekiwania kupujących w zakresie wygody rosną szybciej niż tempo wdrażania zmian przez e-sklepy.
2. Krytyczny moment wyboru: Brak elastyczności na etapie finalizacji zamówienia paraliżuje sprzedaż. Aż 81 proc. konsumentów deklaruje porzucenie koszyka w przypadku braku preferowanego kuriera lub punktu OOH.
3. Logistyka zwrotów: Kolejne 79 proc. badanych rezygnuje z transakcji, jeśli proces zwrotu towaru jest niejasny lub wymaga drukowania tradycyjnych etykiet papierowych.
4. Wizja rynku: Przyszłość należy do handlu transgranicznego (cross-border) oraz technologii AI, które redefiniują wygodę jako kluczową walutę współczesnego e-commerce.

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025

– główny rodzaj działalności SPEDYCJA MORSKA

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	Ligentia Poland Sp. z o.o.	grupa firm	2012	13%	Wielka Brytania	779 294 759	942 814 262	-17%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Polska
2	cargo-partner spedycja Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1998	0%	Holandia	384 083 603	463 943 000	-17%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Polska
3	Tirsped Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1989	100%		253 166 520	293 534 069	-14%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Azja
4	Polfrosts Internationale Spedition Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1996	50,1%	Niemcy	139 712 994	161 354 200	-13%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Polska
5	Interlink Ltd. Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1995	0%	Niemcy	16 291 126	15 652 664	4%	spedycja	spedycja morska	kontenery	Europa

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025

– główny rodzaj działalności TRANSPORT DROGOWY

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	Hellmann Worldwide Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	716 213 000	705 464 000	2%	transport	transport drogowy	drobnicowe	Polska
2	SKAT Transport	pojedyncza firma	1991	100%		512 093 865	500 584 663	2%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
3	CAT LC Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1994	0%	Francja	428 421 444	412 845 884	4%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Polska
4	TVM Transport & Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2010	100%		298 650 179	271 616 219	10%	transport	transport drogowy	częściowe	Polska
5	TPG / TRANS POLONIA GROUP	grupa firm	2004	85,5%	Malta	283 252 000	221 204 000	28%	transport	transport drogowy	ADR	Europa
6	MARATHON INTERNATIONAL	pojedyncza firma	2003	100%		252 806 982	228 984 640	10%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
7	REGESTA S.A.	pojedyncza firma	2010	100%		241 635 062	258 361 563	-6%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Polska
8	BFI Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2019	100%		194 000 089	155 964 434	24%	transport	transport drogowy	kontenery	Polska
9	UNIQ LOGISTIC Sp. z o.o. Sp. K.	pojedyncza firma	2008	100%		132 051 388	128 988 629	2%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Polska
10	FRIGO-EXPRESS LOGISTIC	pojedyncza firma	2017	100%		103 839 339	58 032 279	79%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
11	TL TRANS LOGISTYKA	pojedyncza firma	2005	100%		100 845 552	105 028 288	-4%	transport	transport drogowy	całopojazdowe	Europa
12	A&S Cargo Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2017	100%		31 751 367	28 919 696	10%	transport	transport drogowy	kontenery	Polska

Ranking firm według przychodów z działalności TSL 2025

– główny rodzaj działalności USŁUGI LOGISTYCZNE

Miejsce w rankingu (przychody TSL w 2025)	Nazwa firmy	Prezentacja w rankingu jako:	Rok założenia firmy / grupy	Udział kapitału polskiego	Pochodzenie zagranicznego kapitału	Przychody z TSL w PLN		Dynamika przychodów TSL (2024 = 100%)	Główne źródło przychodów z działalności TSL 2025			
						2025	2024		rodzaj działalności	rodzaj działalności (szczegółowo)	rodzaj ładunku	obszar geograficzny
1	Grupa Raben *	grupa firm	1931	0%	Holandia	4 932 418 390	4 576 412 703	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
2	LPP Logistics Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2022	100%		2 300 000 000	2 080 000 000	11%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
3	ID Logistics Polska S.A.	grupa firm	2008	0%	Francja	2 243 090 895	2 074 951 721	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
4	Rhenus Logistics	grupa firm	1995	0%	Niemcy	1 797 042 764	1 811 799 780	-1%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	całopojazdowe	Polska
5	Kuehne + Nagel Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1991	0%	Niemcy	1 614 076 000	1 598 950 035	1%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnica spalety-zowana	Europa
6	FM Logistic (FM Polska Sp. z o.o.)	grupa firm	1994	0%	Francja	1 603 572 546	1 551 279 250	3%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
7	FIEGE	grupa firm	1997	0%	Niemcy	1 194 678 588	1 026 490 958	16%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	całopojazdowe	Polska
8	LX Pantos Poland Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2005	0%	Republika Korei	949 801 528	1 178 216 434	-19%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	kontenery	Polska
9	DACHSER Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2006	0%	Niemcy	903 613 501	833 412 324	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
10	Fresh Logistics Polska Sp. z o.o.	pojedyncza firma	2002	0%	Holandia	771 446 064	715 032 786	8%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
11	No Limit Sp. z o.o.	pojedyncza firma	1990	100%		636 386 358	548 155 322	16%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	całopojazdowe	Polska
12	Geis PL	pojedyncza firma	2013	0%	Niemcy	498 756 362	455 349 960	10%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	drobnicowe	Polska
13	Grupa Delta Trans	grupa firm	1991	80%	Niemcy	155 312 923	164 524 107	-6%	usługi logistyczne	usługi logistyczne	częściowe	Polska

* Wyniki Fresh Logistics Polska Sp. z o.o. ujęto w wynikach grupy Raben. Opracowanie wyników: Katarzyna Furman

Umęczeni biurokracją, podatkami i regulacjami. Polski transport stoi na krawędzi

Miało być lepiej. Tymczasem najnowsze dane pokazują ponowny wzrost zadłużenia i zatorów płatniczych w branży TSL. O globalnych mechanizmach dławiących sektor, paraliżu decyzyjnym administracji oraz o tym, dlaczego z rynku znikają kolejne ciężarówki, opowiada Maciej Wroński, prezes Związku Pracodawców „Transport i Logistyka Polska”.

Branża transportowa wciąż balansuje nad przepaścią. Co przesądziło o tej sytuacji?

To zależy od perspektywy. Przewoźnik, który odstawił tabor, likwiduje działalność albo stoi na progu bankructwa, powie, że sytuacja jest dramatyczna. Liderzy rynku, dysponujący kapitałem i narzędziami zarządczymi, radzą sobie lepiej, bo dostosowali się do trudnych realiów. W skali rynku poprawy jednak nie widać. Nie przybyło ładunków; spadła natomiast podaż pojazdów. Część firm zniknęła, część ograniczyła flotę, a inne nie mają kierowców. Mniej dostępnych ciężarówek pozwala pozostałym przewoźnikom negocjować lepsze stawki i warunki kontraktów.

W Europie mówi się o deregulacji gospodarki. Czy za deklaracjami polityków poszły realne działania?

Politycy w Europie, także polski premier, deklarują deregulację we współpracy z biznesem. W praktyce to puste słowa, bo formalności szybko przybywa. Dobrym przykładem jest Krajowy System e-Faktur. Dla Ministerstwa Finansów i dużych korporacji to wygoda, ale mały przewoźnik z kilkoma pojazdami, który sam siada za kierownicą, nie ma czasu ani pieniędzy na zgłębianie kolejnych technologicznych i podatkowych wymogów. Outsourcing księgowości też wymaga skali i marży, której dziś wielu firmom brakuje. KSeF to tylko jeden z przykładów. System SENT powstał w uzasadnionym celu: do kontroli towarów akcyzowych i walki z mafiami paliwowymi. Dziś obejmuje jednak m.in. zużytą odzież, obuwie, a próbowano dodać nawet beton. To pokazuje, jak celowa regulacja może się przerodzić w biurokratyczną paranoję.

Kolejnym źródłem zatorów są procedury dotyczące kierowców. Resort infrastruktury wdraża przeciętne systemy teleinformatyczne.

To cyfryzacja, która zamiast ułatwiać życie, tworzy nowe bariery i wydłuża procedury. Używanie uprawnień przez kierowców krajowych i cudzoziemców stało się drogą przez mękę, a oczekiwanie na dokumenty w urzędach wydłużyło się o kilka tygodni. Przedsiębiorcy i pracownicy tracą czas, nie mogą podjąć pracy. Do tego dochodzą kolejne pomysły, takie jak cyfrowe karty kursanta i nowe dokumenty szkoleniowe. Przedsiębiorca transportowy jest dziś umęczony: zamiast myśleć o strategii, optymalizacji czy innowacjach, obsługuje narzuconą biurokrację.

Strona rządowa regularnie chwali się jednak wdrażaniem pakietów deregulacyjnych i realizacją postulatów biznesu.

Wdrożone zmiany miały charakter fasadowy: zniesiono drobiazgi, a w kluczowych obszarach nadal dokręca się śrubę. Przykładem jest unijna dyrektywa o audycie energetycznym. Dotąd obejmowała wielkie korporacje, a po implementacji w Polsce ma objąć każdego przedsiębiorcę przekraczającego określone progi zużycia energii. Dla energochłonnego sektora TSL oznacza to, że kosztownym planom i audytom może podlegać już mała firma z ok. ośmioma pojazdami. Przedsiębiorcy znów wykonają pracę za administrację tylko po to, by urzędnicy mieli łatwiej szyi włożyć w dane.

Wspomniał pan o rozrastaniu się aparatu urzędniczego. To polska specyfika czy trend ogólnoeuropejski?

To plaga widoczna w całej Europie, choć w Polsce przybiera karykaturalne formy. Dobrym przykładem jest Główny Inspektorat Transportu Drogowego, rozrośnięty do setek urzędni-



Fot. Mat. prasowe

ków w centrali, podczas gdy na drogach realne kontrole prowadzi zaledwie ok. 500 inspektorów. W rezultacie, przy niezmiennym prawie, z roku na rok przybywa druków, formularzy i żądań dodatkowych danych od przewoźników. Do tego dochodzi paraliż wynikający z unijnych regulacji socjalnych i rynku pracy. W części krajów poziom ochrony pracownika blokuje elastyczne zarządzanie kadrą, np. pozwalając kierowcy odejść do konkurencji na próbę, z gwarancją powrotu na poprzednie stanowisko. Takie przywileje, razem z rosnącymi kosztami energii z ETS i ETS 2, duszą europejską gospodarkę.

Czy unijna polityka klimatyczna niszczy konkurencyjność Europy?

Europa funduje sobie gospodarczy sabotaż. Przez Zielony Ład i regulacje mamy jedną z najdroższych energii na świecie, więc energochłonny przemysł, np. chemiczny, traci zdolność konkurencyjności. Podobnie sektor automotive, przez dekady siła Starego Kontynentu, osłabiły wyśrubowane wymogi homologacyjne i wymuszane przejście na napęd elektryczny. Kryzys grupy Stellantis pokazuje skalę problemu. Transport drogowy jest krwiobiegem gospodarki. Gdy w Europie produkuje się mniej towarów, sektor TSL natychmiast to odczuwa. PKB można pompuć usługami, ale bez realnej produkcji i wymiany towarowej transport nie ma racji bytu.

Wróćmy na krajowe podwórko. Czy oprócz unijnego gorsetu regulacyjnego polska administracja dokłada przewoźnikom własne, lokalne trudności?

Polska administracja wykazuje się zatrzważając opieszałością procesową. Na Słowacji czy w innych krajach regionu formalności związane ze sprowadzeniem i z zatrudnieniem pracownika spoza UE trwają kilka tygodni. W Polsce, jeśli przewoźnik chce jedynie przedłużyć legalny pobyt doświadczonemu pracownikowi, który pracuje w firmie od ośmiu lat, na kartę pobytu czeka od roku do półtora roku. W tym czasie kierowca nie ma dokumentu uprawniającego go do poruszania się w strefie Schengen. Nie może realizować przewozów międzynarodowych, więc odchodzi z pracy. W tym samym czasie Mini-

sterstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji chwali się w mediach społecznościowych kilkukrotnym ograniczeniem liczby wydawanych wiz pracowniczych i zezwoleń. Gdzie tu logika?

Jakie jest rozwiązanie?

Gdyby państwo wprowadziło mądrą, selektywną politykę imigracyjną, ściągając ludzi tam, gdzie Polacy nie chcą pracować, byłoby to zrozumiałe. Tymczasem bezrefleksyjnie wycina się legalną migrację zarobkową w zawodach skrajnie deficytowych, co wprost uderza w nasze zdolności operacyjne. Kolejny przykład: zakup nowego pojazdu. W wielu krajach UE wypis z licencji transportowej na nowy samochód uzyskuje się od ręki lub w ciągu jednego dnia. W Polsce na ten sam dokument czeka się dwa tygodnie. Te dwa tygodnie to dla firmy wymierny przestój i czysta strata finansowa.

Czy ten paraliż urzędowy tłumaczy to, że na placach wielu firm transportowych stoją dziś unieruchomione ciężarówki?

To splot wielu okoliczności. Z jednej strony mamy trudną walkę o klienta, z drugiej, gdy już uda się pozyskać kontrakt wymagający przedstawienia określonej liczby pojazdów, przewoźnik nie ma kogo posadzić za kierownicą. Rodzi się kadra się starzeje, kierowcy odchodzą na emeryturę lub renty, a potencjalni pracownicy ze Wschodu utknęli w martwych procedurach wizowych i pobytowych. Elastyczność biznesowa, która była największym atutem polskich przewoźników, została skutecznie zablokowana przez wymogi licencyjne, rejestracyjne i przewlekłość urzędniczą.

Jakie kolejne wyzwania legislacyjne czekają branżę w najbliższej przyszłości? Czy widać szansę na zmianę tego negatywnego trendu?

Na szczęblu unijnym Komisja Europejska finalizuje rewizję przepisów o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Tę batalię branża przegrała po kilkunastu latach lobbingu. Czekają nas też bolesne wdrożenia eurowiniety, czyli skokowy wzrost kosztów dostępu do dróg przez nową opłatę złożoną ze stawki podstawowej, komponentu środowiskowego i opłaty za emisję CO₂. Do tego dochodzą stres i presja kierowców. Nawet niezależna od nich ustępka, taka jak pęknięta tarcza hamulcowa, może oznaczać zatrzymanie dowodu rejestracyjnego i restrykcyjne postępowanie wobec pracownika i firmy. Problemem jest też dramatyczny brak bezpiecznych parkingów przy autostradach. Za przekroczenie czasu jazdy z powodu braku postoju grożą wysokie kary kierowcy, zarządzającemu transportem i przedsiębiorcy. Kierowcy mają dość tej pracy, a bez nich system runie.

Dlaczego transport rządziej korzysta z samozatrudnienia, choć obniża ono koszty pracy?

W transporcie międzynarodowym, zwłaszcza przy dużych flotach, samozatrudnienie oznacza ryzyko operacyjne. Firma nie może za każdym frachtem negocjować z podwykonawcą; umowa o pracę daje menedżerom narzędzie polecenia służbowego. Etat jest jednak najdroższy podatkowo i składkowo, a kierowcę interesuje kwota na rękę, więc ciężar danin ponosi pracodawca. Różnica kosztów między etatem a samozatrudnieniem sięga 1000-2000 zł miesięcznie, co tworzy nierówność konkurencyjną. Potrzebny byłby jednolity system ubezpieczeń, który obniżyłby składki dla wszystkich.

Jaki wniosek powinni wyciągnąć decydenci i społeczeństwo?

Trzeba zrozumieć prostą zależność: upadek transportu uderzy w fundamenty polskiej gospodarki. Eksport usług transportowych wspiera bilans płatniczy, a konkurencyjne stawki pomagają producentom sprzedawać towary za granicę. Najsilniejsze firmy przetrwają, ale koszt regulacji, biurokracji i paraliżu administracji ostatecznie zapłaci konsumenci w cenach produktów.

Materiał powstał przy współpracy z TLP

Transformacja branży TSL. Nowe szanse, Lean Green, zwinność i odporność

Utrzymujące się zawirowania na globalnych rynkach, prowadzące do zrywania łańcuchów dostaw, powodują konieczność poszukiwania nowych modeli biznesu, zwłaszcza wśród branż, które są w największym stopniu podatne na zachodzące zmiany, takich jak przemysł oraz transport, spedycja i logistyka.



Fot. Borys Skrzypski

DR HAB.
HALINA BRDULAK
PROF. SGH

Katedra Zarządzania
Międzynarodowego, Kolegium
Gospodarki Światowej, Szkoła
Główna Handlowa w Warszawie

Badania firmy Dun & Bradstreet z marca 2026 r., oparte na wypowiedziach starszych specjalistów ds. łańcuchów dostaw i zakupów, wskazują, które czynniki stały się kluczowe przy podejmowaniu decyzji w obecnych warunkach geopolitycznych: zapewnienie stabilności produkcji, automatyzacja oraz szersze wykorzystanie sztucznej inteligencji. Na pierwszy plan wysuwają się jednak nadal ryzyka związane ze zmianami geopolitycznymi, konfliktami wojennymi oraz umowami handlowymi; wyraźnie wzrosło znaczenie cel i sankcji jako czynników ograniczających dostęp do własnego rynku.

Sytuacja u dostawców

Jedną czwartą badanych menedżerów wskazała wśród kluczowych czynników decyzyjnych uzależnienie od kluczowych dostawców i trudność w ich dywersyfikacji. Co czwarty menedżer deklaruje, że monitoruje dostawców 1. rzędu (Tier 1), a co trzeci – dostawców 1. i 2. rzędu (Tier 1 i Tier 2). Im dalszy dostawca, tym w mniejszym stopniu jego działalność jest monitorowana przez producentów. 18 proc. menedżerów wskazuje na taki proces w odniesieniu do dostawców 3. i dalszego rzędu.

Z kolei wprowadzone przez Unię Europejską zasady raportowania ESG, zwłaszcza scope 3, w którym firmy raportujące powinny również uwzględnić podmioty biorące udział w całym łańcuchu dostaw, nastrożają wielu problemów mimo opublikowanych wytycznych taksonomii.

Rosnąca złożoność łańcuchów dostaw, a także wielopoziomowość utrudniają zarządzanie ich odpornością. Aż 97 proc. osób zarządzających zgłosiło powyższy problem, przy czym najczęściej wskazywane były kwestie związane z kontrolą jakości, opóźnieniami w dostawach i rosnącymi kosztami oraz ograniczoną przejrzystością całego łańcucha. Istotnym problemem, z którym mierzą się firmy, jest również brak wystarczających i pewnych danych. Często są one rozproszone, niepowiązane z narzędziami i systemami, zduplikowane w kilku systemach. W efekcie tylko 36 proc. firm może się kierować własną bazą informacji przy podejmowaniu decyzji, ale zarazem 70 proc. nie jest w stanie znaleźć alternatywnego dostawcy, a 65 proc. – zdiagnozować, w którym miejscu łańcucha dostaw występują nieefektywności. Tak więc budowanie strategii odporności całego łańcucha dostaw napotyka na przeszkody związane z chaosem informacyjnym jako konsekwencją braku optymalizacji procesów w tym obszarze.

Analizując kwestie etyki i jej znaczenia w łańcuchach dostaw, można zauważyć, że branża produkcyjna jest dopiero na etapie wdrażania określonych zasad pozwalających na śledzenie tej kwestii w całym łańcuchu dostaw. Jedynie 24 proc. producentów ma informacje dotyczące warunków pracy u swych poddostawców działających na terenie

innych krajów (głównie w Azji). Wobec utrzymującej się wysokiej niepewności w gospodarce globalnej priorytet inwestycji w ESG znacznie zmalał, choć działania wcześniej podjęte przez wybrane firmy są kontynuowane.

Wśród priorytetów na 2026 r. wykorzystanie AI w celu poprawy odporności całego łańcucha dostaw jest kluczowe wobec istotnego, ale nieco mniejszego znaczenia kosztów operacji, inwestycji w technologię – automatyzację i robotyzację, oraz zwiększenia przejrzystości całego łańcucha.

Płynność finansowa i wypłacalność

W trudnych warunkach gospodarczych oraz przy utrzymującej się niepewności istotny jest również dostęp do środków finansowych oraz dotrzymywanie terminów płatności. Analizy Coface z kwietnia 2026 r. wskazują na różnicowany poziom wypłacalności firm w krajach ESW. W Polsce zanotowano największy wzrost niewypłacalności (analiza dotyczy ujęcia dynamicznego 2025 r. w stosunku do 2024 r.) – prawie o 18 proc., wynikający przede wszystkim ze zwiększonego zainteresowania możliwością restrukturyzacji. Z kolei w Słowenii, Serbii, Czechach i Rumunii wzrost powyżej średniej dla całego regionu (która wyniosła +0,26 proc. r/r) był spowodowany przede wszystkim dużą niepewnością polityczną, słabym popytem zewnętrznym i wydłużającymi się terminami płatności.

Chorwacja, Słowacja, Litwa, Łotwa, Węgry i Bułgaria odnotowały wyraźny spadek niewypłacalności. Stabilne reakcje zanotowano w Estonii (lekki wzrost na poziomie 1,1 proc.). Branże najbardziej dotknięte niewypłacalnością – produkcja, budownictwo i transport – najmocniej też re-

agują na drogie finansowanie i zmiany popytu zewnętrznego. Jednak w przypadku Polski, której popyt wewnętrzny napędza wzrost gospodarki w znacznie większym stopniu niż w przypadku innych krajów UE, widoczna jest zmiana strategii działania firm transportowych. Wobec małego napływu zleceń zewnętrznych i zwiększenia poziomu regulacji prawnej i obciążeń fiskalnych część firm przekierowała swoją aktywność na rynek wewnętrzny. Efektem pośrednim był wzrost konkurencji na wewnętrznym rynku i zwiększenie procesów upadłościowych i restrukturyzacyjnych w Polsce (najwyższy wskaźnik ze wszystkich krajów ESW).

Prognozy Coface na 2026 r. nie są zbyt optymistyczne. Oczekiwany jest wzrost ryzyka niewypłacalności w ESW, związanego przede wszystkim z niestabilną sytuacją na rynku energii. Wzrost cen ropy i gazu przekłada się na wyższe koszty produkcji, co – przy utrzymaniu dotychczasowego modelu biznesowego przez przedsiębiorstwa – powoduje spadek marży. Nie zawsze daje się go rekompensować częściowym wzrostem niestabilnego popytu. Im w większym stopniu branża jest uzależniona od importu surowców energetycznych, tym podatność na wahania i szoki cenowe jest wyższa. Z kolei działania podejmowane przez państwo w celu ograniczenia wzrostu przekładają się na zwiększenie presji na finanse publiczne, co w dłuższym czasie może być odzwierciedlane w załamaniach gospodarczych.

Zauważalny jest również wzrost niewypłacalności w Niemczech będącym głównym partnerem handlowym Polski. Jeśli to zjawisko utrzyma się dłużej, będzie również wpływać na koszty i niestabilność łańcuchów dostaw. Zgodnie z rekomendacjami ekspertów Coface i Polskiej Izby Spedycji i Logistyki w niestabilnych warunkach geopolitycznych kluczowe stają się zabezpieczenie płynności finansowej i ściślejszej kontroli kosztów oraz zarządza-

nie ryzykiem związanym z dostawcami i klientami.

Przejrzystość łańcucha dostaw wzmacnia odporność

Z kolei producenci w 2026 r. są nastawieni na wzmacnianie odporności łańcucha dostaw. Priorytetem jest poprawa jakości danych i możliwość automatycznego dostępu do raportów pozwalających na śledzenie przepływów i ewentualnych zaburzeń w łańcuchach dostaw. Tak więc przejrzystość łańcucha jest jednym z warunków zwiększenia jego odporności. Wymaga to współdziałania wszystkich podmiotów zaangażowanych w dany łańcuch, co w przypadku dominacji modelu konkurencji i braku zaufania jest zadaniem dość karkołomnym. Również strategia nearshoringu, choć szeroko komunikowana przez przedsiębiorców (aż 62 proc. wskazuje ją jako prawdopodobną), jest rozpatrywana w krótkim czasie (12 miesięcy) przez zaledwie 8 proc. firm.

Regulacje unijne nakładają na duże przedsiębiorstwa uczestniczące w globalnych sieciach kooperacji obowiązek należytej staranności. Proces ten obejmuje: weryfikację zgodności dostawców z normami ochrony środowiska, audyty w zakładach produkcyjnych zlokalizowanych w krajach o wysokim ryzyku nadużyć, monitorowanie przestrzegania standardów bhp i praw człowieka w całym łańcuchu oraz wspieranie transformacji energetycznej dostawców poprzez systemy zachęt. Transparentność łańcucha dostaw jest zatem uzależniona od przestrzegania polityki compliance'u przez wszystkich uczestników rynku.

Wyniki rankingu TSL: wskaźniki finansowe

Trudności, na które napotyka branża TSL, znalazły odzwierciedlenie w rankingu. Wzięło w nim udział 49 przedsiębiorstw, które zdecydowały się pokazać swoje wyniki publicznie. Tak więc skłonność do ujawniania informacji finansowych oraz niefinanso-

wych na tak niestabilnym i niepewnym rynku jest niska. Również regulacje unijne, które kładą nacisk na zwiększenie przejrzystości łańcucha dostaw, nie oddziałują na aktywność przedsiębiorstw w tym obszarze.

Powyższa grupa firm uzyskała średni wzrost przychodów z działalności TSL na poziomie 7,7 proc. Dynamika zatrudnienia była zdecydowanie niższa i wyniosła średnio 2,7 proc. Wskaźnik rentowności był niższy o ponad 4 pkt proc. i średnio dla 29 firm, które podzieliły się tą informacją, ukształtował się na poziomie 2,52 proc. Wydatki na systemy IT (liczone jako procent przychodów) wzrosły o prawie 0,3 pkt proc. i wyniosły średnio 2,25 proc. (dane dla 42 firm).

W top 10 dynamika przychodów była wyższa – wzrost o 9,8 proc., podobnie jak dynamika zatrudnienia – 4,9 proc. Dominuje kapitał niemiecki (3) i francuski (3). Kapitał polski reprezentowany jest również przez 3 firmy, kapitał holenderski przez 1. Grupę firm reprezentuje 7 uczestników z pierwszej dziesiątki. W pozostałej części przedsiębiorstw (39) średni wzrost przychodów wyniósł 2,7 proc., a w zatrudnieniu nastąpił spadek o 2,3 proc. Mała też rentowność o 0,16 pkt proc. do poziomu 2,33 proc. (dane dla 27 firm). Wydatki na systemy IT również zmalały do poziomu 1,52 proc. (dane dla 34 firm).

Wśród firm, które jako główną działalność wskazały usługi logistyczne (12), a ich suma przychodów stanowiła 45 proc. całości, tempo wzrostu wyniosło 5,2 proc., gdy zatrudnienie jedynie o 2,3 proc. Wzrosły też wydatki na systemy IT o ponad 0,5 pkt proc., do 3,53 proc. W pozostałych grupach związanych z transportem i ze spedycją drogową zanotowano również wzrosty. W transporcie (13 firm) powyżej średniej – 8,2 proc., zaś w spedycji drogowej (20) zdecydowanie poniżej średniej – 2,6 proc. Spadki odnotowano natomiast wśród przedsiębiorstw spedycji morskiej/oceanicznej (5 firm) – aż 16,2 proc.

Pozostałe wskaźniki w powyższych grupach kształtowały się w różny sposób. Firmy spedycji drogowej zmniejszały zatrudnienie (0,3 proc.), rentowność zmniejszyła się o połowę do 0,97 proc., malały również wydatki na IT (1,16 proc.). W firmach transportowych zatrudnienie wzrosło średnio o 15,5 proc., malała w niewielkim stopniu rentowność (3,26 proc. – dane dla 9 firm), a wydatki na systemy IT utrzymały się prawie na tym samym poziomie (2,47 proc.). Natomiast spadki były zauważalne dla 5 firm, których działalność koncentrowała się na spedycji morskiej/oceanicznej. Zatrudnienie zmalało o 3,4 proc., a wydatki na IT do poziomu 1,23 proc.

Różnicowane wskaźniki można było zauważyć w przypadku firm z kapitałem polskim (28) oraz zagranicznych i mieszanym (21). W pierwszej grupie, gdzie suma przychodów wyniosła 12 mld zł, średni wzrost przychodów był powyżej średniej – 9,2 proc., zatrudnienie rosło jeszcze szybciej – o 11,5 proc., natomiast wydatki na IT utrzymały się prawie na tym samym poziomie – 1,59 proc. W grupie firm zagranicznych i z kapitałem mieszanym (suma przychodów 30 mld zł) przychody wzrosły o 7 proc., zatrudnienie zmalało o 0,5 proc., a wydatki na IT wzrosły do poziomu 3,38 proc.

Różnie wobec zawirowań geopolitycznych radziły sobie firmy działające na rynkach europejskim i globalnym. Europę jako główny obszar działania wybrało 25 firm (suma przychodów 13,2 mld zł). W tej grupie zanotowano wzrost przychodów powyżej średniej (8,9 proc.), a zatrudnienia poniżej średniej (2,1 proc.); rosła rentowność (dane dla 18 firm) do poziomu 2,74 proc., a wydatki na IT prawie utrzymały się na poziomie z 2024 r. (1,9 proc.). W firmach działających globalnie wzrost przychodów wyniósł 7,1 proc., zatrudnienie wzrosło o 2,9 proc., spadła rentowność (dane dla 11 firm) do 2,16 proc., wzrosły natomiast wydatki na IT do 2,86 proc.

Handel internetowy i jego udział w portfolio usług oferowanych przez firmy również różnicował ich wyniki. Aż 26 firm ma już tę usługę w swojej ofercie (reprezentują 35,7 mld przychodów), z czego 16 zanotowało zwiększenie przychodów z tego obszaru w 2025 r. Tempo wzrostu tych firm było powyżej średniej – 8,1 proc. (a dla tych, których przychody z tego obszaru wzrosły – 8,6 proc.), zatrudnienie wzrosło o 3,4

proc., rentowność (dane dla 13 firm) – do 3,07 proc., a wydatki na IT do 2,9 proc.

Dla firm zwiększających udziały w e-handlu wzrosty były jeszcze wyższe – zatrudnienie zwiększyło się o 4,1 proc., rentowność (dane dla 8 firm) do 3,54 proc., a wydatki na IT do 3,7 proc. W przypadku pozostałych firm przychody wzrosły o 5,1 proc., zatrudnienie zmalało o 3,2 proc., rentowność również zmalała (do 2,06 proc. – dane dla 16 firm), a wydatki na IT (dane dla 20 firm) spadły do 1,67 proc.

W przypadku firm, które przygotowują raporty społeczne (23; reprezentują 31,6 mld przychodów) szczególna różnica w stosunku do pozostałych firm wynika z wydatków na systemy IT. W przypadku tej pierwszej grupy wzrosły do 3,1 proc., natomiast w drugiej spadły do 1,68 proc.

Szanse i zagrożenia dla branży TSL według osób zarządzających

Wydarzenia geopolityczne związane z toczącymi się wojnami, niepewnością dotyczącą umów handlowych i polityki protekcyjnej USA oraz regulacjami unijnymi w różnym stopniu wpływają na działalność biznesową branży TSL. W przypadku wojny w Ukrainie poziom niepewności związany z najbliższą przyszłością wzrasta, zwłaszcza wśród firm spedycji drogowej, ale również w top 10. Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało prawie 36 proc. firm spedycyjnych i 50 proc. z top 10.

Z kolei konflikt na Bliskim Wschodzie jest postrzegany jako szansa dla firm spedycji morskiej/oceanicznej, a jako zagrożenie dla działalności biznesowej (powyżej 50 proc. odpowiedzi „zdecydowanie negatywny”) widzą go firmy transportu i spedycji drogowej, zwłaszcza średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, działające na terenie Europy, z polskim kapitałem. Jeśli konflikt utrzyma się przez najbliższe 12 miesięcy, to jego negatywny wpływ na biznes wszystkich firm, które wzięły udział w rankingu, się pogłębi.

Osoby zarządzające szanse dla biznesu upatrują w dobrej pozycji Polski jako potencjalnego hubu logistycznego oraz w pozytywnych prognozach gospodarczych. Sprzyjającym procesem jest transformacja energetyczna. Dalszy rozwój handlu internetowego i postępująca zmiana zachowań konsumentów wybierających dostawy do punktów odbioru również oddziałują pozy-

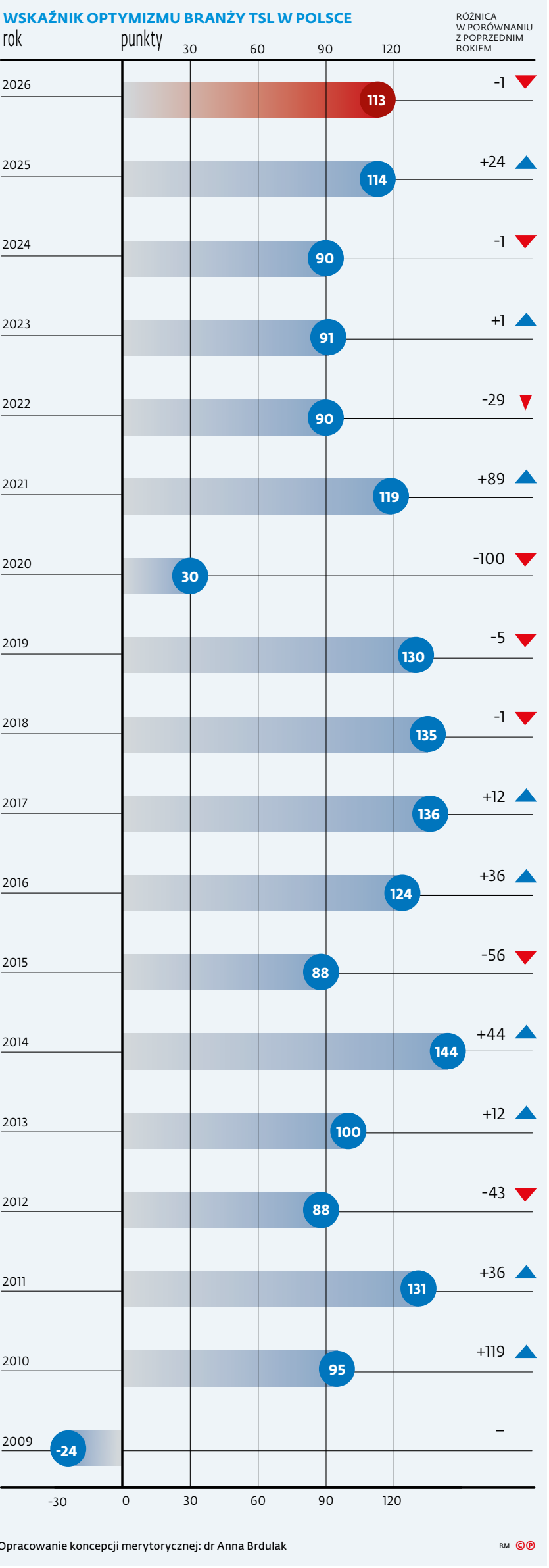
tywnie na perspektywy biznesowe. Powyższym procesom sprzyjają coraz większe wykorzystanie AI, postępująca automatyzacja i robotyzacja procesów. Dostosowanie floty do wymogów ESG, wykorzystanie środków z KPO oraz program SAFE również postrzegane są przez część menedżerów jako dobry prognozy dla biznesu TSL.

Szansą dla biznesu jest rozbudowa potencjału przeładunkowego portów morskich w Gdańsku, Gdyni i Świnoujściu, co umożliwi sprawniejszą obsługę ładunków w handlu zagranicznym, ale też skuteczną konkurencję o wolumeny tranzytowe do Czech, Słowacji czy Węgier, które nie mają dostępu do morza. Rozbudowa infrastruktury lądowej – terminali intermodalnych – i planowana modernizacja ważnych hubów przeładunkowych (Ślasków, Małaszewicze) uzupełniają możliwości polskich portów.

Wśród zagrożeń pojawia się przede wszystkim niepewność związana z dalszym spowolnieniem wzrostu gospodarczego w Europie i na świecie, a nawet wejściem w długotrwałą stagnację. Brak kierowców, który nadal jest widoczny w całej branży, i wykwalifikowanych kadr, polityka utrudniająca dostęp do rynku pracy imigrantom stanowią kolejny czynnik ryzyka. Wzrost kosztów operacyjnych, które są też efektem wysokich cen paliw, wzrostu składek na ZUS, spełnianiem nowych wymogów regulacyjnych, m.in. dotyczących montowania tachografów G2V2 w autach dostawczych, skutkuje zagrożeniem płynności finansowej.

Wskaźnik optymizmu menedżerów z branży TSL

Mimo zawirowań geopolitycznych, konfliktów wojennych bezpośrednio i pośrednio wpływających na działalność biznesową przedsiębiorstw, a także nowych regulacji wskaźnik optymizmu menedżerów w branży TSL pozostaje na poziomie zbliżonym do 2025 r. – 113 pkt. Oznacza to utrzymujący się optymizm, napędzany przede wszystkim dobrą sytuacją gospodarczą Polski oraz własnej firmy. Tak jak w przypadku najbliższego roku, osoby zarządzające nie są pewne utrzymania pozytywnych wskaźników wzrostu polskiej gospodarki, ale poziom niepewności odnośnie do własnej firmy w takim horyzoncie czasowym jest zdecydowanie niski. Ewolucja wskaźnika została przedstawiona na poniższym wykresie.





Droga przez chaos, czyli jak branża TSL walczy o zysk w niepewnym świecie

Wzrost przychodów na poziomie 7 proc., pogłębiająca się luka kadrowa oraz presja unijnych regulacji – to rzeczywistość sektora TSL. O tym, jak budować odporność biznesu w trudnych czasach, dyskutowali w redakcji DGP eksperci – uczestnicy debaty „Kluczowe szanse i wyzwania dla branży TSL w 2026 roku”.

Spotkanie rozpoczęła dr hab. Halina Brdulak, prof. SGH, która przedstawiła wyniki corocznego raportu o kondycji sektora TSL powstającego na podstawie ankiet wypełnionych przez przedsiębiorstwa. – Zeszły rok nie był najgorszy. Średnie tempo wzrostu przychodów rok do roku utrzymało się na poziomie

ok. 7 proc. Co charakterystyczne, zatrudnienie rosło zdecydowanie wolniej, bo niespełna o 3 proc. Trójka to zresztą cyfra, która towarzyszy obecnie całej polskiej gospodarce. Mamy ok. 3 proc. wzrostu PKB, mniej więcej 3 proc. inflacji oraz 3 proc. bezrobocia – wyliczała prof. Halina Brdulak, dodając, że Polska wypada zupeł-

nie nieźle na tle reszty krajów UE.

Nieprzewidywalność i problemy kadrowe

– Wyższy wzrost gospodarczy determinuje zachowania firm TSL na rynku krajowym. Przedsiębiorstwa realizujące przewozy krajowe radzą sobie dobrze, ponieważ popyt wewnętrzny napę-

dza koniunkturę. Dotyczy to głównie firm spedycyjnych i transportu drogowego – powiedziała profesor, zaznaczając, że zupełnie inaczej wygląda to w spedycji morskiej: zawirowania na rynku międzynarodowym, wymuszone przez sytuację geopolityczną, wymusiły zmianę szlaków transportowych i wahań stawek frachtowych. Indeksy stawek kontraktowych i spotowych zachowują się niestabilnie – kontraktowe lekko wzrastają, podczas gdy spotowe spadają.

– Świadczy to o wysokiej nieprzewidywalności rynku, co utrudnia plano-

wanie długoterminowe. Jednocześnie klienci produkcyjni oczekują większej pewności dostaw i dotrzymywania terminów – uzupełniła, wskazując, że sytuację komplikują problemy kadrowe.

Na poziomie UE luka w zatrudnieniu kierowców sięga 500 tys. wakatów. W Polsce dodatkowym czynnikiem wpływającym na dostępność pracowników są szkolenia wojskowe, na które są zapraszani kierowcy zawodowi. Pozytywnym impulsem dla inwestycji stało się natomiast odblokowanie środków z UE. Choć 2025 r. przyniósł stabilizację, to, jak zauwa-

żyła prof. Halina Brdulak, sygnały z rynku wskazują, że 2026 r. okazuje się dla wielu podmiotów nieco lepszy, choć wciąż pełen napięć.

Walka o płynność i czarne łabędzie

Odpowiadając na pytanie o perspektywę kontynuacji wzrostów, Maciej Wroński, prezes Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska, zwrócił uwagę na konieczność budowania wielopłaszczyznowej odporności przedsiębiorstw. Zamiast prognozowania przyszłości, należy się skupić na zarządzaniu ryzykiem wywołanym przez nie-



Fot. Borys Skrzyński

przewidziane decyzje regulatorów i zdarzenia losowe.

– Obecna sytuacja stanowi bardzo duże wyzwanie w zakresie budowania odporności przedsiębiorstw transportowo-logistycznych na kilku płaszczyznach. Mamy do czynienia z czarnymi łabędziami. Najpierw minister infrastruktury ni stąd, ni zowąd podniósł stawki opłat za dostęp do infrastruktury drogowej o ok. 40 proc., rozszerzając przy tym sieć dróg płatnych. Miesiąc później nastąpił skokowy wzrost cen paliw. Program CPN zaburzył płynność finansową mniejszych płatników. Niższy VAT za paliwo spowodował, że firmy musiały zaangażować więcej środków własnych na wypłatę zobowiązań wobec Krajowej Administracji Skarbowej – argumentował Maciej Wroński.

Prezes TLP wskazał także na zagrożenia o charakterze sabotażu lub ataków kinetycznych, które rzadko są uwzględniane w codziennych strategiach. Współczesna



Fot. Borys Skrzyński

Pozytywnym impulsem dla inwestycji stało się odblokowanie środków z UE. Choć 2025 r. przyniósł stabilizację, to, sygnały z rynku wskazują, że 2026 r. okazuje się dla wielu podmiotów nieco lepszy, choć wciąż pełen napięć

– zauważyła **prof. Halina Brdulak**

logistyka opiera się na koncepcji maksymalnej optymalizacji i redukcji zapasów. Taki model czyni łańcuchy dostaw podatnymi na najmniejsze nawet zakłócenia. Błoka da granic lub zniszczenie kluczowych węzłów komunikacyjnych, np.

w okolicach Grodziska Mazowieckiego, mogłoby zdaniem Macieja Wrońskiego doprowadzić do opustoszenia półek sklepów w Warszawie w ciągu trzech dni. Problem stanowi również infrastruktura energetyczna. Choć firmy mają

generatory spalinowe, zapasy paliwa w przeciętnej firmie transportowej pozwalają na funkcjonowanie przez trzy do czterech dni. Po tym czasie pojazdy i magazyny stają.

Maciej Wroński podkreślił, że transport i logistyka w rzeczywistości nie polegają tylko na przemieszczaniu i magazynowaniu towarów, lecz także na zarządzaniu finansami. Przy minimalnych marżach największym zagrożeniem jest brak odporności finansowej. Firmy pozyskują zewnętrzne finansowanie na zakup floty i muszą tak zarządzać wpływem należności, by terminowo regulować zobowiązania. Zwiększanie przychodów nie zawsze idzie w parze ze wzrostem zysków, co prowadzi do fali postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych na rynku (piszemy o tym szerzej w dalszej części niniejszego dodatku).

Strategie odporności i dywersyfikacji

W obliczu zawirowań geopolitycznych kluczowi gracze rynkowi stawiają na elastyczność i dywersyfikację biznesu na wielu poziomach. Andrzej Kozłowski, członek zarządu ROHLIG SUUS Logistics, wyjaśnił, że firma koncentruje się na projektowaniu stabilnych łańcuchów dostaw dla swoich klientów, ponieważ na same wydarzenia globalne nikt nie ma wpływu.

– Nasza strategia się bardzo nie zmienia, dlatego że od lat stawiamy na dywersyfikację w kilku filarach. Pierwszy to filar rynkowy – działamy globalnie na wszystkich kontynentach, a jednocześnie lokalnie w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w Azji Centralnej. Gdy jedne rynki się wychładzają, na innych jest lepsza koniunktura. Drugi filar to dywersyfikacja klientów. Obsługujemy zarówno globalnych graczy, jak i naszych local heroes, których wspieramy w ekspansji zagranicznej. Takie podejście zapewnia nam regularne, wysokie obroty i stabilność finansową – opowiadał Andrzej Kozłowski. Dodał, że w ROHLIG SUUS Logistics żadna branża nie waży w koszyku przychodów więcej niż kilkanaście procent, co chroni spółkę przed kryzysami sektorowymi. Firma dywersyfikuje także produkty, rozwijając m.in. dystrybucję krajową, międzynarodową, fracht morski, lotniczy, kolejowy, serwis intermodalny oraz logistykę kontraktową i obsługę celną. Istotnymi motorami wzrostu są e-commerce, dostawy ostatniej mili

dla ładunków ponadgabarytowych oraz obsługa sektora Defense i Dual Use (towarów o podwójnym zastosowaniu). Dzięki takiemu podejściu, np. mimo globalnych zawirowań w spedycji morskiej, firma odnotowała dwucyfrowy wzrost obrotów w tym segmencie.

Andrzej Kozłowski dodał, że w czasach wojen celnych prowadzonych przez Stany Zjednoczone ROHLIG SUUS Logistics zaoferował klientom budowanie buforowych stanów magazynowych przed wprowadzeniem ceł, zabezpieczając ich udział w rynku i marżę. Kluczowym projektem stał się także rozwój korytarza południowego, łączącego Chin z Europą przez Azję Centralną, określanego jako strategia Black Sea Banana.

– Dostrzegamy dużą szansę biznesową w Azji Centralnej: od trzech lat jesteśmy obecni w Kazachstanie, a niedawno uruchomiliśmy spółkę w Uzbekistanie. Region ten to m.in. kluczowy element szlaku handlowego z Chin do Europy, który ma duży potencjał. Korytarz południowy wspierany jest gigantycznymi inwestycjami infrastrukturalnymi ze strony Chin, rządów europejskich, w tym Niemiec, inwestujących w lotnisko i hub intermodalny w Khorgos na granicy kazachsko-chińskiej, oraz globalnych operatorów, takich jak Maersk rozbudowujący terminal morski w Poti – wyliczał Andrzej Kozłowski.

Przejęcia i optymalizacja sieci dystrybucyjnych

Podobną filozofię traktowania kryzysu jako szansy rynkowej reprezentuje Grupa Geis. Rafał Augustyniak, dyrektor oddziału Geis PL, potwierdził dynamiczny rozwój i osiągnięcie pozytywnych wyników finansowych w minionym roku.

– Grupa Geis właśnie w sytuacji kryzysowej upatruje swoich szans. Pokazują to chociażby przejęcia z ostatnich lat m.in. udziałów w Quenenberger czy Grass Logistics, Kruger Logistics. Bardzo mocno inwestujemy w rozwój sieci dystrybucyjnej. Jesteśmy obecni w 14 krajach Europy Środkowo-Wschodniej i konsekwentnie tę sieć rozbudowujemy. Nasze główne filary to drobnica krajowa i międzynarodowa, transport całopojazdowy oraz dynamicznie rozwijająca się logistyka kontraktowa – wskazał Rafał Augustyniak.

Wyjaśnił, że kluczem do dalszego rozwoju jest

dostosowywanie procesów operacyjnych do specyficznych wymagań klientów oraz dywersyfikacja transportu. Na rynku polskim firma skupiła się na optymalizacji procesów dystrybucyjnych oraz wzmocnieniu działań sprzedaży. W segmencie dostaw ostatniej mili Geis oferuje szerokie spektrum usług dla branż takich jak dom i ogród czy DIY, współpracując z czołowymi markami. Rozwiązania transportowe są projektowane tak, by optymalizować koszty i jakość, przy jednoczesnym obniżaniu emisji CO₂ w ramach globalnej polityki zakładającej osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2040 r.

Z kolei Jolanta Sawińska, dyrektor regionu w Raben Logistics Polska, podkreśliła, że stabilna pozycja rynkowa firmy wynika z konsekwentnego opierania działalności na sprawdzonych fundamentach, bez gwałtownych zmian strategicznych.

– Mogę się przyłączyć do opinii kolegów z branży, że trudne czasy są również szansą. My nie zmieniamy radykalnie swojej strategii. Stabilnie rozwijamy działalność opartą na kilku filarach – transporcie krajowym i międzynarodowym, logistyce kontraktowej oraz agencji celnej. Łączymy te obszary, obsługując klientów o różnej skali działalności – od małych firm po globalne organizacje, którym świadczymy kompleksowe usługi – opisała Jolanta Sawińska.

Jak dodała, na poziomie europejskim Grupa Raben rozszerzyła w ubiegłym roku działalność o dwa nowe kraje – Szwajcarię i Turcję, zwiększając swoją obecność do 17 państw. Z perspektywy polskiego rynku obroty i wyniki finansowe pozostają stabilne.

– Kluczem do utrzymania klientów w okresie niepewności rynkowej jest konsekwentna koncentracja na jakości obsługi, terminowości oraz budowaniu długoterminowego zaufania – podkreśliła.

Technologia i automatyzacja

Wzrost znaczenia technologii cyfrowych i automatyzacji wywołuje pytania o przyszłość miejsc pracy w sektorze TSL. Uczestnicy debaty zgodnie uznali, że nowoczesna logistyka przy obecnej skali wolumenów nie może funkcjonować bez algorytmów i sztucznej inteligencji, jednak rola człowieka pozostaje niezagrożona tam, gdzie pojawiają się sytuacje niestandardowe.

Andrzej Kozłowski opowiedział o wykorzystywaniu sztucznej inteligencji w powtarzalnych i parametryzowalnych procesach. Firma od lat inwestuje w automatyzację procesów magazynowych oraz rozwój systemów zarządzania transportem czy magazynem, które są zintegrowane z systemami klientów.

– Wprowadzamy rozwiązania związane ze sztuczną inteligencją, staramy się wykorzystywać AI do pewnych funkcji. Natomiast priorytetem są dalej nasi ludzie i zespoły. Chcemy, by mogli oni wykonywać bardziej kreatywną pracę, a zaoszczędzony czas poświęcili na wsparcie klientów także w sytuacjach kryzysowych. W branży logistycznej jesteśmy bezpieczni od pełnego odsunięcia ludzi od procesów, ponieważ są sytuacje wyjątkowe, którymi żadne algorytmy czy AI nie zarządzają. Tu potrzeba doświadczonych ludzi, zdolnych do szybkiej reakcji. W SUUS-ie fundamentem naszego biznesu są relacje – z klientami i partnerami biznesowymi, które może zbudować tylko człowiek – tłumaczył Andrzej Kozłowski.

Wyjaśnił, że firma powołała laboratorium AI, które projektuje narzędzia wspierające zespoły w rutynowych obowiązkach. Narzędzia systemowe przekładają się bezpośrednio na ekologię: algorytmy optymalizują załadunek pojazdów i planują trasy dostaw, co zmniejsza emisję CO₂. Pozwalają także na efektywne planowanie transportu intermodalnego, co obniża emisję gazów cieplarnianych o 70–80 proc. na długich trasach europejskich, np. z Polski do Włoch czy Hiszpanii.

Wdrażanie innowacji technologicznych w logistykę wiąże się jednak z barierami finansowymi i ze strukturą kontraktów handlowych. Jolanta Sawińska zauważyła, że takie inwestycje wymagają dużych nakładów, które zwracają się w długim okresie, podczas gdy standardowe umowy z klientami są zawierane zwykle na dwa-trzy lata. Jako przykład udanego wdrożenia innowacji podała współpracę z firmą Makro Cash and Carry.

– Kilka lat temu przekonaliśmy naszego partnera do budowy innowacyjnego sortera w magazynie przeładunkowym, przygotowanego specjalnie dla nich. Powstało 14 prototypów. Udało nam się wdrożyć to rozwiązanie tylko dlatego, że zawarliśmy 10-letnią umowę o współpracy i wspól-



Fot. Borys Strzyński

Unia wykazuje się dwoistością: w przepisach dotyczących czystych flot korporacyjnych czy Eurovinety HVO100 jest traktowane jako paliwo pełnoemisyjne, zanieczyszczające planetę. Wynika to z metodologii liczenia emisji od zbiornika do kół (tank-to-wheel), podczas gdy należałoby ją liczyć uwzględniając cały cykl energetyczny (well-to-wheel). To poważny problem – mówi **Maciej Wroński**

nym finansowaniu. Po ośmiu latach nadal przyjmują grupy z Europy, które przyjeżdżają zobaczyć ten sorter. Projektowała go polska firma z Mazowsza, założona przez kilku informatyków i mechaników. Weszliśmy w to odważnie, a dziś ten podmiot świadczy usługi globalne – opowiadała Jolanta Sawińska.

Dodała, że zielona logistyka oraz zaawansowana automatyzacja są inwestycją w przyszłość planety i kolejnych pokoleń. Ta inwestycja nie zawsze przynosi natychmiastowy bezpośredni zwrot finansowy.

Z kolei Rafał Augustyniak wskazał na ciągłe wdrażanie innowacji podnoszących produktywność na stanowiskach operacyjnych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W Grupie Geis cyfryzacja obejmuje aplikacje do weryfikacji nośników paletowych i przesyłek, systemy automatycznych wycen transportów całopojazdowych (FTL) oraz narzędzia wspierające działy obsługi klienta.

Iluzja autonomicznego transportu drogowego

Sceptycznie do możliwości automatyzacji samego transportu drogowego odniósł się Maciej Wroński. O ile automatyzacja magazynów jest ograniczona wyłącznie zasobami finansowymi i opłacalnością projektów, o tyle autonomiczne pojazdy ciężarowe w ruchu drogowym uznał za koncepcję, która na rynkach europejskich poniosła porażkę.

– Wdrażanie automatyzacji w transporcie drogowym czy autonomiczne pojazdy to całkowita porażka. Jeszcze parę lat temu przewidywano, że 2027 r. będzie tym, w którym pojawią się pojazdy autonomiczne. W tej chwili przewidywane jest ewentualnie lata 2035–2037, ale ja w to specjalnie nie wierzę. Decydują o tym względy regulacyjne w UE, gdzie każde państwo broni swoich interesów, związków zawodowych i rynków przed wymianą transgraniczną. Dochodzą do tego różnice w systemach prawa cywilnego i karnego oraz bariery infrastrukturalne. Pojazdy autonomiczne przetwarzają dane w chmurze i wymagają ciągłej łączności o ogromnej przepustowości. Tymczasem na wielu trasach wciąż mamy problemy z podstawową łącznością 2G. Trudno zrobić superkomputer z ciężarówki – punktował Maciej Wroński.

Cyberbezpieczeństwo, czyli konieczność

Wraz z postępującą cyfryzacją i automatyzacją krytycznym obszarem zarządzania staje się cyberbezpieczeństwo. Skoro systemy zarządzania magazynami i flotą działają w sieci, ochrona przed cyberatakami decyduje o ciągłości operacyjnej przedsiębiorstw. Rafał Augustyniak opisał trójwymiarowe podejście Grupy Geis do tego problemu.

– Poważnie podchodzimy do tego obszaru. Cyberbezpieczeństwo jest dla nas bardzo istotne i działamy na trzech

poziomach: technologicznej (systemy, backupy), organizacyjnej (przydzielanie zasobów) oraz ludzkiej. Pracownik wydaje się najbardziej narażony na atak. Podejmujemy działania edukacyjne, prowadzimy szkolenia z zakresu phishingu oraz odpowiednio szukamy korespondencji e-mailową w codziennej pracy. Dziś to nie jest pytanie „czy”, tylko „kiedy” nastąpi atak. Kluczowa będzie zdolność do szybkiego podniesienia się po ewentualnym incydencie, by nasi klienci nie ucierpieli, a operacje zachowały stabilność – podkreślił Rafał Augustyniak.

Zapytany przez prof. Brdulak o parametry czasowe powrotu do pełnej sprawności po ataku przyznał, że firma dąży do maksymalnego skrócenia tego czasu, choć nie ma bezpośrednich doświadczeń kryzysowych w tym zakresie. Służby IT Grupy Geis regularnie przeprowadzają testy odporności oraz symulacje cyberataków, aby zapewnić pełne zabezpieczenie systemów z każdej możliwej strony.

Regulacyjna presja Brukseli

Znaczną część debaty zdominowały kwestie przepisów unijnych, które zdaniem uczestników coraz silniej ingerują w działalność operacyjną i podnoszą koszty funkcjonowania firm TSL w Europie, osłabiając ich konkurencyjność w handlu światowym. Maciej Wroński wyraził zaniepokojenie kierunkiem zmian prawnych, wskazując na rozbieżność między deklaracjami polityków o deregulacji a tworzeniem skomplikowanych przepisów szczegółowych.

– Kłopotliwą regulacją będą czyste korporacyjne floty. Jako sukces naszego związku zaliczam zatrzymanie pomysłu objęcia tymi regulacjami pojazdów ciężkich powyżej 3,5 t służących do przewożenia rzeczy. Jednak samochody dostawcze wykorzystywane przez sektor CEP zostaną tym wymogiem objęte. Ktoś pomyśli, że to dotyczy tylko korporacji. Nieprawda. Pozytywnie na temat tych zmian odbiły się głównie przez leasing. Obowiązek zakupu czystych pojazdów spocznie na firmach leasingowych. Poczujemy się jak w Hawanie, firmy będą kupowały małe dostawczaki spalinowe na zapas. Będą one eksploatowane od kilkunastu do kilkudziesięciu lat, dopóki nie zostaną stworzone realne warunki do powszechnej opłacalności elektrycznych aut dostawczych – ostrzegł Maciej Wroński.

Prezes TLP przypomniał również o wchodzących w życie przepisach dotyczących audytów energetycznych. Zwrócił uwagę, że przewoźnicy nie zdają sobie sprawy z nowych obowiązków, zgodnie z którymi każda firma mająca więcej niż osiem pojazdów będzie musiała co cztery lata dokonywać audytu energetycznego, ponieważ zużycie paliwa po przeliczeniu na jednostki energii przekracza ustawowe limity. Z kolei podmioty zarządzające flotą powyżej 70 pojazdów zostaną z mocy prawa objęte specjalnym systemem certyfikacji. Zdaniem Macieja Wrońskiego generuje to dodatkowe koszty, procedury i kary, tworząc nowe urzędy kontrolne, co hamuje rozwój branży.

HVO100 jako paliwo przejściowe

W kontekście redukcji emisji Rafał Augustyniak przedstawił doświadczenia Grupy Geis z alternatywnym odnawialnym olejem napędowym HVO100, który pozwala na redukcję emisji CO₂ o 80–90 proc. Paliwo to od kilku lat jest z powodzeniem stosowane we flocie Geis na rynku niemieckim w ramach kontraktów z klientami oczekującymi zielonego transportu. Grupa opracowała również autorski model rozliczeń dla emisji CO₂, który cieszy się dużym zainteresowaniem kontrahentów.

Do kwestii stosowania HVO100 odniósł się Maciej Wroński, wskazując na dwoistość i niekonsekwencję unijnego prawodawstwa. – HVO100 to fantastyczne narzędzie, gdy idziemy do klienta i pokazujemy, o ile zmniejszamy ślad węglowy w jego produkcji dzięki naszej logistyce. Tylko że Unia wykazuje się dwoistością: w przepisach dotyczących czystych flot korporacyjnych czy Eurovinety HVO100 jest traktowane jako paliwo pełnoemisyjne, zanieczyszczające planetę. Wynika to z metodologii liczenia emisji od zbiornika do kół (tank-to-wheel), podczas gdy należałoby ją liczyć uwzględniając cały cykl energetyczny (well-to-wheel). To poważny problem – zauważył Maciej Wroński.

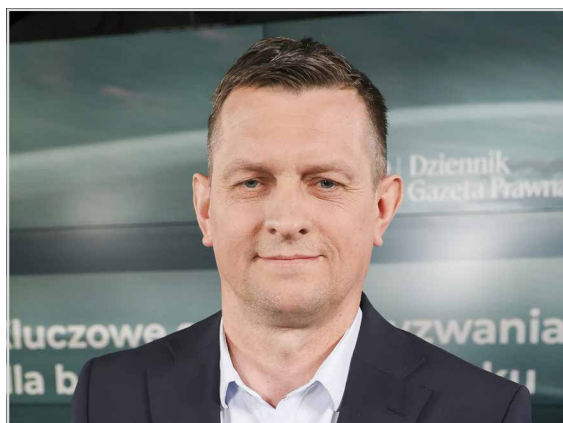
Dodał, że rygorystyczne przepisy i obowiązek montażu tachografów cyfrowych w pojazdach poniżej 3,5 t dotyczą wyłącznie podmiotów z UE. Umowy dwustronne regulujące dostęp do rynku nie obejmują małych pojazdów dostawczych z krajów trzecich. Daje to przewagę kosztową firmom spoza UE. Przedsiębiorcy szukający optymalizacji kosztów mogą przenosić działalność do krajów takich jak Serbia czy Mołdawia, skąd będą operować na rynku unijnym bez obciążeń regulacyjnych.

Andrzej Kozłowski przyznał, że coraz widoczniejszy staje się wpływ przewoźników z Azji Centralnej, głównie z Kazachstanu i Uzbekistanu. Tworzy to nierówne warunki konkurencji dla firm zarejestrowanych w UE i podlegających surowym rygorom prawnym. ROHLIG SUUS Logistics radzi sobie z tym wyzwaniem przez dywersyfikację i podejście projektowe. Wykorzystuje elektryczne pojazdy w segmencie dostaw B2C na ostatniej mili, ma także doświadczenie we wdrażaniu takich rozwią-



Fot. Borys Strzyński

Jeśli nie będziemy otwarci na różnorodność kulturową, akceptowanie różnych religii i współpracę, dojdziemy do ściany i nie będziemy mogli się rozwijać. To nasza przyszłość. Różnorodność towarzyszy nam od dawna, ponieważ działamy na wszystkich kontynentach – mówi **Andrzej Kozłowski**



Fot. Borys Skrzyński

Poważnie podchodzimy do obszaru cyberbezpieczeństwa. Działamy na trzech płaszczyznach: technologicznej, organizacyjnej oraz ludzkiej. Pracownik wydaje się najbardziej narażony na atak – mówi **Rafał Augustyniak**

cze większy i sięga ok. 30 proc. W efekcie obcokrajowcy stanowią znaczącą część załogi. Jedynymi kryteriami zatrudnienia są kompetencje oraz znajomość języka polskiego, kluczowa w komunikacji i operacjach magazynowych.

W obszarze struktury płciowej Raben stawia sobie cele dotyczące udziału kobiet na stanowiskach menedżerskich. Obecnie wskaźnik ten wynosi ok. 33 proc. w skali całej grupy oraz ok. 34 proc. w polskich strukturach. Docelowo próg ustalono na poziomie 35 proc., przy czym jego osiągnięcie skutkuje wyznaczaniem kolejnych celów.

– Jeśli chodzi o bezpośredni efekt finansowy związany z płcią lub narodowością, osobiście nie widzę takiego przełożenia. Natomiast znaczenie ma ogólny efekt różnorodności. Moje doświadczenie pokazuje, że najbardziej efektywne są zespoły różnorodne pod względem płci, wieku oraz doświadczenia. Różnorodność oznacza poszukiwanie równowagi, tak abyśmy mogli czerpać od siebie nawzajem. Nie przekładałabym tego bezpośrednio na wskaźniki finansowe – tłumaczy Jolanta Sawińska.

Andrzej Kozłowski poinformował, że w jego organizacji udział kobiet w kadrze menedżerskiej wynosi prawie 40 proc. Firma realizuje cele klimatyczne zatwierdzone przez SBTi (Science Based Targets Initiative) oraz jest certyfikowana przez EcoVadis. Otwartość na różnorodność kulturową,

religijną i wiekową uznał za jeden z ważniejszych czynników wpływających na dalszy rozwój organizacji w kontekście starzenia się społeczeństwa i ograniczonej dostępności pracowników.

– Jeśli nie będziemy otwarci na różnorodność kulturową, akceptowanie różnych religii i współpracę, dojdziemy do ściany i nie będziemy mogli się rozwijać. To nasza przyszłość. Różnorodność towarzyszy nam od dawna, ponieważ działamy na wszystkich kontynentach. Ciągła komunikacja z innymi kulturami wymaga szacunku dla odmienności, a taka kultura organizacyjna jest u nas wysoko postawiona – zadeklarował Andrzej Kozłowski.

Polska hubem Europy. Innowacje i rola państwa

Debata objęła również temat źródeł innowacji w Polsce. Profesor Halina Brdulak przypomniała o polskich innowatorach stojących za projektami kolei magnetycznej wykorzystującej istniejącą infrastrukturę szynową, które trafiły do Europejskiego Urzędu Patentowego. Zauważyła, że polski gen innowacji jest często hamowany przez bariery regulacyjne, które nie występują w tak dużym stopniu w Stanach Zjednoczonych czy w Azji.

Andrzej Kozłowski zgodził się z opinią Jolanty Sawińskiej, że zamiast długofalowych projektów strategicznych firma koncentruje się częściej na mniejszych innowacjach zgłaszanych przez

pracowników pierwszej linii – takie jak magazynierzy czy spedytorzy, którzy najlepiej znają codzienne wyzwania operacyjne. Zakwestionował jednak ogromną przewagę technologiczną USA, wskazując także na Chiny jako globalnego lidera innowacyjnych wdrożeń.

– Mistrzami świata w innowacjach są Chińczycy. Oni je od razu wdrażają. Będąc w Chinach jeden lub dwa razy w roku, stale jestem zaskakiwany nowymi rozwiązaniami w ich największych metropoliach. Byłem w magazynie o powierzchni 460 tys. mkw. pod jednym dachem, obsługiwanym na zmianie przez zaledwie 23 osoby. Czułem się, jakby na plażę wybiegła chmara krabów – setki robotów pracowały na podstawie ich własnej myśli technologicznej. Widziałem też fabryki samochodów, gdzie dwie osoby w wieży kontrolnej nadzorują w pełni zautomatyzowany montaż. Europa i USA przespały ten moment. Stany Zjednoczone mają przestarzałą infrastrukturę, która staje się wąskim gardłem. Musimy to nadrobić, a unijne regulacje powinny być bardziej elastyczne – radził Andrzej Kozłowski.

Podkreślił, że rewolucyjne innowacje infrastrukturalne nie zadziwiają się bez finansowego i regulacyjnego wsparcia państwa. Polska ma potencjał, by stać się logistycznym hubem Europy, zwłaszcza w kontekście przyszłej odbudowy Ukrainy po zakończeniu wojny. Wymaga to jednak pilnego rozwoju infrastruktury krytycznej, w tym dużych hubów intermodalnych oraz rozbudowy portów morskich pełniących funkcję bram towarowych, zarówno na rynek polski, jak i do pozostałych krajów naszego regionu.

Z taką oceną częściowo polemizował Maciej Wroński, wyrażając sceptycyzm wobec szans na głębokie innowacje technologiczne w Polsce z powodu barier kapitałowych.

– Mam wątpliwości, czy innowacje technologiczne są w naszym kraju możliwe, ponieważ wymagają one kapitału. Nie jesteśmy obecnie rynkiem interesującym dla inwestorów zagranicznych w takim stopniu, w jakim były nim Chiny. Mamy natomiast szansę

na innowacje w zakresie modeli biznesowych. Popatrzmy na rewolucję w transporcie pasażerskim, gdzie platformy takie jak Bolt czy organizujący transport autobusowy FlixBus to projekty europejskie, które narodziły się w start-upach. Efektywny model biznesowy wyeliminował tradycyjne formy działalności bez gigantycznych nakładów na twarzą technologię. Na tym powinniśmy się koncentrować – przekonywał Maciej Wroński.

Jedno życzenie do złotej rybki

Na zakończenie debaty prof. Halina Brdulak poprosiła uczestników o sformułowanie jednego życzenia do złotej rybki – ale takiego, które mogłoby się spełnić w perspektywie 2027 r. i przynieść realne wsparcie dla branży oraz jej partnerów.

Rafał Augustyniak podkreślił znaczenie stabilizacji geopolitycznej, wyrażając przekonanie, że z pozostałymi wyzwaniami rynkowymi branża doskonale poradzi sobie sama.

Jolanta Sawińska oprócz pokoju na świecie i stabilizacji geopolitycznej życzyłaby sobie, aby mimo dynamicznego rozwoju automatyzacji i sztucznej inteligencji człowiek zawsze pozostawał w centrum uwagi, traktując technologię wyłącznie jako narzędzie do lepszego i szczęśliwszego życia.

Andrzej Kozłowski przyłączył się do życzeń dotyczących pokoju, apelując o mądry dyktans do technologii, by ludzkość nie zatraciła się w zachwycie nad AI. Podkreślił, że branża TSL w ostatnich latach udowodniła swoją odporność: dzięki umiejętności błyskawicznej i trafnej dyfuzji swoich działań sprawnie przeszła przez liczne kryzysy.

Maciej Wroński skierował swoje życzenie w stronę sfery rządowej: a mianowicie wyraził marzenie, aby politycy w stopniu maksymalnym ograniczyli swoją aktywność w zakresie ingerencji w gospodarkę i technologie oraz powstrzymali się przez najbliższe dwa lata od wydawania nowych aktów prawnych, którymi próbują zbawiać świat i pozostawili to zadanie społeczeństwu, w tym przedsiębiorcom. PAO

zań w przewozach towarów szczególnie ciężkich, tam gdzie to pozwala na zachowane efektywności operacji, np. w statkach, wahadłowych połączeniach między fabryką a magazynem. Paliwa alternatywne i ekologiczne programy rozwija we frachtach globalnych (morskim i lotniczym) we współpracy z liniami oceanicznymi i lotniczymi.

– Zielona logistyka kosztuje. Nasza branża nie jest w stanie zaabsorbować 100 proc. tych kosztów. Kluczem jest znalezienie odpowiednich partnerów po stronie klientów, którzy chcą te koszty współdzielić. Przekonujemy klientów do paliw alternatywnych we frachcie morskim i lotniczym, gdzie oszczędności emisji są znaczące. Najwięcej zyskujemy na rozwiązaniach intermodalnych na długich dystansach, np. między Polską a Włochami, gdzie ograniczamy emisję o ok. 80 proc., odciążając infrastrukturę drogową, a stawiając na kolej na najdłuższym odcinku lądowym – wyjaśniał Andrzej Kozłowski.

Jolanta Sawińska potwierdziła, że jej firma inwestuje w tabor elektryczny oraz paliwo HVO, jednak stanowią one niewielki procent całkowitej floty (7,6 proc. udział bio-diesla i 19 elektrycznych ciężarówek). Ze względu na długie dystanse tradycyjny transport drogowy na długich dystansach pozostaje w najbliższych latach niezagrożony. Samochody elektryczne sprawdzają się przede wszystkim na krótszych

trasach, np. w dostawach wahadłowych do fabryk, ale nie obsługują jeszcze linii drobnicowych. Ekspertka nawiązała przy tym do historycznej anegdoty z czasów sprzed motoryzacji – o dorożkach i obawach związanych z końskimi nieczystościami w miastach – sugerując, że rozwój technologii może w przyszłości przynieść rozwiązania, które dziś trudno sobie jeszcze wyobrazić.

Różnorodność i kapitał ludzki

W obliczu niedoborów rąk do pracy zarządzanie kapitałem ludzkim i otwarcie na różnorodność staje się koniecznością biznesową. Profesor Halina Brdulak zapytała uczestników o podejście do strategii Diversity and Inclusion (D&I) – różnorodności i włączania w kontekście globalnych trendów, takich jak decyzje w amerykańskich korporacjach o wycofaniu się z programów inkluzywności.

Jolanta Sawińska przedstawiła strukturę zatrudnienia w Raben Logistics Polska, gdzie różnorodność płciowa i kulturowa jest codziennością. Firma nie zamyka się na cudzoziemców. Na poziomie całej spółki w Polsce obcokrajowcy stanowią 6–8 proc. personelu. W regionie zarządzanym bezpośrednio przez Jolantę Sawińską wskaźnik ten jest wyższy – 14 proc. pracowników zatrudnionych na umowę o pracę to cudzoziemcy. Dodatkowo w obszarze usług logistycznych w magazynach udział pracowników zagranicznych jest jesz-



Fot. Borys Skrzyński

Zielona logistyka oraz zaawansowana automatyzacja są inwestycją w przyszłość planety i kolejnych pokoleń. Ta inwestycja nie zawsze przynosi natychmiastowy bezpośredni zwrot finansowy – mówi **Jolanta Sawińska**

Partnerzy debaty:



Raben



AI w TSL: konieczność, nie ciekawostka



Przewoźnicy mówią wprost: zarządzanie transportem jest coraz bardziej skomplikowane, więc nowoczesne technologie przestały być ciekawostką i zaczęto je wykorzystywać na szeroką skalę. To stawia przed firmami nowe wyzwania.

Kierunek zmian potwierdzają dane raportu Future Mind „Jak AI zmienia codzienność Polaków 2026” – w ciągu roku liczba osób, które nigdy nie korzystały z AI w transporcie, spadła z 31,8 do 21,7 proc., a tygodniowe zastosowanie tego narzędzia niemal się podwoiło. Nadal jednak na tle ogółu sektor odstaje. Z AI codziennie korzysta 12,1 proc. pracowników transportu i logistyki, podczas gdy średnia krajowa to 15,8 proc.

Przewagi z AI

Zdaniem ekspertów ta różnica będzie się szybko zacierać. Coraz więcej firm z branży logistycznej i spedycyjnej dostrzega bowiem, że rozwiązania sztucznej inteligencji pozwalają optymalizować trasy, automatyzować zarządzanie flotą i wspierać obsługę klienta. Dzięki temu można eliminować puste przebiegi i redukować zużycie paliwa, a cięcie wydatków operacyjnych jest niezwykle istotne w niestabilnych czasach, w których koszty działalności mogą wzrosnąć niemal z dnia na dzień i piekielnie trudno przerzucać je na klientów.

– Wykorzystanie generatywnej AI w logistyce systematycznie rośnie. Jesteśmy już zdecydowanie poza etapem eksperymentowania. Firmy nie pytają już o to, „czy wdrażać AI”, tylko „gdzie przyniesie to największą wartość” – przyznaje Michał Kociszewski, AI Lab Manager w Rohlig SUUS Logistics. I podaje trzy powody.

Pierwszy: przy działalności na dużą skalę liczy-

ba dokumentów i zapytań rośnie szybciej niż możliwości ich manualnej obsługi z utrzymaniem tej samej jakości i efektywności.

Drugi: rosną oczekiwania klientów dotyczące szybszego dostępu do informacji, krótszego czasu reakcji oraz bardziej spersonalizowanej obsługi.

Trzeci: zwiększa się złożoność danych – logistyka generuje ogromną liczbę różnorodnych i często nieustrukturyzowanych informacji, jak dokumenty przewozowe, korespondencja, warunki przewoźników, dane z wielu systemów jednocześnie.

– AI radzi sobie z tymi zadaniami sprawniej niż tradycyjna automatyzacja – komentuje Michał Kociszewski. I dodaje, że w Rohlig SUUS Logistics AI jest wdrażana w procesach operacyjnych, takich jak obsługa zleceń czy praca z dokumentami. – Pracujemy też nad rozwiązaniami zwiększającymi przejrzystość łańcucha dostaw. Kluczowy dla nas wskaźnik nie jest techniczny, liczymy, o ile skróciliśmy czas obsługi konkretnych procesów i ile błędów wyeliminowaliśmy. Efekty są mierzalne i znaczące – podkreśla.

Ekspert FM Logistic Polska opowiada, że rosnąca złożoność operacji logistycznych oraz presja na zwiększanie efektywności to powód częstszego sięgania w sektorze po narzędzia AI wspierające procesy operacyjne. Główną zaletę stanowi większa wydajność bez konieczności rozbudowy infrastruktury i zasobów.

Dlatego firma stawia na narzędzie AI wspierające tworzenie i optymalizację algorytmów, także tych logistycznych. Dzięki niemu poprawiła się efektywność tras kompletacyjnych o ponad 10 proc., a roczny dystans pokonywany przez operatorów uległ ograniczeniu o ponad 15 tys. km.

Okiełznać dane

– W logistyce coraz większe znaczenie ma dziś zdolność do szybkiego testowania i wdra-

żania nowych rozwiązań operacyjnych – powiedział Mateusz Klimowicz, Robotic Process Automation Manager w FM Logistic, podkreślając, że AI nie zastępuje istniejących systemów operacyjnych, jedynie pozwala wejść na wyższy poziom efektywności.

Michał Kociszewski przyznaje, że największe wyzwanie nie jest techniczne. Są nim dane – w logistyce często rozpro-

mi, niespójne, w różnych formatach u różnych partnerów. Duża część wysiłku przy wdrożeniu AI to nie sama technologia, lecz przygotowanie danych i procesów, na których może ona pracować.

– Wiemy to z praktyki, nie z teorii. Dlatego zamierzamy konsekwentnie rozszerzać zakres automatyzacji na kolejne obszary operacyjne. Chcemy, by standardowe zlecenie – od zapytania klienta po wystawienie dokumentów – było obsługiwane przez system bez ręcznej interwencji tam, gdzie nie wnosi ona wartości. Ludzie skupiają się na tym, co wymaga doświadczenia, oceny sytuacji i odpowiedzialności za decyzję – zaznacza menedżer. Jego firma stworzyła też dedykowane AI Lab działające bezpośrednio przy zarządzie,

a mające na celu identyfikowanie procesów, które dziś wyglądałyby zupełnie inaczej, gdyby projektowano je od zera z AI dostępnym od pierwszego dnia.

Moc cyberzagrożeń

Dynamiczna cyfryzacja branży logistyczno-transportowej oraz rosnące wykorzystanie AI w zarządzaniu procesami i flotami niesie też nowe zagrożenia. Dane operacyjne stają się najcenniejszymi zasobami organi-

zacji, a ich ochrona wysuwa się na pierwszy plan.

– Największą zmianą jest przesunięcie punktu ciężkości z pojedynczych incydentów na zarządzanie całym ekosystemem danych. Dzisiaj cyberataki nie dotyczą już jednego systemu, mogą wpływać na ciągłość operacji, łańcuchy dostaw i relacje z partnerami. Organizacje potrzebują nie tylko narzędzi, lecz także spójnej strategii bezpieczeństwa obejmującej ludzi, procesy i technologie – wyjaśnia dr Katarzyna Marcuk, prezeska zarządu ALEET.

Tymczasem jak wynika z raportu ISACA (Information Systems Audit and Control Association), aż 55 proc. zespołów cyberbezpieczeństwa jest niedofinansowanych, a 65 proc. organizacji ma wakat w obszarze bezpieczeństwa. Jednocześnie tylko 29 proc. firm inwestowało w ubiegłych latach w przekwalifikowanie pracowników do ról bezpieczeństwa. Eksperci zwracają uwagę, że sama technologia, bez odpowiedniego przygotowania ludzi, będzie wydatkiem bez realnych korzyści. W sektorze logistyczno-transportowym, gdzie systemy operacyjne są ściśle powiązane z danymi w czasie rzeczywistym, oznacza to realne wyzwania dla ciągłości działania. PAO



GŁOS BRANŻY

PAWEŁ GOLEC

wiceprezes i dyrektor zarządzający Geis PL

Europejska logistyka w obliczu globalnych wstrząsów – niepewność jako nowa norma

Rok 2026 udowadnia, że stabilizacja w globalnej logistyce stała się mitem, a branża TSL musi biec w maratonie pełnym nieprzewidywalnych przeszkód. Europejska gospodarka wciąż balansuje między stagnacją a powolnym wzrostem, co generuje silną presję cenową ze strony klientów przy stale rosnących kosztach operacyjnych. Sytuację drastycznie zaostrzył kryzys na Bliskim Wschodzie. Zamknięcie cieśniny Ormuz i eskalacja konfliktu w regionie Zatoki Perskiej wywołały nagły skok cen paliw i pokazały, jak głęboka jest zależność energetyczna Europy. W takich realiach marze spadają, a brak odporności na wstrząsy prowadzi do zamykania wielu firm transportowych. Wygrywają podmioty o stabilnych zdolnościach przewozowych i silnej infrastrukturze regionalnej. Gęsta sieć oddziałów Geis pozwala nam być blisko klienta, skracać dystans i elastycznie reagować na zakłócenia w portach. Mimo trudnego otoczenia jako Grupa zamknęliśmy miniony rok rekordowym obrotem 2,12 mld euro (wzrost w Polsce o 12,6 proc.), co potwierdza, że elastyczność i dywersyfikacja to najskuteczniejsza tarcza.

Obok geopolityki istotnym czynnikiem kształtującym rynek staje się ewolucja przepisów w poszczególnych krajach UE. Przykładem są wdrożone w marcu zmiany w polskim systemie SENT – rozszerzonym o obowiązkowe monitorowanie przewozu odzieży i obuwi. Dla operatorów logistycznych oznacza to konieczność dostosowania wewnętrznych procedur IT oraz wdrożenia nowych kroków administracyjnych w codziennej obsłudze przesyłek z sektora tekstylnego. Równolegle na funkcjonowanie firm wpływają utrzymujący się niedobór pracowników oraz presja płacowa. W odpowiedzi na te wyzwania kluczowa staje się mądra cyfryzacja. Warto jednak podkreślić, że technologia nie zastąpi człowieka – to ludzie, ich doświadczenie i zaangażowanie są najważniejszym filarem naszej firmy. Sztuczna inteligencja oraz automatyzacja procesów to narzędzia, które mają pomagać pracownikom i zdejmować z nich ciężar powtarzalnych zadań. Zarządzanie oparte na danych, wspierane przez nasz autorski system TMS GLog, pozwala zespołom natychmiast kontrolować wydajność i sprawniej reagować na rynkowe anomalie. Równolegle mimo trudnego otoczenia nie rezygnujemy z odpowiedzialności za środowisko. W ramach strategii MissionZero dążymy do neutralności węglowej do 2040 r. Działamy jednak pragmatycznie: w obliczu wciąż wysokich kosztów elektromobilności i barier infrastrukturalnych Grupa Geis stawia na wykorzystanie paliwa HVO. Na polskim rynku standardem stają się naczepy typu Cityliner optymalizujące transport miejski. Ponadto w zeszłym roku wdrożyliśmy w kraju system zarządzania energią Enmon, który wcześniej sprawdził się w naszych oddziałach w Czechach i na Słowacji. Sukces w 2026 r. zależy od porzucenia złudzeń: wygrywają ci, którzy potrafią budować odporność operacyjną i elastycznie adaptować się do zmian.

Partner

PORT
GDAŃSK

Fot. TECHWILE

Dorota Pyć, prezes Portu Gdańsk podczas otwarcia konferencji ESPO.

Port Gdańsk gospodarzem kluczowej debaty o przyszłości portów morskich w Europie

Transport to nie tylko przemieszczanie ludzi i towarów – to fundament sprawnego funkcjonowania całego państwa. Bez niego gospodarka przestaje oddychać, a codzienne życie stopniowo zamiera. Między innymi takie wnioski płyną z konferencji ESPO (Europejska Organizacja Portów Morskich), która odbyła się nad Motławą, w miejscu gdzie od wieków bije morskie serce Polski.

Konferencja ESPO co roku odbywa się w innym europejskim porcie – w ostatnich latach były to m.in. Saloniki, Paryż i Liverpool. W tym roku, nieprzypadkowo, to właśnie Port Gdańsk stał się gospodarzem jednego z najważniejszych wydarzeń branży morskiej w Europie. Dynamiczny rozwój infrastruktury, rekordowe przeładunki oraz strategiczne położenie na mapie transportowej kontynentu sprawiają, że Gdańsk coraz częściej wyznacza kierunki rozwoju dla innych portów.

Wydarzenie, zorganizowane pod hasłem „Konkurencyjność jako czynnik sprzyjający odporności”, stanowiło okazję do przedstawienia polskiej perspektywy rozwoju sektora portowego.

Port Gdańsk w centrum uwagi

Na konferencję do miasta przybyli przedstawiciele administracji portowych, eksperci, decydenci polityczni oraz liderzy sektora portowego z całej Europy. Wspólnym mianownikiem dyskusji była przyszłość portów w obliczu globalnych wyzwań. Podczas pierwszego dnia wydarzenia wyraźnie wybrzmiało, w jak wymagającej rzeczywistości funkcjonują dziś europejskie porty. Na sektor morski wpływają napięcia geopolityczne (wojna w Ukrainie, sytuacja na Bliskim Wschodzie), zmiany w globalnym handlu, polityka taryfowa USA, transformacja energetyczna, digitalizacja oraz rosnące znaczenie odporności łańcuchów dostaw.

Podczas wystąpienia otwierającego wiceminister infrastruktury Arkadiusz Marchewka podkreślił znaczenie portów morskich dla bezpieczeństwa, odporności i konkurencyjności europejskiej gospodarki.

– Konkurencyjność buduje odporność, a odporność buduje bezpieczeństwo. Porty wspierają ciągłość dostaw, stabilność rynku i bezpieczeństwo obywateli. Polska doskonale rozumie tę odpowiedzialność, a polskie porty odgrywają coraz ważniejszą rolę w europejskim systemie transportowym. Dlatego stale inwestujemy w ich rozwój, modernizację i bezpieczeństwo, wzmacniając w ten sposób odporność całej Europy – przekonywał, podkreślając, że infrastruktura portowa musi być traktowana

jako infrastruktura krytyczna o najwyższym znaczeniu. Jej ochrona – zarówno fizyczna, jak i cyfrowa – jest priorytetem dla państw członkowskich Unii Europejskiej.

Do bezpieczeństwa infrastruktury nawiązała europosłanka Magdalena Adamowicz. – Jeden atak na duży terminal naftowy albo gazowy w Rotterdamie, Świnoujściu czy Gdańsku. Jeden przecięty kabel podmorski albo wysadzony rurociąg. Jedna zablokowana cieśnina. I nagle nie rozmawiamy o cenach energii – rozmawiamy o tym, skąd w ogóle ją brać – zauważyła.

Podkreślała, że skupiając się na zielonych regulacjach, zapomnieliśmy o czymś podstawowym: że transport to krwiobieg gospodarki. Jeśli go przetrniemy – wszystko się zatrzymuje. Sklepy, fabryki, ogrzewanie. Cała gospodarka umiera.

– Dwie toczące się teraz wojny obudziły Europę ze snu. I tu dobra wiadomość: UE już się zmienia. I to szybko. Nowa Strategia Portowa po raz pierwszy mówi wprost: porty to nie tylko nabrzeże, gdzie cumują statki. To nasze bezpieczeństwo energetyczne. Nasza odporność na kryzysy. Nasza obrona – bo tędy płynie też zaopatrzenie i sprzęt militarny – opisywała europosłanka.

Silny port to korzyści dla miasta

Ansis Zeltiņš, przewodniczący ESPO, zwracał uwagę na znaczenie wspólnego głosu europejskich portów. Jak podkreślił, w obliczu rosnących wyzwań kluczowe jest przekonanie, że porty nie pozostają z nimi same.

Nowa strategia portowa Unii Europejskiej jego zdaniem trafnie oddaje ich rolę, postrzega-

Dzięki Portowi Gdańsk w jego otoczeniu funkcjonuje ponad 83 tys. miejsc pracy, co przekłada się na utrzymanie ponad 200 tys. osób. Te liczby jasno pokazują, że Port Gdańsk to znacznie więcej niż logistyka – podkreśliła **Dorota Pyć**

jąc je nie tylko jako węzły logistyczne, lecz także jako strategiczne aktywa gospodarki. Jednocześnie zaznaczył, że za rosnącymi oczekiwaniami wobec portów musi iść realne wsparcie. Bez odpowiednich warunków działania oraz skutecznych instrumentów ze strony państw trudno bowiem mówić o zwiększaniu ich odporności i konkurencyjności.

Silny port to także realne korzyści dla miasta i jego mieszkańców – i tak jest od wieków. To właśnie wokół portów rodziły się i rozwijały największe ośrodki handlowe, przyciągające kupców, rzemieślników i inwestorów. Dzięki nim powstawały miejsca pracy, rozwijała się infrastruktura, a miasta zyskiwały na znaczeniu nie tylko gospodarczym, lecz także kulturowym. Dziś ta zależność pozostaje aktualna. Nowoczesny port to nie tylko przeładunki, lecz także tysiące miejsc pracy w logistyce, przemyśle i usługach, większe wpływy do budżetu miasta i państwa oraz impuls do rozwoju. To również większa atrakcyjność dla inwestorów i turystów, a w efekcie – wyższa jakość życia mieszkańców.

– Port to o wiele więcej niż infrastruktura. To integralna część miasta, zapewniająca miejsca pracy, wspierająca lokalne przedsiębiorstwa i pomagająca w przyciąganiu nowych gałęzi przemysłu. Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju miast – podkreślał Piotr Borawski, wiceprezydent Gdańska.

O tym, jak istotną rolę w gospodarce kraju i życiu lokalnej społeczności odgrywa Port Gdańsk, mówiła prezes zarządu Dorota Pyć, przytaczając konkretne dane z raportu opracowanego przez PwC Polska.

– Działalność portu generuje średnio ponad 40 mld zł rocznie wpływów do budżetu państwa z tytułu podatków związanych z obsługą ładunków. Dzięki Portowi Gdańsk w jego otoczeniu funkcjonuje ponad 83 tys. miejsc pracy, co przekłada się na utrzymanie ponad 200 tys. osób. Te liczby jasno pokazują, że Port Gdańsk to znacznie więcej niż logistyka – podkreśliła Dorota Pyć.

Przedstawiła również perspektywę sektora portowego w Europie, zwracając uwagę na różnicowanie wyzwań stojących przed portami w różnych częściach kontynentu.

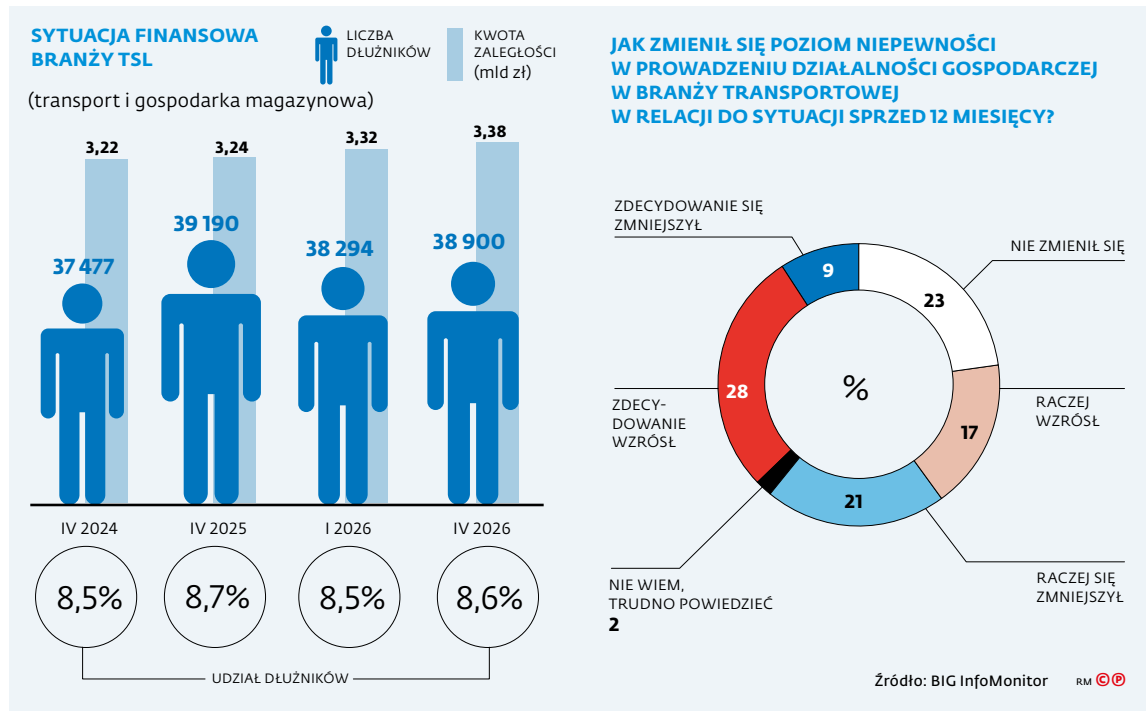
– Porty w regionie Morza Bałtyckiego borykają się z kwestiami bezpieczeństwa, a porty śródziemnomorskie odczuwają skutki obecnych wydarzeń na Bliskim Wschodzie i w Afryce. Jednak wszystkie porty europejskie muszą sprostać celom dekarbonizacji, transformacji cyfrowej i rosnącym oczekiwaniom w zakresie odporności i zrównoważonego rozwoju. Ta różnorodność wyzwań sprawia, że współpraca, wymiana wiedzy i skoordynowane wsparcie polityczne są dzisiaj ważniejsze niż kiedykolwiek. Prawdziwym wyzwaniem nie jest wybór między tymi priorytetami, ale realizacja ich wszystkich jednocześnie – dodała.

Sukces polskich portów. Niezbędne dalsze inwestycje

Jednym z ważniejszych punktów agendy była debata zatytułowana „Tajemny sukces polskich portów”. Jak zgodnie przyznali jej uczestnicy – w sukcesie nie ma nic tajemniczego. Port Gdańsk, największy z polskich portów, zajmuje już szóste miejsce w Unii Europejskiej pod względem przeładunków, a jego znaczenie dla regionu w ostatnich latach wyraźnie wzrosło. Zwrócił na to uwagę Alan Aleksandrowicz, wiceprezes Portu Gdańsk: – Sto procent produktów naftowych wykorzystywanych w Polsce przechodzi przez nasz port. Ropę dostarczamy także do wschodniej części Niemiec – opisywał.

Zaznaczył jednak, że mimo imponujących wyników porty nie mogą spocząć na laurach. Rosnące potrzeby gospodarki wymagają dalszych inwestycji w infrastrukturę.

– Kiedy ok. 2012 r. realizowaliśmy duży program inwestycyjny – budując połączenia kolejowe, autostrady, tunel pod Martwą Wisłą czy obwodnicę – wydawało się, że to wystarczy na dekady. Tymczasem już po 10 latach infrastruktura zaczęła być wąskim gardłem. Wolumeny rosną bardzo szybko. Dziś jesteśmy blisko granic przepustowości, zwłaszcza w transporcie kolejowym i drogowym. Potrzebny jest więc kolejny duży program inwestycyjny – stwierdził.



TSL tonie w długach. Potrzebna interwencja

Obawy o negatywny wpływ wojny na Bliskim Wschodzie na branżę TSL potwierdzają się w danych. Nie tylko przybywa dłużników, lecz także rosną zatory. Zdaniem ekspertów konieczna jest interwencja, by rynku nie zalała fala upadłości.

W latach poprzednich branża TSL odczuwała skutki wojny w Ukrainie. W tym roku doszły problemy związane z sytuacją na Bliskim Wschodzie i obawy o spowolnienie gospodarcze w Europie. To wszystko sprawia, że sektor mierzy się z największym zadłużeniem od lat. Jeszcze w styczniu 2026 r. problem z regulowaniem zobowiązań na czas miały 38 294 firmy. Zalegały łącznie na kwotę 3,31 mld zł. Na koniec kwietnia liczba dłużników wzrosła do 38 900, a kwota zadłużenia do niemal 3,38 mld zł. W porównaniu z rokiem poprzednim skala zadłużenia urosła niemal o 5 proc. – wynika z danych przygotowanych dla DGP przez BIG InfoMonitor.

Różne sektory, różne problemy

Pogorszenie kondycji finansowej branży wynika przede wszystkim z rosnących problemów przedsiębiorstw specjalizujących się w transporcie drogowym oraz usługach magazynowych i kurierskich. W każdym z tych obszarów kwota zadłużenia od początku tego roku urosła o ponad 2 proc. Jak wynika z danych BIG InfoMonitor, z największymi długami walczy dziś transport lądowy i rurociągowy, któ-

ry ma do oddania w sumie 2,83 mld zł, w tym drogowy – 2,54 mld zł, oraz sektor magazynowy – 420 mln zł.

Na spadek nastrojów wśród przedsiębiorstw logistycznych i firm korzystających z usług łańcucha dostaw wskazuje najnowszy raport CBRE i P3 „Logistics and Supply Chain Confidence Index 2025/26”. Wynika z niego, że wpływ na to mają nie tylko wysokie i zmienne koszty działalności, w tym energii i transportu, lecz także niedobory wykwalifikowanej siły roboczej oraz niepewność geopolityczna. Ta ostatnia rzutuje na międzynarodowe przepływy towarów i strategię zakupowe. Jak tłumaczy Michał Śniadała, dyrektor działu powierzchni magazynowych i przemysłowych w CBRE, sektor logistyki i łańcucha dostaw funkcjonuje dziś w warunkach podwyższonej ostrożności decyzyjnej.

Choć otoczenie makroekonomiczne pozostaje relatywnie stabilne, decyzje firm są dziś silnie determinowane przez czynniki operacyjne i poziom kosztów – mówi Michał Śniadała.

Doktor hab. Waldemar Rogowski, główny analityk BIG InfoMonitor, podkreśla, że w szczególnie trudnej sytuacji

jest branża transportowa. To ona, jak podkreśla, generuje ponad 75 proc. wszystkich zaległości w sektorze, czyli ponad 2,5 mld zł. Liczba firm z przeterminowanymi długami w tym segmencie przekracza 28 tys. Dodatkowo w tej części rynku problemy z regulowaniem zobowiązań ma już 11,3 proc. firm, podczas gdy średnio w całym sektorze TSL udział niesolidnych dłużników wynosi 8,6 proc.

Według naszych badań co czwarta firma wskazuje na zdecydowanie negatywny wpływ sytuacji makroekonomicznej i geopolitycznej na prowadzenie biznesu, co przekłada się na podejmowanie bardziej zachowawczych decyzji. Najlepszym tego potwierdzeniem jest to, że aż 23 proc. przedsiębiorstw wstrzymuje inwestycje. To negatywny sygnał spowalniania rozwoju sektora i ogranicza-

nia jego potencjału rozwoju – zaznacza.

Niepokojący wzrost kosztów

Obawy firm koncentrują się obecnie wokół rosnących kosztów prowadzenia działalności. Po pierwsze, mamy zapowiedzi podwyżki składek ZUS dla przedsiębiorców, które mogą istotnie pogorszyć płynność finansową wielu małych i średnich podmiotów. Po drugie, za sprawą wojny na Bliskim Wschodzie utrzymuje się wysoki poziom kosztów energii, gazu i paliw, stanowiących fundament funkcjonowania transportu. Do tego dochodzą jeszcze wzrosty stawek systemu e-TOLL oraz rozszerzenie sieci dróg płatnych od 1 lutego 2026 r., co dodatkowo powoduje wzrost kosztów dla branży transportu drogowego. W praktyce oznacza to kurczące się marże i ograniczoną przestrzeń do rozwoju.

Jednocześnie rynek pozostaje mocno konkurencyjny, co ogranicza możliwość przerzucania rosnących kosztów na zleceniodawców i wpływa na spadek marż. Dodatkowym wyzwaniem jest osłabiony popyt na usługi transportowe, szczególnie w przewozach międzynarodowych, co przekłada się na mniejszą liczbę zleceń i niewystarczające wykorzystanie taboru – zauważa dr hab. Waldemar Rogowski.

Z najnowszych danych GUS wynika, że w okresie od stycznia do kwietnia przewozy w transporcie samochodowym obniżyły się o 3,9 proc. r/r. Wiele przewoźników notuje przestój floty na poziomie 20 proc. To jednak skutek nie tylko sytuacji makroekonomicznej, lecz także braku kierowców.

Przybywa firm, które mają problem z rozpisaniem grafików, co dodatkowo potęguje problemy, bo nawet jeśli są zlecenia, to nie ma komu ich obsługiwać.

Sygnały niepewności

Niepokojącym sygnałem jest wysoki odsetek przedsiębiorstw obawiających się o pogorszenie swojej sytuacji finansowej, a nawet upadłości. Już niemal co piąte przedsiębiorstwo dostrzega takie ryzyko.

Z danych z GITD wynika, że liczba firm mających licencję wspólnotową w Polsce zmniejszyła się w tym roku o 500. Z kolei Coface podliczył, że niewypłacalność w I kw. tego roku zgłosiły 122 firmy z sektora. To mniej niż przed rokiem, kiedy było ich 192. Zdaniem ekspertów ta poprawa w obliczu nadchodzących potencjalnych zawirowań może jednak okazać się chwilowa.

Zdaniem Pawła Tobisa, wiceprezesa zarządu ds. operacyjnych i oceny ryzyka Coface, trudno zlekceważyć sygnały wskazujące na nadchodzący okres większej niepewności i spowolnienia, w którym równocześnie występują presja kosztowa (energia, inflacja) oraz ryzyko osłabienia popytu. W kolejnych kwartałach będzie się to bezpośrednio przekładać na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Ekspert dodaje, że wobec kumulujących się czynników kosztowych i popytowych ogólna perspektywa dla 2026 r. należy określić jako negatywną. Wyższe ceny ropy przyczyniają się do pogorszenia nastrojów konsumenckich i ograniczają aktywność gospodarczą. – W rezultacie sektor transportowy, będący jed-

tu, gwarantując ciągłość dostaw nawet w najbardziej wymagających okresach. Współpracując z dużymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, często akceptują bardzo długie terminy płatności, sięgające nawet 120 dni. Jednocześnie przewoźnicy otrzymują wynagrodzenie znacznie szybciej, niekiedy niemal natychmiast po wykonaniu usługi, wykorzystując mechanizm skonta. Szczególne znaczenie mają spedycje międzynarodowe, które dzięki dużej skali działania są w stanie regularnie oferować przewoźnikom ładunki do praktycznie każdego regionu Europy. Pozwala to na optymalizację tras, ograniczenie pustych przebiegów oraz redukcję kosztów związanych z dojazdami, personelem czy korzystaniem z giełd transportowych. Dla klientów spedycje biorą odpowiedzialność za utrzymanie uzgodnionych stawek przez cały okres obowiązywania kontraktu. Jednak nie wystarczy pozyskać biznes, oferując atrakcyjną stawkę – trzeba zapewnić zadeklarowaną liczbę pojazdów i realizować ustalone wskaźniki jakościowe (KPI). Dostęp do szerokiej bazy sprawdzonych i jakościowych przewoźników powoduje, że jako Express Logistic Sp. z o.o. jesteśmy w stanie sprostać powyższym wymaganiom nawet w okresach niedoboru taboru na rynku. W przeciwieństwie do przewoźników posiadających wyłącznie własną flotę korzystamy z zasobów całego rynku europejskiego, zapewniając swoim klientom elastyczność oraz ciągłość realizacji zleceń. Miesięcznie organizujemy do 1000 przewozów międzynarodowych, głównie z Polski do Europy.



GŁOS BRANŻY

MICHAŁ KONOPKA
prezes zarządu Express Logistic

Dlaczego spedycje mają ważną rolę do spełnienia

W realiach współczesnego rynku transportowego, który charakteryzuje się rosnącymi kosztami operacyjnymi oraz coraz wyższymi wymaganiami klientów, rola firm spedycyjnych staje się ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy spedycyjne współpracujące z liderami branż, w tym z sektora FMCG, muszą spełniać wiele rygorystycznych wymagań, aby móc uczestniczyć w procesach przetargowych i otrzymać alokacje transportowe. Kluczowe znaczenie mają tutaj: niezawodność serwisu, rozbudowana sieć sprawdzonych przewoźników, wysoka elastyczność operacyjna, doskonała organizacja pracy oraz stabilna sytuacja finansowa. Profesjonalne spedycje przejmują na siebie wiele ryzyk związanych z organizacją transpor-

nym z filarów gospodarki, coraz częściej skupia się nie na ekspansji, lecz na utrzymaniu stabilności operacyjnej i przetrwaniu w trudnym otoczeniu – komentuje dr hab. Waldemar Rogowski.

Jak wynika z raportu „European Road Freight Rate Benchmark” – przygotowanego przez IRU, Uppl i Transport Intelligence – wolumeny przewozów nadal są słabe. W I kw. tego roku wymiana towarów drogą lądową między największymi gospodarkami UE obniżyła się względem IV kw. 2025 r., na skutek czego przewozy drogowe były o 8 proc. niższe r/r. W takich warunkach nawet krótkotrwałe przestoje czy opóźnienia w płatnościach mogą szybko zachwiać płynnością finansową wielu biznesów. Na kondycję sektora negatywnie wpływają także zatory płatnicze.

Groźny efekt domina. Rzecznik MŚP apeluje o wsparcie

– Aż 85 proc. przedsiębiorstw wskazuje, że ma kontrahentów płacących po terminie. Długie terminy rozliczeń oraz opóźnienia ze strony

kontrahentów powodują efekt domina – przedsiębiorstwa regulują własne zobowiązania z opóźnieniem, co zwiększa skalę przeterminowanego zadłużenia w całym łańcuchu dostaw – tłumaczy dr hab. Waldemar Rogowski.

Dlatego Agnieszka Majewska, rzecznik małych i średnich przedsiębiorców, wystąpiła do ministra infrastruktury z apelem o podjęcie działań, które ograniczą presję kosztową i pomogą utrzymać konkurencyjność krajowych przedsiębiorców.

– Polskie firmy transportowe od lat budują swoją pozycję na europejskim rynku dzięki przedsiębiorczości, jakości usług i ciężkiej pracy. Dziś jednak coraz częściej słyszymy od przedsiębiorców, że skala rosnących kosztów zaczyna przekraczać granice ich możliwości. Państwo powinno dostrzegać tę sytuację i reagować, zanim problemy pojedynczych firm przełożą się na osłabienie całego sektora – tłumaczy decyzyjnie Agnieszka Majewska.

W piśmie skierowanym do ministra infrastruktury zwróciła uwagę na



GŁOS BRANŻY

PAWEŁ NOWAK

country director Rhenus Warehousing Solutions Polska

Logistyka magazynowa w technologicznym rozkwicie

Rosnąca liczba platform sprzedaży online, zwłaszcza tych o zasięgu międzynarodowym, bogata oferta doskonale zaprezentowanych produktów, a także nieograniczona możliwość dokonywania zakupów za pośrednictwem telefonu, przekształciły magazyny w nowoczesne centra logistyczne.

Rozwój nowoczesnych technologii od lat bardzo istotnie przyczynia się do rozwoju branży logistycznej zarówno w zakresie świadczonych usług, jak i w obszarze optymalizacji procesów magazynowych. Jednym z kluczowych impulsów był rozwój handlu internetowego, który zapoczątkował transformację branży logistycznej – począwszy od zmian w sposobie składowania towarów, przez dywersyfikację strategii pikingowych (obejmujących proces zbierania produktów z magazynu i przygotowywania ich do wysyłki), rozwój wielu

ostatnie zmiany dotyczące systemu opłat drogowych, które dla branży transportowej oznaczają dodatkowe miliardy obciążenia w kolejnych latach. Szczególnie dotkliwe skutki odczuwają mikro, mali i śred-

ni przedsiębiorcy, którzy dysponują ograniczonymi rezerwami finansowymi i mają mniejsze możliwości przenoszenia rosnących kosztów na klientów.

Rzecznik przychyliła się też do postulatów

wyspecjalizowanych usług fulfillment aż po rozwój branży kurierskiej i sposobów płatności. Obecnie jesteśmy w kolejnym przełomowym momencie, kiedy to jednym z najważniejszych trendów jest automatyzacja procesów magazynowych. Systemy transportu wewnętrznego, automatyczne regały, sortery oraz roboty mobilne przejmują wiele powtarzalnych zadań wykonywanych wcześniej przez pracowników. Dzięki temu jest możliwe skrócenie czasu realizacji zamówień, zmniejszenie liczby błędów oraz lepsze wykorzystanie dostępnej powierzchni magazynowej. Automatyzacja pozwala również ograniczyć skutki niedoboru pracowników, który od kilku lat stanowi wyzwanie dla branży logistycznej.

Grupa Rhenus od wielu lat inwestuje w automatyzację magazynów. Obecnie w Polsce jest realizowane duże wdrożenie systemu AutoStore w magazynie w Bolesławcu, który będzie jedną z największych instalacji tego typu w kraju. Nowe rozwiązanie zajmie 4,5 tys. mkw. powierzchni magazynowej i pomieści do 1,8 mln sztuk produktów. To inwestycja, która odpowiada na rosnące wymagania sektora e-commerce, w którym liczą się szybkość, precyzja, skalowalność oraz zdolność obsługi bardzo dużej liczby zamówień.

Przed nami rozkwit technologii AI, która już teraz analizuje ogromne ilości danych dotyczących sprzedaży, sezonowości oraz zachowań klientów, umożliwiając dokładniejsze prognozowanie popytu. Inteligentne magazyny staną się fundamentem konkurencyjności przedsiębiorstw, a umiejętne wykorzystanie automatyzacji, danych i sztucznej inteligencji będzie decydować o sukcesie operatorów logistycznych.

zglaszanych przez sektor. Mowa o modyfikacji mechanizmu waloryzacji opłat drogowych, czasowego obniżenia stawek lub wdrożenia innych instrumentów wspierających przedsiębiorców z sektora MŚP. Według

niej istnieje potrzeba przeprowadzenia pogłębianej analizy wpływu kolejnych zmian w systemie opłat drogowych na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz sytuację całej branży transportowej. PAO

PREZENTACJA

Partner

Cyfrowy skok i hybrydowa rewolucja



Naszym celem jest zapewnienie kupującemu online pełnego komfortu i pełnej kontroli nad dostawą na każdym etapie, niezależnie od tego, czy mówimy o technologii, automatyzacji, czy budowaniu inkluzywności – mówi Łukasz Zembowicz, dyrektor ds. sprzedaży i marketingu oraz członek zarządu DPD w Polsce.

Jak z perspektywy 35 lat działalności ocenia pan transformację polskiego sektora kurierskiego?

Dynamika rozwoju i tempo zmian były niezwykle trudne do przewidzenia kilkadziesiąt lat temu. Dziś, pod wpływem błyskawicznych zmian zachowań konsumentów, łańcuchy logistyczne musimy dopasowywać w skali miesięcy, a czasem tygodni. Lubię porównywać rynek kurierski z sektorem finansowym po transformacji ustrojowej: w Polsce pominieliśmy wiele etapów ewolucji, takich jak czek, i od razu weszliśmy w nowoczesne metody płatności. Podobnie stało się w logistyce. Zaczynaliśmy od dostaw B2B. Gdy 20–25 lat temu rodził się e-commerce, umowy wciąż trzeba było fizycznie dostarczyć pod adres prywatny, zebrać podpisy i odesłać do banku. Wtedy w całym systemie dystrybucyjnym obsługiwaliśmy ok. 5–8 tys. paczek dziennie. Dziś mówimy o milionach na dobę.

Zmieniła się chyba nie tylko skala, ale przede wszystkim technologia i oczekiwania klientów?

Dokładnie. Czwierć wieku temu wszystko opierało się na pracy manualnej, dziś korzystamy z zaawansowanych technologii maszynowych. Zmieniło się też podejście konsumenta: dawniej po prostu czekał na dostawę, teraz chce mieć pełną kontrolę nad jej przebiegiem. Wybiera punkty odbioru i automaty, niekoniecznie chcąc czekać w domu. Dlatego wypracowaliśmy model hybrydowy, w którym odbiorca



decyduje, jak, gdzie i kiedy odbierze przesyłkę. Oprócz dostawy pod drzwi może skorzystać z sieci ponad 33 tys. punktów DPD Pickup w Polsce, w tym ponad 12 tys. automatów paczkowych.

Kto jest Waszym klientem?

W planach biznesowych uwzględniamy wszystkich interesariuszy – od pokolenia Z po osoby starsze i z niepełnosprawnościami. Raport „E-commerce w Polsce” wskazuje, że odsetek kupujących online w wieku 50+ wzrósł z 12 proc. w 2015 r. do 35 proc. w 2025 r. W Polsce z niepełnosprawnościami żyje ponad 4 mln osób, dlatego rozwijamy usługi z myślą o ich potrzebach. Z pomocą naukowców z Politechniki Morskiej wprowadziliśmy zmiany w automatach DPD Pickup, m.in. obniżyliśmy panele pin-pad, dodaliśmy oznaczenia dotykowe i wydzieliliśmy strefę łatwego dostępu, czyli skrytki na wysokości 80–130 cm. Równolegle rozwijamy aplikację DPD Mobile z obsługą VoiceOver oraz TalkBack. W efekcie 87 proc. badanych oceniło jej dostępność bardzo dobrze lub dobrze, a 80 proc.

uznało nawigację za intuicyjną i logiczną. Ponad 70 proc. naszych automatów paczkowych jest w pełni dostosowanych do potrzeb osób starszych i z niepełnosprawnościami, a przyjazność usług będziemy dalej rozwijać w aplikacji mobilnej.

Dostępność to jednak nie tylko sam automat, lecz także cała infrastruktura wokół niego. Jak radzą sobie państwo z tymi wyzwaniami?

W kwestii lokalizacji zawsze musimy iść na pewien kompromis. Weryfikujemy i audytujemy lokalizacje naszych automatów. W naszej sieci jasno oznaczamy punkty mające dodatkową dostępność według określonych kryteriów. Automaty, które są sprawdzone pod kątem dostępności, zostały wyraźnie oznaczone w aplikacji DPD Mobile. Współpraca z miastami i samorządami nigdy nie była łatwa, ale władze coraz wyraźniej dostrzegają konieczność zmian w sferze mobilności czy organizacji ruchu w centrach miast.

Kolejnym silnym trendem są zakupy transgraniczne. Jak DPD radzi sobie z obsługą rosnącego rynku cross-border?

Wobec nasycania się rynku krajowego wielu polskich sprzedawców szuka dywersyfikacji i decyduje się na ekspansję zagraniczną. Rynek Unii Europejskiej to 450 mln potencjalnych klientów, z których ponad połowa regularnie kupuje za granicą. Dla MŚP, stanowiących 99,8 proc. przedsiębiorstw w Polsce, to ogromna szansa, choć wciąż słabo wykorzystana: według naszego raportu „Trendy w sektorze MŚP i e-commerce” u 53 proc. firm sprzedaż poza Polskę nie przekracza 10 proc. wolumenu. Ekspansja często odbywa się przez platformy marketplace, ale widzimy też przedsiębiorców samodzielnie rozwijających marki na rynkach ościennych. Jako grupa obecna w 28 krajach dobrze wpisujemy się w ten trend. Poza dostawami pod adres rozwijamy usługi out-of-home, czyli odbiory w punktach. Europejska sieć DPD Pickup liczy już ponad 160 tys. punktów i automatów paczkowych.

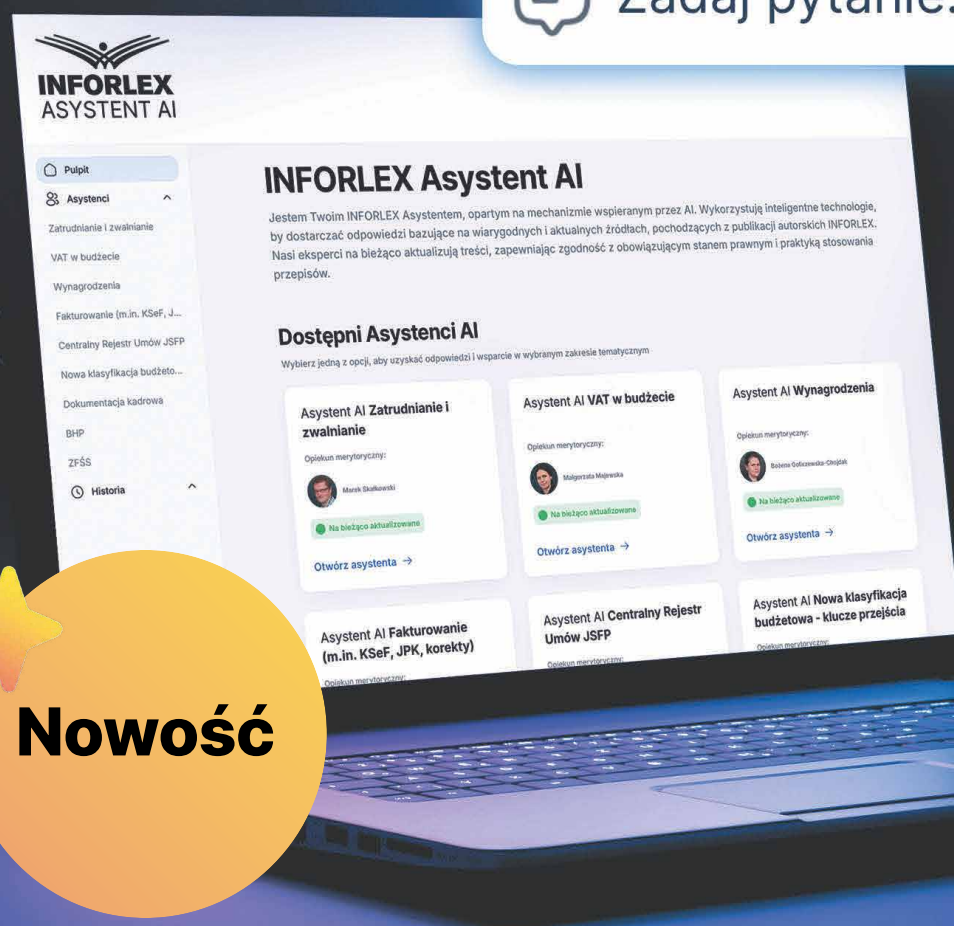


Szybko i wiarygodnie

Teraz INFORLEX z Asystentem AI ✨
dla księgowych, kadrowych, biur rachunkowych i JST



Zadaj pytanie...



Nowość

INFORLEX Asystent AI ✨ gwarantuje:

- Szybkie, precyzyjne i zrozumiałe odpowiedzi
- Odpowiedzi oparte na wiarygodnych źródłach INFORLEX
- Wygodę korzystania bez skomplikowanych promptów



Zeskanuj kod i umów się
na bezpłatną prezentację