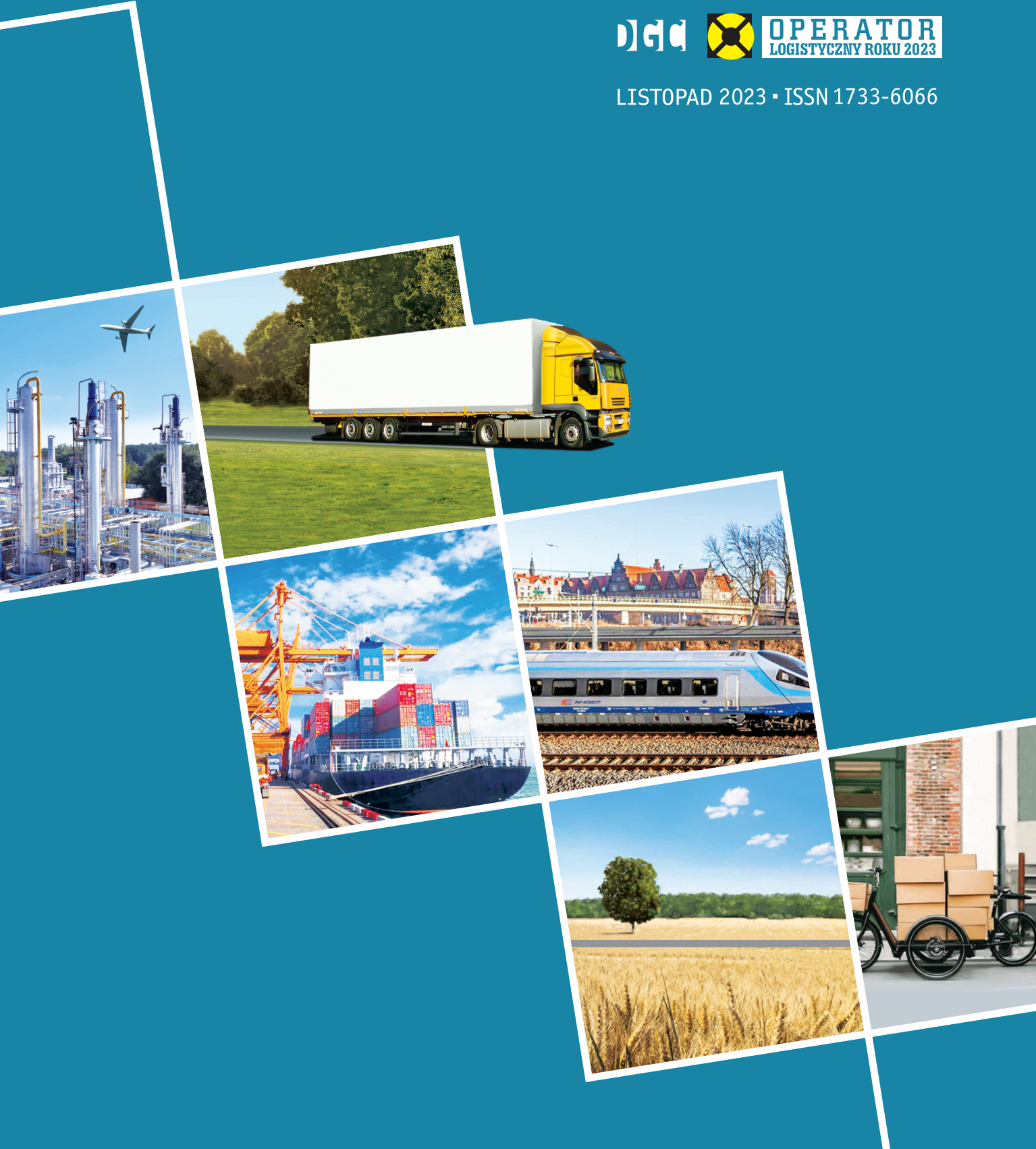


# raport specjalny



**OPERATOR**  
LOGISTYCZNY ROKU 2023

LISTOPAD 2023 • ISSN 1733-6066



# Jakość bez kompromisów



100% | EURO6

Świadomie zmniejszamy ślad węglowy

Transport krajowy

Transport międzynarodowy

Spedycja

Magazynowanie

150+

zestawów floty własnej

100%

floty Euro6 – rocznik 2023

400+

zaangażowanych pracowników

100%

kierowców objętych programem Eco-driving



Dowiedz się więcej: [www.lspgroup.pl](http://www.lspgroup.pl)

Aplikuj na: [kariera@lspgroup.pl](mailto:kariera@lspgroup.pl)

## Generalne perspektywy rynku usług logistycznych

**P**roces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek po to, aby móc więcej sprzedawać i zarabiać, od czasu pandemii Covid-19 jest obecnie coraz częściej kwestionowany za podporządkowanie konkretnym interesom politycznym i ideologicznym<sup>1</sup>. Globalizacja gospodarki, co w praktyce oznaczało przeniesienie produkcji do najludniejszego do pewnego momentu kraju na świecie, przyczyniała się do pogłębienia nierówności między regionami świata, osłabiając miejscową przedsiębiorczość. Wzrost chińskiego sektora produkcyjnego, wywołany dzięki masowym zamówieniom z zagranicy, odbywał się kosztem krajowych miejsc pracy i gospodarki. Nierównowagę w handlu światowym próbowano ograniczyć, wprowadzając cła i bariery pozataryfowe w handlu z Chinami. Pojawiło się widmo wojen handlowych, w tym konieczność gromadzenia zapasów jak na wypadek wojny. A gromadzenie zapasów jest sprzeczne z ideą globalizacji, dostępnych na zawałanie towarów w dowolnym miejscu na świecie. Również próby przekształcenia wpływów gospodarczych na polityczne, jak projekt Nowego Jedwabnego Szlaku (*Belt & Road*), wymusił reakcję Zachodu. Z powodu obaw o bezpieczeństwo wprowadzono ograniczenia w sferze transferu zaawansowanych technologii do Chin. Na gospodarkę coraz większy wpływ wywierają także względy środowiskowe, społeczne i etyczne. Uważa się, że rozwój globalnych łańcuchów wartości opartych na taniej sile roboczej i tanim transporcie generuje niekontrolowalny poziom zanieczyszczeń. Producenci są wprost oskarżani o nieuczciwość, polegającą na wykorzystywaniu dostawców z krajów o niższych standardach środowiskowych. Chodzi nie tylko o ochronę środowiska naturalnego, odpowiedzialność społeczną i zachowanie ładu korporacyjnego, ale w szczególności o zapobieganie pracy przymusowej, zatrudnianiu dzieci, praktykom dyskryminacyjnym i zakazowi zrzeszania się pracowników, oraz przeciwdziałanie złym warunkom socjalnym zatrudnienia i otwartemu zaniedbywaniu ochrony środowiska<sup>2</sup>. Działania regulacyjne mogą przyczynić się do wzrostu kosztów wytwarzania towarów.

Globalizacja gospodarki demontowana w wyniku zaostrzenia się konfliktu sprzecznych interesów w globalnej polityce, jak i rosnącego w świecie Zachodu zrozumienia dla idei krzewienia zrównoważonego rozwoju, znajduje swoich oczywistych obrońców. Globalizacja spełnia przecież wielkie marzenie przedsiębiorców o stałym obniżaniu kosztów zapasów, zmniejszaniu kosztów pracy oraz uzyskaniu przewagi dzięki osiągnięciu w produkcji efektu skali. Stąd w reakcji na wywołane obecnymi napięciami geopolitycznymi zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw zgłaszana jest obawa, że deglobalizacja stanowi poważne zagrożenie dla prowadzenia interesów<sup>3</sup>. Pytania o plany przeniesienia

produkcji z Chin w inne regiony świata, które stały się aktualne w czasie pandemii, i poszukiwania strategii zaopatrzenia dla wytworzenia produktów i rynków zbytu dla tych produktów zaczęły mieć wymiar nie tylko gospodarczy, ale także polityczny. Deglobalizacja, której kierunek wyznaczają pospołu geopolityka i polityka zrównoważonego rozwoju, stała się terminem niewygodnym dla dyplomacji państw i korporacji międzynarodowych, gdyż został on uznany w Państwie Środka za agresywnie antychiński. Stąd popularność bardziej neutralnych określeń budowania łańcuchów dostaw mających na celu odizolowanie Chin od reszty świata, takich jak *re-shoring*, *near-sourcing* a nawet *China plus*.

Ponieważ wprowadzanie zmian w organizacji łańcucha dostaw tak czy inaczej okazuje się konieczne, to dostrzega się pozytywne zmiany, związane z deglobalizacją wzrost kosztów siły roboczej i konieczności gromadzenia zapasów nadspodziewanie niwelowany jest przez zmniejszenie kosztów transportu dostaw, oraz zmiany w technologii i organizacji obrotu towarów. Wyróżnia się przekonanie, że automatyzacja zmniejszy znaczenie posiadania taniej siły roboczej, zwracając przy tym uwagę, że w takim razie nie ma powodu, aby zautomatyzowane linie w przemyśle czy logistyce powstawały w krajach dysponujących tańszą siłą roboczą, jak Polska. Ogromne znaczenie dla rozwoju automatyzacji jako czynnika ograniczającego ryzyko braku siły roboczej mają dynamicznie postępujące zmiany w handlu. Handel elektroniczny cechujący się wysokim poziomem intensywności funkcji magazynowych, dobrze pasuje do automatyzacji. Wszystko to oznacza, że organizacja dostaw do produkcji zostanie przekształcona a międzykontynentalne przepływy gotowych towarów ograniczone. W przypadku większej regionalizacji przepływu towarów, oczywistym jest, że kraje rozwijające się będą dyskryminowane. Wprowadzenie barier środowiskowych w obrocie towarów zwiększy koszt importu produktów z tych krajów a tym samym zmniejszy ich dochody. Globalizacja gospodarki oznacza zatem ochronę międzynarodowego handlu w imieniu zysku przedsiębiorstw, co prowadzi do wyzysku i degradacji środowiska, grożąc wybuchem wojen handlowych i zaostrzeniem sytuacji geopolitycznej. Deglobalizacja w reakcji, stawiając tamę dla ciemnych stron wolnego handlu, chroni społeczeństwa Zachodu i środowisko naturalne, prowadzi do powstania barier handlowych i cywilizacyjnych w relacjach z Trzecim Światem, co może skutkować wzrostem presji migracyjnej.



<sup>1</sup> Por. Manners-Bell, John: *The Death of Globalization: How Politics, Ethics and the Environment are Shaping Global Supply Chains*, Aberdeen 2023.

<sup>2</sup> Zbadaliśmy te właśnie kwestie w tegorocznym badaniu Operator Logistyczny Roku po raz pierwszy i okazało się, że zaawansowanie człołowych polskich firm logistycznych we wdrażaniu rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG potwierdza 28% klientów, a status podmiotu, który wypełnia kryteria niemieckiej regulacji LkSG lub podobnych, potwierdza 34% klientów. Oceniane są niewiele niżej niż inne elementy statusu biznesowego.

<sup>3</sup> Regionalizacja/fragmentacja globalnej gospodarki postrzegana jest jako zagrożenie dla rozwoju biznesu przez znaczną część menedżerów korporacji na świecie (31%), w Polsce wręcz uważana jest za najważniejszy czynnik ryzyka (39% ankietowanych). *EY Parthenon CEO Outlook Pulse Survey*, Kwiecień 2023.



Wybuch pandemii obnażył wrażliwość globalnego łańcucha dostaw na kryzys wywołany odcięciem któregoś z jego ważnych ogniw, gwałtowne ożywienie gospodarcze wykazało niewydolność tego systemu w przesyłaniu zwiększonej masy towarów, ujawniając wąskie gardła w globalnym łańcuchu dostaw. Czy branża logistyczna radzi sobie z ciągłą presją związaną z gwałtownymi zmianami zapotrzebowania na usługi, wzrostem kosztów i strukturalnymi problemami własnej branży (niedobór siły roboczej)? Jakie strategie przyjmują odbiorcy usług logistycznych i czy nadążają za stale zmieniającą się dynamiką rynku?

Od pierwszej fali pandemii wielu przedsiębiorców wyrażało chęć dywersyfikacji swoich strategii zaopatrzenia, aby zmniejszać swoją ekspozycję na globalne kryzysy. Ale determinacja z czasem słabła, nie odnotowaliśmy dalszego wzrostu zainteresowania takimi działaniami. Mogliśmy zasadnie oczekiwać wytworzenia się trwałej tendencji do skracania łańcuchów dostaw, przy zachowaniu dostępu do strategicznych surowców czy kluczowych półproduktów, ale oczekiwania te się w kolejnym roku nie potwierdziły. W okresie pandemii jedynie co trzecia firma w Polsce dokonała zmian w strategii organizacji dostaw. Nie stanowiło to jednak zapowiedzi rozszerzenia tej tendencji. Niepewność w gospodarce, która nastąpiła po 24 lutego 2022 r., całkowicie zmieniła obraz rzeczy. Od tego momentu zmiany w organizacji dostaw deklaruje stopniowo coraz więcej klientów czołowych firm logistycznych, w pomiarze z połowy tego roku blisko 2/3, co stanowi istotną różnicę w stosunku do stanu sprzed wspomnianej daty.

Zasięg głównych opcji zmiany organizacji dostaw różni się oczywiście w poszczególnych grupach klienteli wydzielonych ze względu na sektor gospodarki, wielkość zatrudnienia, poziom wydatków na usługi logistyczne czy korzystanie z usług logistycznych w ponadgranicznym obrocie towarów. Przeciętny klient firmy wyspecjalizowanej w spedycji morskiej i lotniczej, czy firmy wyspecjalizowanej w logistyce kontraktowej, z reguły o wiele częściej dokonywał zmiany organizacji dostaw niż klient firmy wyspecjalizowanej w transporcie i spedycji drogowej, czy firmy wyspecjalizowanej w usługach ekspresowych i kurierskich. Obecnie proporcje te uległy zmianie głównie za sprawą przekształcenia priorytetów w transporcie drogowym, gdzie szczególnie ważne dla klientów stało się organizowanie zaopatrzenia od większej liczby dostawców (w 2022 r. 32%, w 2023 r. 46%) bądź nawiązywanie z dotychczasowymi głębszych relacji (odpowiednio 27% i 33%). Zmiany stosowanej przez klientów strategii pokazują skalę zakłóceń w łańcuchach dostaw.

Żadna z opcji zmiany organizacji dostaw nie dominuje, niekiedy też zmiana priorytetowego kierunku przekształceń, jak w przypadku klienteli firm spedycji morskiej i lotniczej, okazuje się krótkotrwała. Organizacja zaopatrzenia pochodzącego z bardziej niż dotąd zróżnicowanych geograficznie lokalizacji była ważna dla blisko połowy (45%) klientów przed rokiem, obecnie tylko dla co czwartej (27% wskazań). Wyraźnie widać, jak opadła w tym segmencie rynku presja wynikająca z deficytu środków transportu i ogromnego wzrostu stawek.

Nacisk na rozłożenie zamówień dla bezpieczeństwa wśród większej niż dotychczas liczby dostawców oraz dążenie do zmiany geografii źródeł zaopatrzenia wydają się pospołu tracić na znaczeniu jedynie w grupie klientów firm wyspecjalizowanych w logistyce kontraktowej. Charakterystyczne ze względu na typ potrzeb logistycznych jest, że ta grupa klientów jako jedyna opiera swoją strategię na dążeniu do nawiązywania głębszych relacji z dostawcami kosztem ograniczenia ich liczby.

Przeżwiadczenie znacznej części badanych menedżerów logistyki, że zaopatrzenie będzie pochodziło z bardziej niż dotąd zróżnicowanych geograficznie lokalizacji, okazało się – mimo okresowych wahan – trwałą tendencją, zapowiadającą głębokie

# A special kind of drive

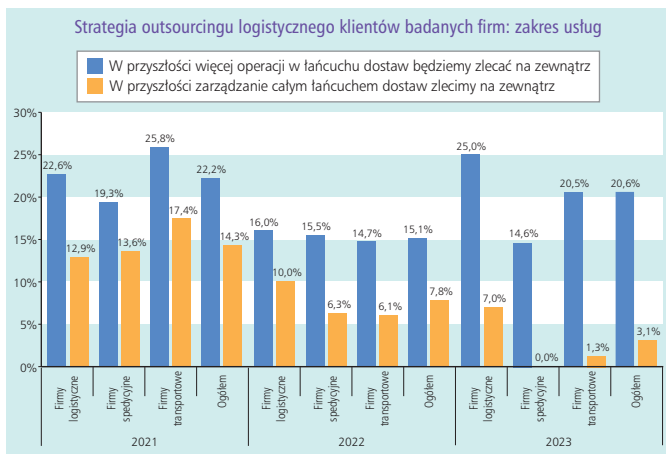


W DSV jesteśmy pasjonatami i nie boimy się wykraczać poza standardy. Jesteśmy zdeterminowani, by iść dalej i szybciej. Aby utrzymać płynność łańcuchów dostaw musimy myśleć inaczej i optymalizować nasze procesy na każdym możliwym etapie.

Ponieważ każdy odcinek ma znaczenie i liczy się każda sekunda. A każdy z osobna podąża dla wszystkich, bo wiemy, że...

Aby utrzymać świat w ruchu, potrzebny jest szczególny rodzaj napędu.

Visit [dsv.com](https://dsv.com) and follow us on LinkedIn, Facebook

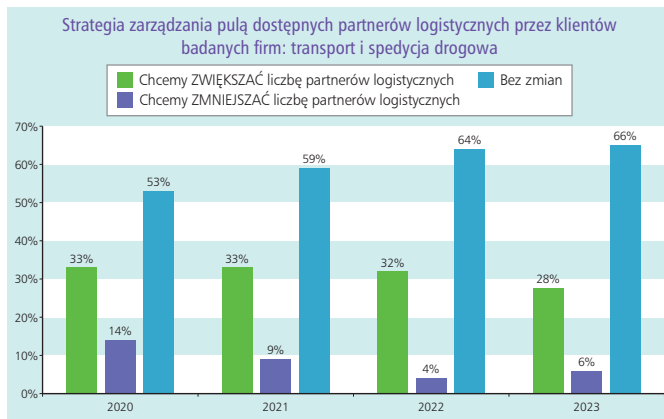
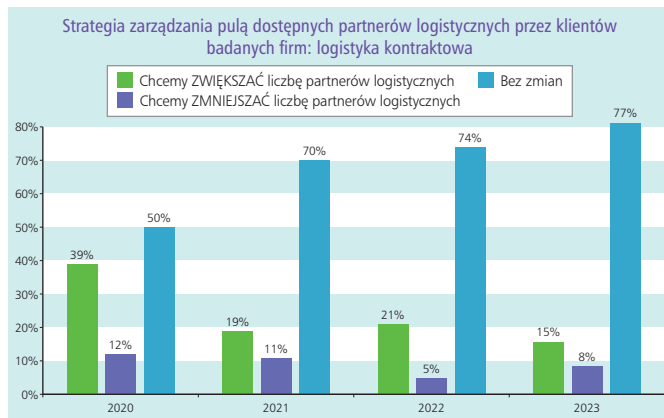
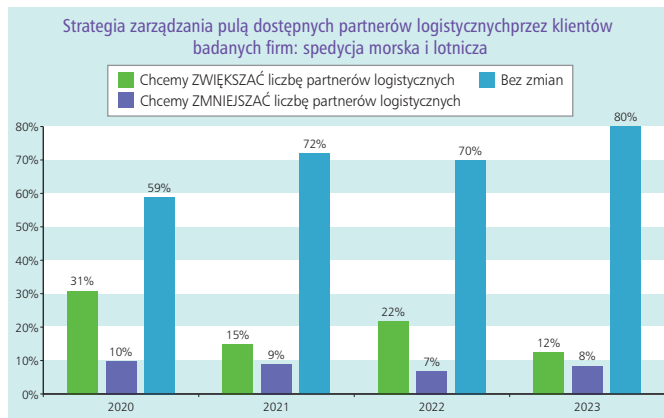
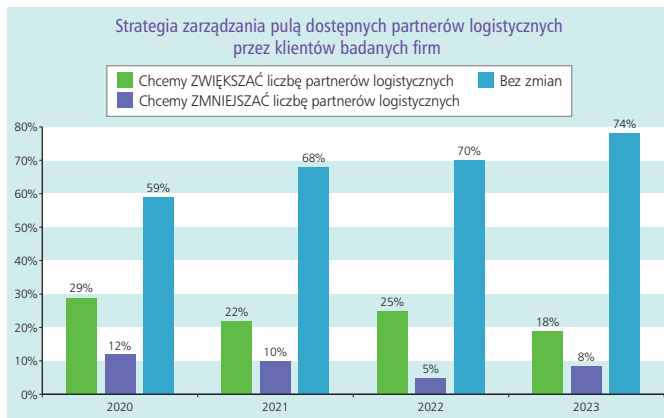


zmiany w tym zakresie. Przypomnijmy, że trzeba tu wziąć pod uwagę całą złożoność łańcuchów dostaw i ryzyko związane ze zmianą opcji dostaw. Szybkie znalezienie wiarygodnego rynku stanowi wyzwanie, sprostanie tym wyzwaniom wymaga czasu i inwestycji kapitałowych. Pod tym względem w ostatnim czasie dokonało się istotne zróżnicowanie. Wyzwanie to podejmuje bowiem dużo większa część przedsiębiorstw produkcyjnych niż handlowych. Daje to wyobrażenie o odmienności skali ryzyka związanego z zerwaniem linii dostaw w czasie kryzysu u tych grup odbiorców usług logistycznych.

Alternatywą dla trudnego i kosztownego wyboru zróżnicowanych geograficznie lokalizacji jako podstawy zaopatrzenia jest rozwój lokalnych łańcuchów dostaw. Wtedy dla zapewnienia równowagi zaopatrzenia wchodzi w grę albo zwiększenie liczby dostawców, albo skupienie się na mniejszej liczbie dostawców, z którymi nawiązane zostaną bliższe relacje. O ile klienci firm wyspecjalizowanych w spedycji morskiej i lotniczej są tradycyjnie mniej skłonni rozwijać lokalne łańcuchy dostaw niż te odległe geograficznie, w pozostałych sektorach logistyki odbywa się to równolegle.

Ograniczenie dostawy w trybie *just-in-time* było postulowanym elementem zmiany strategii organizacji dostaw w związku z pandemią COVID-19. Ograniczenie tego rodzaju dostaw a tym samym zmniejszenie nacisku na elastyczność dostawców w zakresie terminu wyładunku wydawało się istotne szczególnie dla klienteli firm transportowych. Wydłużenie cyklu dostaw wynikało z obaw, że w czasach kryzysu nie udaje się mimo wysiłków zachować wymaganego poziomu minimum magazynowego. Groźba ograniczania dostaw w tym trybie pozostaje aktualna, szczególnie w odniesieniu do frachtu drogowego (obecnie 6% załadowców decyduje się na ten krok, najwięcej od 2020 r.). Gdyby przedsiębiorcy zaczęli gromadzić zapasy powyżej minimum, to dostawy na określony czas w ogóle tracą na znaczeniu.

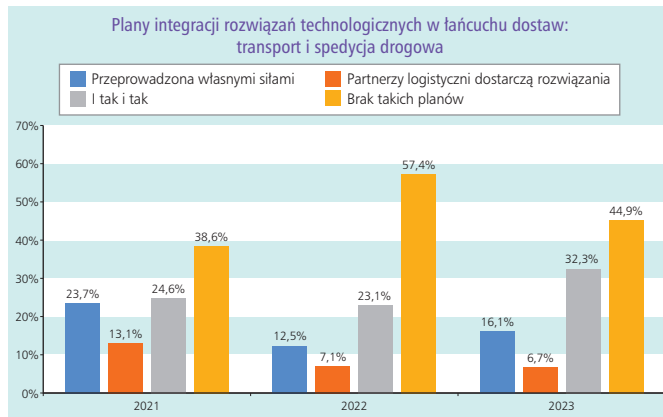
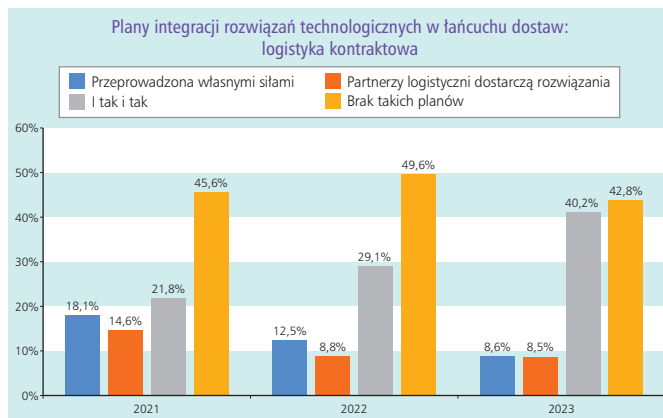
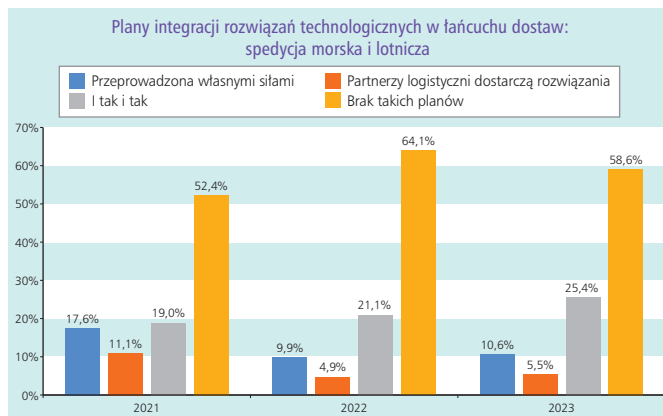
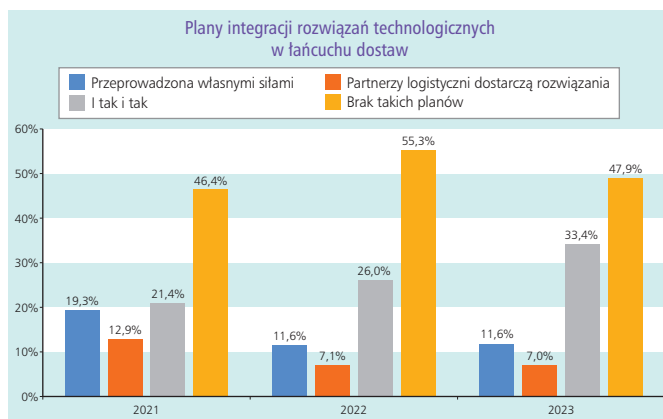
Skoro w szerokim zakresie wprowadzone zostały istotne zmiany strategii organizacji dostaw w odpowiedzi na kryzysy wywołane m.in. pandemią COVID-19, wojną w Ukrainie, ograniczeniem działań na rynkach Rosji i Białorusi, to otwartym staje się pytanie o ewentualne zmiany w strategii outsourcingu logistycznego. Czy zleceniodawcy usług logistycznych chcą jak dotychczas zachować kontrolę nad zarządzaniem łańcuchem dostaw, czy odwrotnie – rozważają zlecenie tej funkcji na zewnątrz? Zgodnie z tradycyjnym podejściem zdecydowana większość z nich zawsze chciała zachować kontrolę nad zarządzaniem łańcuchem dostaw. Istotne będzie porównanie deklaracji na ten temat z ostatnich lat. Większość organizacji nadal postrzega logistykę jako swoją krytyczną kompetencję i chce zachować nad nią kontrolę. Jeśli przed trzema laty aż co czwarta badana



firma rozważała pełen outsourcing operacji w przyszłości, przed dwoma laty co siódma, przed rokiem co trzynasta, to obecnie już tylko co trzydziesta druga. Znacznie korzystniej te proporcje wyglądają oczywiście w sektorze produkcji, w przypadku dużych firm, firm zainteresowanych obsługą magazynową itd., ogólnie klienteli firm wyspecjalizowanych w logistyce kontraktowej, ale zarysowana tendencja jest nieubłagana. Jeśli natomiast przed trzema laty (w czasie pandemii!) aż 62% klientów deklarowało zamiar zlecenia większej liczby pojedynczych operacji w łańcuchu dostaw na zewnątrz, to od tego wyjątkowego momentu niepewności w gospodarce to zainteresowanie zgłaszała tylko co piąta – co siódma firma. O ile jednak poszerzanie obsługi o nowe operacje kupowane w firmach logistycznych pozostawało atrakcyjne dla przedsiębiorstw handlowych, to w przypadku sektora produkcji zaznaczyła się tendencja do skracania listy operacji logistycznych przekazywanych do wykonania zewnętrznym firmom.

Po raz kolejny zbadaliśmy też kwestię zarządzania pulą dostępnych partnerów logistycznych. Strategia zarządzania łańcuchem dostaw poprzez zmianę liczby partnerów logistycznych przed trzema laty znalazła wielu zwolenników (łącznie 41%), to w kolejnych latach poparcie dla tej strategii znacznie się skurczyło (obecnie tylko 26%). Dążenie do zmiany (szczególnie zwiększenia) liczby partnerów logistycznych może wskazywać na słabość organizacji logistyki u zleceniodawcy usług. Może wynikać także z: konieczności redukcji zbędnych/zbyt kosztownych zasobów logistycznych w organizacji, potrzeby większej elastyczności i skalowalności działania w zakresie logistyki, zamiaru przeniesienia zarządzania ryzykiem operacji logistycznych na usługodawcę, chęci skoncentrowania się na podstawowych kompetencjach, poszukiwaniu niższych kosztów logistyki a także chęci uzyskania dostępu do nowych technologii<sup>4</sup>. Obie strategie mają swoje zalety i mogą pomóc zdywersyfikować ryzyko, więcej dostawców w czasach kryzysu może zapewnić zleceniodawcom lepsze możliwości przesyłowe, podczas gdy mniejsza liczba silniejszych – ma się rozumieć – relacji z większymi dostawcami może dać ten sam (lub podobny) skutek w zakresie przesyłu towarów za pośrednictwem sieci poddostawców. W tym pierwszym przypadku zleceniodawca zamierza sam kontrolować operacje, w drugim bardziej zdaje się na wiedzę i umiejętności partnera logistycznego, godząc się na dodatkowy koszt z tego tytułu. Zdecydowanie bardziej popularna jest ta pierwsza opcja, szczególnie wśród klientów firm specjalizujących się w transporcie i spedycji drogowej – aż co trzeci-czwarty szuka lepszych możliwości przesyłowych. Ten wskaźnik utrzymuje się w tej grupie na tym samym poziomie czwarty rok z rzędu, w przypadku pozostałych firm logistycznych – znacznie się obniżył. Druga opcja, znacznie mniej upowszechniona, zdobywa jednak z roku na rok coraz więcej zwolenników, i to wśród klienteli firm logistycznych wszystkich specjalności. Znaczyłyoby to, że w cenie są firmy logistyczne zdolne do integrowania działalności sieci poddostawców. Spodziewamy się, że już w najbliższej przyszłości we wszystkich sektorach usług logistycznych, poza transportem i spedycją drogową, obie opcje będą równie ważne. A w razie zaostrenia się kryzysu gospodarczego to ta druga strategia może okazać się dominująca.

Zarządzanie pulą dostępnych partnerów logistycznych to także kwestia uzyskania dostępu do nowych technologii, umożliwiając integrację rozwiązań technologicznych w łańcuchu dostaw. Plany dalszej integracji rozwiązań technologicznych ma obecnie większość badanych firm. To właśnie partnerzy logistyczni,



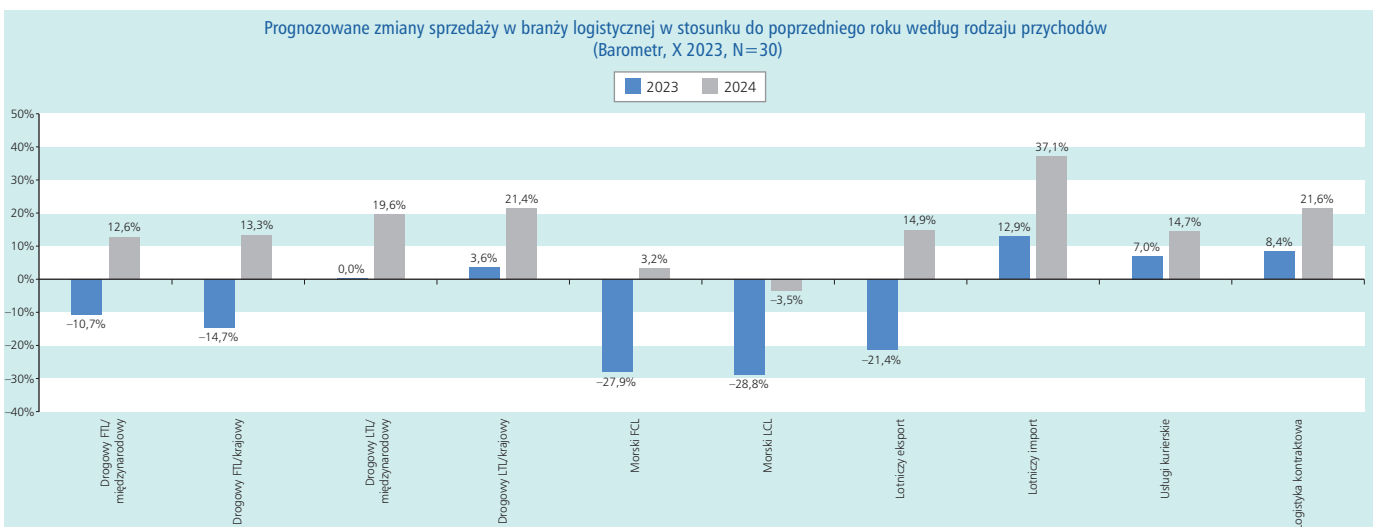
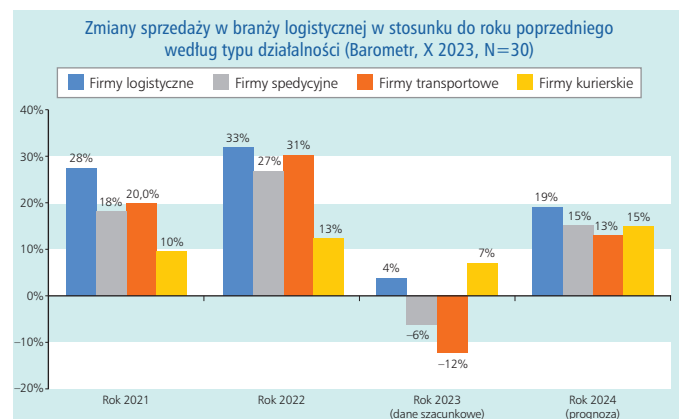
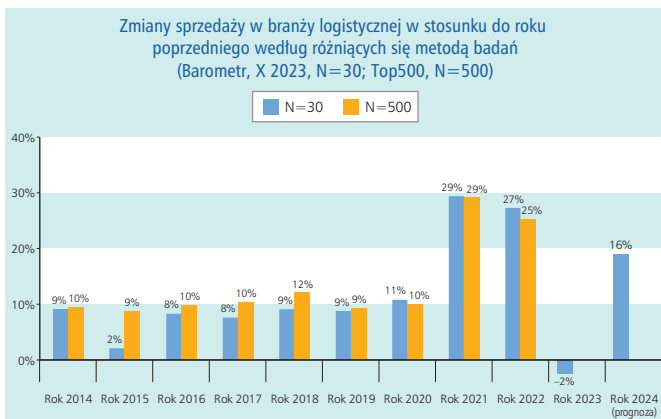
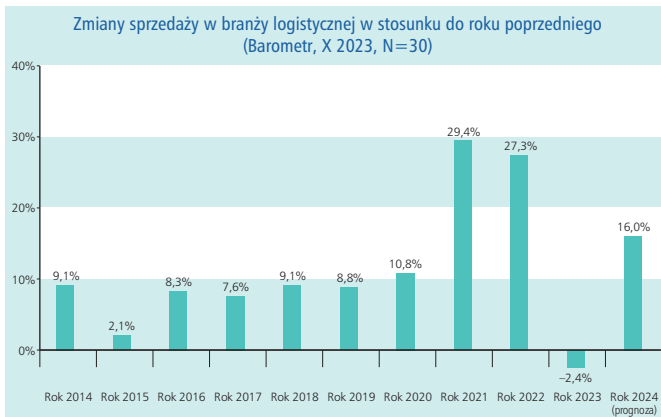
<sup>4</sup> Godsmark, Jo; Richards, Gwynne: *The Logistics Outsourcing Handbook: A Step-by-Step Guide From Strategy Through to Implementation*, London-New York-New Delhi 2020.

choć najczęściej przy udziale zleceniodawców, mają dokonać integracji systemów. Stopień zaawansowania w tym względzie w ciągu ostatniego roku wzrósł we wszystkich sektorach logistyki. Nie wzrosło bynajmniej wcale oczekiwanie, że partnerzy logistyczni gremialnie dostarczą własne rozwiązania, podobnie jak przekonanie, że integracja zostanie przeprowadzona samodzielnie przez klientów i przekazana firmom logistycznym do użytkowania. Znacznie natomiast wzrosło oczekiwanie (najbardziej w przypadku klientów firm z sektora *Contract Logistics*), że integracja rozwiązań technologicznych dokona się wspólnymi siłami, co jest przejawem realizmu. Sektor logistyki kontraktowej

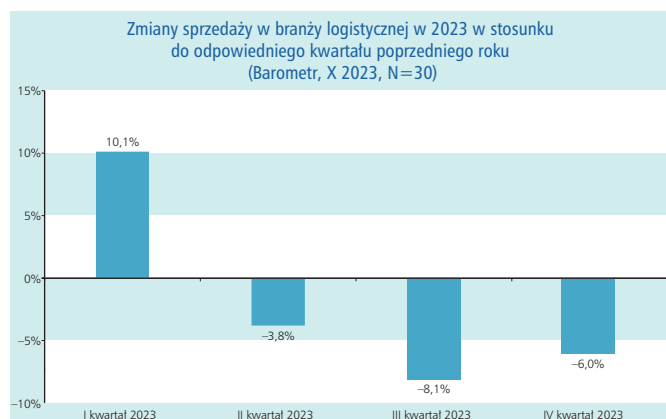
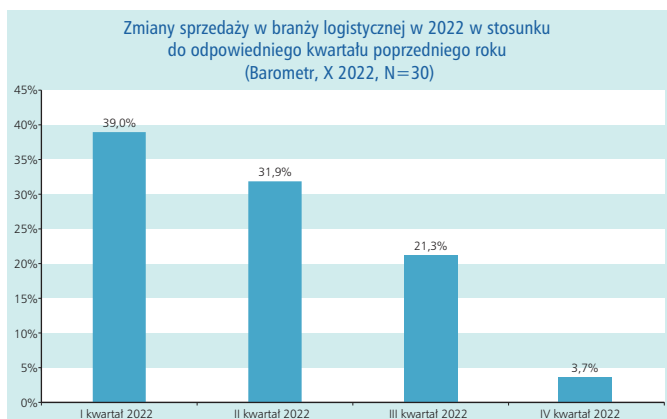
jest wprawdzie najbardziej zaawansowany pod względem integracji rozwiązań technologicznych, ale największe zmiany pod tym względem notuje ostatnio sektor *Road Freight*.

Wynik badania satysfakcji klientów firm logistycznych jest niejednoznaczny, co do kierunku zmian strategii organizacji dostaw w odpowiedzi na zmiany w światowej gospodarce. Powtarzające się z zakłócenia w łańcuchach dostaw skłaniają załadowców raczej do rozszerzania bazy dostawców a nie wprost do większego geograficznego zróżnicowania źródeł zaopatrzenia. Deglobalizacja może się zatem wydawać działaniem pozornym, bardziej w sferze zamiarów niż rzeczywistego działania. Charakterystyczne jest w tym względzie stopniowe wycofywanie się z bardziej aktywnego zarządzania pulą dostępnych partnerów logistycznych, co mogłoby pomóc w obniżeniu kosztów logistyki, obniżeniu ryzyka i poprawie elastyczności działania. Tym bardziej nie dziwi wyraźny odwrót od idei przekazania operacji logistycznych całkowicie na zewnątrz tych przedsiębiorstw, w ramach outsourcingu. Optyzmem napawa natomiast odwrócenie negatywnej tendencji względem planów integracji rozwiązań technologicznych załadowców i operatorów logistycznych, choć nie wiadomo, kto miałby być inicjatorem procesu integracji, to przynajmniej wiadomo, do czego należałoby dążyć.

W dokonywaniu gruntownych zmian strategii z pewnością nie służy stosunkowo niski poziom optymizmu uczestników rynku, wynikający z postępującego spadku dynamiki przychodów aż – jak w przypadku branży logistycznej – do osiągnięcia ujemnego tempa przychodów w drugim kwartale tego roku i następnych.







O ile dokładnie rok temu „nikt już (za wyjątkiem przedstawicieli sektora usług ekspresowych i kurierskich) nie liczył[by] na to, że w przyszłym roku uda się utrzymać tegoroczne imponujące wyniki”<sup>5</sup>, to obecnie wszyscy spodziewają się gwałtownego odbicia wyniku sprzedaży usług logistycznych w przyszłym roku po tegorocznym spadku (dane z października, badanie ciągłe **Barometr**, 2010–2023). Choć według prognozy we wszystkich sektorach logistyki zaznaczy się w przyszłym roku dwucyfrowy wzrost przychodów, to sprzedaż nie wróci jeszcze do poziomu ubiegłorocznego. Różnie natomiast wyglądała ich sytuacja w roku bieżącym. O ile przedstawicielom sektora logistyki kontraktowej oraz sektora usług kurierskich udało się utrzymać dodatnie tempo wzrostu, to pozostałe zanotowały znaczne spadki, największe przedsiębiorstwa transportu i spedycji drogowej. Ale także w tej dziedzinie zaznaczyły się wyraźne różnice: o ile znacznie spadł popyt na przewozy całopojazdowe, to zapotrzebowanie na przewozy drobnicy wcale się nie zmieniło. Co więcej perspektywy na przyszły rok FTL są nadal dużo gorsze niż LTL.

<sup>5</sup> Uczestnicy zeszłorocznego sondażu dość zgodnie prognozowali na podstawie planów budżetowych spadek przychodów w 2023 r., średnio o 1,4%, według szacunkowych danych uzyskanych od uczestników tegorocznego sondażu (w znacznej części reprezentujących inne firmy) przychody branży logistycznej w 2023 r. spadną w rzeczywistości przeciętnie o 2,4%, co zdecydowanie potwierdza tamtą prognozę. Ta zbieżność uwiarygadnia wyniki sondażu.

Ponieważ udział ładunków drobnicowych w transporcie międzynarodowym, choć systematycznie rośnie, to wynosi ogółem nie więcej niż 1/10, a w transporcie krajowym – 1/4, to nie wpływa zasadniczo na wielkość sprzedaży przeciętnej firmy transportowej. Największe spadki w bieżącym roku odnotował sektor spedycji morskiej i lotniczej, kontynuując proces urealniania stawek wyśrubowanych w okresie niedoboru środków transportu i co za tym idzie gwałtowne obniżenie przychodów. Dużo lepsze perspektywy na wzrost przychodów w przyszłym roku ma morski transport całokontenerowy niż morski transport drobnicowy, podobnie lotniczy import względem lotniczego eksportu. Deklaracje składane we wrześniu i początku października przez uczestników sondażu, co szczególnie wyraźne odnośnie działalności w zakresie spedycji morskiej i lotniczej, wskazują na brak wiary, że nastąpi wyraźne przyspieszenie polskiej gospodarki, szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Być może wydarzenie późniejsze o kilka tygodni od momentu przeprowadzania wywiadów z menedżerami firm logistycznych, wybory parlamentarne z 15 października, wpłynęłyby na podniesienie poziomu optymizmu? Zapowiedziane w wyniku wyborów zmiany polityczne polegające na zdecydowanym odrzuceniu polityki zmierzającej do autarkii w gospodarce, z całą pewnością uruchomią bowiem międzynarodowe źródła finansowania, a przede wszystkim ożywią katastrofalnie niską w ostatnich latach skłonność do inwestowania z wykorzystaniem krajowych funduszy.



## Czekając na lepsze czasy

*Tekst powstał na zamówienie wydawcy. Autor dr inż. Radosław Śliwka jest współzałożycielem i prezesem SMART Project. Specjalizuje się w definiowaniu i wdrażaniu programów usprawnień, które zwiększają efektywność i rentowność organizacji. W swojej działalności skupia się na łączeniu aspektu angażowania pracowników w zmianę z wykorzystaniem nowych technologii. Jest autorem wielu książek, w tym bestsellera Logistyka Casebook. Członek prezydium Wielkopolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej.*

Od wybuchu pandemii, wprowadzeniu ograniczeń poruszania się, musieliśmy zmierzyć się z kolejnymi kryzysami o globalnym znaczeniu, z czego najpoważniejszym była rosyjska agresja na Ukrainę. Przerwanie ciągłości dostaw z Dalekiego Wschodu oraz niedobory na rynku surowców i półprzewodników uderzyło w samą ideę globalizacji gospodarki. Odchudzone z zapasów łańcuchy dostaw nie były przygotowane na braki zaopatrzenia, co przełożyło się na konieczność zamknięcia części fabryk. W konsekwencji, natychmiast po zniesieniu covidowych obostrzeń, nastąpiło masowe zamawianie surowców, komponentów i wyrobów gotowych z fabryk na Dalekim Wschodzie. Filozofię zamówień *Just-in-Time* zastąpiła filozofia kupowania *Just-in-Case*. Decyzje dotyczące wielkości zamówień i związanych z nimi poziomów zapasów podejmowane były teraz nie przez działy planowania, tylko przez działy zakupów, których celem było zapewnienie ciągłości produkcji. Działania te doprowadziły do wystąpienia efektu byczego bicza [*Bullwhip Effect*], czyli niekontrolowanego spotęgowania popytu, co szybko powiększyło niedobory na rynku i wpłynęło na wzrost cen. To z kolei pogłębiło inflację.

Sytuacja ta odbiła się echem na rynku transportowym. Gwałtowny wzrost popytu przełożył się na kilkunastokrotny wzrost cen frachtów morskich na niektórych kierunkach oraz brak dostępności kontenerów. Podobna sytuacja miała miejsce w transporcie drogowym, który najwyższą marżowość osiągał w roku 2020, kiedy to przy taniejącym paliwie równolegle rosły ceny frachtów. Aby skonsumentować pojawiający się w tym czasie popyt, wiele firm ustawiało się w kolejce po nowe ciągniki i naczepy. Z doświadczeń z projektów prowadzonych w tym okresie wynika, że część tych decyzji nie była poparta kalkulacjami, lecz intuicją i wiarą w utrzymanie pozytywnego trendu. Przy wysokich zyskach i rosnącym rynku główny nacisk kładziono przede wszystkim na zwiększenie mocy przewozowej i obsługę bieżącego popytu. Nierzadko kwestie takie jak liczba przejechanych tzw. pustych kilometrów czy zamykanie kółek były krótkowzrocznie pomijane.

Nie bez znaczenia dla branży był również gwałtowny wzrost sprzedaży na rynku *e-commerce*. Duże, dobrze zorganizowane podmioty dobrze rozumiały, że z punktu widzenia procesów wewnętrznych ów wzrost oznaczał odejście od działań nastawionych na przyjmowanie i wydawanie całych palet na rzecz szybkich wydań sztukowych oraz gotowości do przyjmowania i przetwarzania dużej liczby zwrotów. Część małych podmiotów powstałych na fali wzrostu popytu nie zdawała sobie sprawy z tego, jak istotne z punktu widzenia marżowości i poziomu obsługi klienta jest dobre zorganizowanie opisanych procesów.

Również w tym wypadku spory odsetek firm koncentrował się na działaniach mających na celu obsłużenie bieżących zamówień, zapominając o efektywności i elastyczności sposobu działania.

W konsekwencji branżę dotknęło wiele wzajemnie potęgujących się w negatywny sposób zjawisk.

Po pierwsze, magazyny niektórych firm pełne są nie tylko niepotrzebnych surowców i komponentów, ale również wytworzonych z nich, nierotujących wyrobów gotowych. Problem ten potęguje się w przypadku niektórych sieci handlowych, które nadmierne zapasy zgromadziły nie tylko w centrach dystrybucji, ale i w licznych hurtowniach i innych punktach dystrybucji. Przekłada się to nie tylko na zamrożenie środków finansowych, ale również na przepełnienie magazynów i brak miejsca do składowania surowców i wyrobów rzeczywiście potrzebnych. Z wysokimi zapasami zmagają się również część przedsiębiorstw z branży *e-commerce*. Po nasyceniu rynku sprzedawanymi przez nie dobrami nastąpił znaczący spadek sprzedaży. Dla mniejszych sklepów sytuacja taka może w krótkim czasie doprowadzić do utraty płynności. Należy bowiem pamiętać, że przy stosunkowo niskich

marżach część sklepów internetowych nie generowała wysokiej rentowności, a ich bieżąca działalność finansowana jest z pozytywnego *cash flow*, któremu sprzyjały wzrosty sprzedaży.

Po drugie – czego nie można przemilczeć – nie gaśnie wiara firm w rychłe uruchomienie dofinansowań i dotacji. Z jednej strony jest to kusząca perspektywa, gdyż wysokie wartości stóp procentowych powstrzymują część przedsiębiorców przed prowadzeniem finansowanych z kredytów inwestycji w rozwój i automatyzację. Z drugiej jednak strony strategia ta może okazać się przysłowiowym *zasypaniem na mrozie*, gdyż nie wiadomo czy, kiedy oraz jakie programy zostaną uruchomione. Nie wiadomo też, czy firmy oczekujące na dofinansowania będą się w ogóle do nich kwalifikować. Z docierających do mnie

sygnałów rynkowych wynika, że wraz ze stopniowym pojawianiem się dotacji część firm z nich zrezygnuje, gdyż biurokracja związana z uzupełnieniem wniosku, sztuczne i nierynkowe kryteria jego oceny, oraz komplikacje związane z rozliczeniami usztywniają i ograniczają możliwość zastosowania rozwiązań, które rzeczywiście odpowiadają potrzebom i planom rozwojowym firmy.

Poza oczywistymi negatywnymi konsekwencjami w postaci zahamowania rozwoju i utraty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, powstrzymanie decyzji o rozbudowie i automatyzacji oznacza również spadek zamówień wyposażenia i automatyzacji obiektów magazynowych i produkcyjnych. Nowoczesne rozwiązania automatyczne, które nie tylko pozwalałyby przedsiębiorstwom budować swoją pozycję konkurencyjną, ale również rozwijać się ich pracownikom, są często wypierane przez wymagające dużej liczby niewykwalifikowanej siły roboczej rozwiązania manualne. Są one oczywiście tańsze z punktu widzenia ponoszonych kosztów, ale niekoniecznie przekładają się na elastyczność i pozycję rynkową stosujących je przedsiębiorstw.

Po trzecie – sytuacja branży transportowej jest obecnie bardzo trudna. Na skutek spowolnienia gospodarczego i opisywanego spadku popytu, w momencie pisania tego artykułu przeładunek



kontenerów w portach spadł o ok. 10%, a eksport z Chin zmalał niemal o 15%. Ceny frachtów morskich na niektórych kierunkach spadły do poziomu z 2019 r. Podobnie kształtuje się sytuacja w transporcie drogowym, realizującym ok. 75% pracy przewozowej na terenie Unii Europejskiej. Popyt na giełdach transportowych zmalał o ok. 20%, co oznacza, że duża część pojazdów stoi na parkingach, a te które jeżdżą, realizują często nierentowne zlecenia.

Część firm z branży transportowo-logistycznej zupełnie nie była przygotowana na opisany rozwój wydarzeń. Okres *prosperity* spowodował, że niektóre przedsiębiorstwa przeznaczają wszystkie środki na obsługę bieżącego popytu, zaniedbując rozwój i rentowność procesów wewnętrznych. W tamtym czasie mogły sobie na to pozwolić dzięki rosnącym stawkom i cenom. Obecnie jednak, przy spowolnieniu gospodarczym, nie da się już podnosić cen, aby na klientów przerzucić koszty wynikające z wysokiej inflacji, presji płacowej i rosnących kosztów zatrudnienia, oraz cen metali i surowców.

W moim głębokim przekonaniu cechą decydującą o rozwoju przedsiębiorstw jest umiejętność elastycznej i rentownej reakcji na zmieniające się otoczenie rynkowe. Istotny jest zatem powrót do perspektywy procesów wewnętrznych i przyjrzenie się im pod kątem marnotrawstwa, biurokracji i długich ścieżek decyzyjnych. Działania te wymagają oczywiście zaangażowania

pracowników, oraz inwestycji w zmiany i usprawnienia. Mogą się zatem wydawać kontrintuicyjne, gdyż przedsiębiorstwa, które nie przynoszą zysków, mają raczej skłonność do cięcia wydatków niż do ponoszenia dodatkowych kosztów. Z doświadczenia wynika jednak, że właściwie wprowadzone usprawnienia są nie tylko dobrą inwestycją, która szybko się zwraca, ale są właściwie jedynym skutecznym sposobem, aby przywrócić zaangażowania i wzmacnić morale pracowników.

Trudno dziś wyrokować, jaki wpływ na branżę będą miały wyniki wyborów parlamentarnych w Polsce, konflikt na Bliskim Wschodzie czy wyniki wyborów prezydenckich w Stanach Zjednoczonych. Należy przyjąć, że może dojść do niespodziewanych wydarzeń, bez precedensu w przeszłości. Moim zdaniem, czekanie na poprawę sytuacji prędzej doprowadzi do bankructwa niż rozkwitu przedsiębiorstwa. Dlatego warto położyć nacisk na ciągłe doskonalenie i elastyczność procesów, oraz stale inwestować w rozwój pracowników. Opierając się na takich założeniach, łatwiej budować przewagę konkurencyjną niezależnie od otoczenia rynkowego. Zgodnie z cyklem koniunkturalnym sytuacja gospodarcza w ciągu kilku lat z pewnością się poprawi. Dlatego firmy, które już teraz zaczną usprawniać swoje procesy i rozwijać pracowników, wyprzedzą o kilka długości przedsiębiorstwa beczynnie czekające na nadejście lepszych czasów.



## Podsumowanie wyników badania satysfakcji klientów

Cykliczne badanie satysfakcji klientów **Operator Logistyczny Roku** zostało przeprowadzone w zwykłym terminie: koniec maja – początek lipca. Udało się zrealizować 917 anonimowych wywiadów z menedżerami logistyki firm obsługiwanych przez uczestników badania, w tym 169 stanowiły ankiety wypełnione w sieci przez respondentów. Uważamy poziom realizacji i proporcje obu typów wywiadów za spore osiągnięcie. Wprowadzenie w tym roku możliwości wypełnienia ankiety samodzielnie w sieci pokazało, jak bardzo różnicowana może być skuteczność komunikacji z klientami. To najważniejszy w tym roku wniosek dotyczący kontekstu pro-

wadzenia tak szeroko zakrojonego badania syndykatego. Niektórym uczestnikom nadzwyczaj skutecznie udało się zaangażować klientów, w większości przypadków jednak tylko jedynie pojedynczy klienti odpowiedzieli spontanicznie na wezwanie do wypełnienia ankiety. Zaangażowani klienci (ankiety wypełnione samodzielnie) na ogół dawali wyższe oceny badanym firmom niż pozostali (wywiady telefoniczne). Kierowali się bardziej chęcią pochwalenia niż wylania żalu i niechęci. Aby jednak wywołać taką reakcję, trzeba było do tej grupy dotrzeć. Porównując obie metody przeprowadzenia wywiadu ankietowego, stwierdzamy, że na równi gwarantują logiczną spójność i rzetelność udzielanych

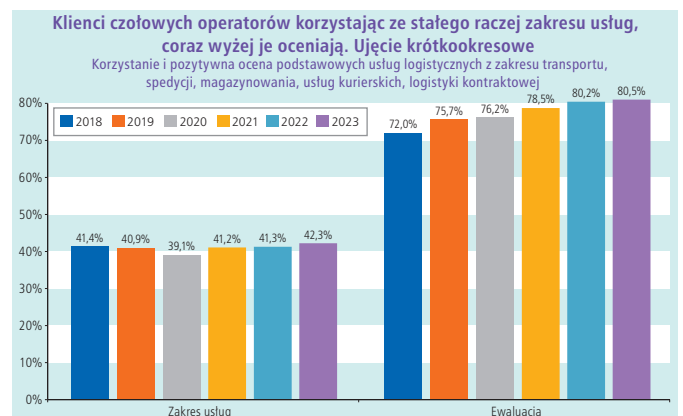
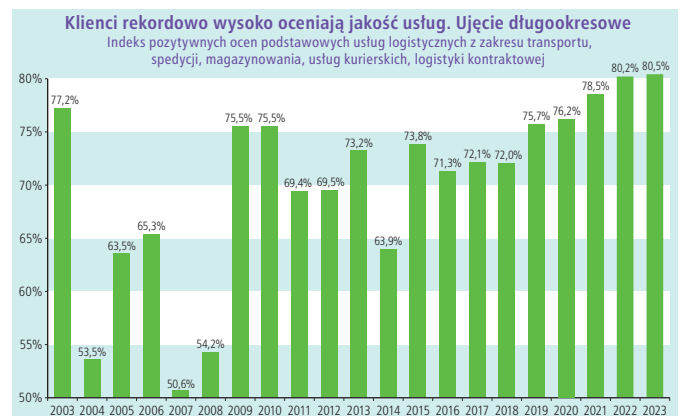
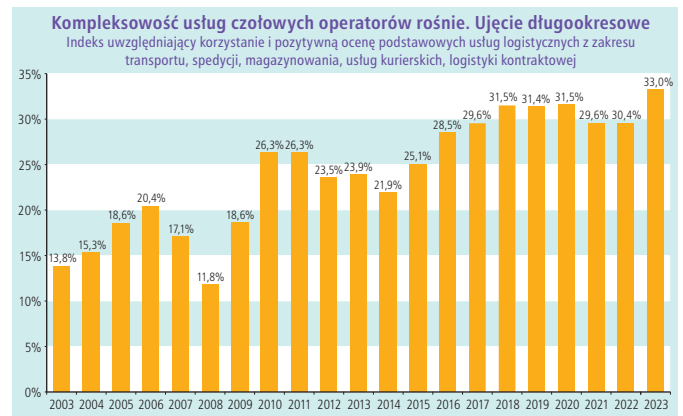
### Najbardziej zasłużeni uczestnicy badania Operator Logistyczny Roku w latach 2002–2023<sup>1</sup>

	Starty	Nagroda główna <sup>2</sup>	Nagrody za miejsca 1–3 łącznie	Pozostałe nagrody i wyróżnienia
TNT* <sup>3</sup>	13	5	13	0
RABEN LOGISTICS POLSKA	22	5	9	12
DHL EXPRESS	18	3	12	6
MASZOŃSKI LOGISTIC	17	2	9	6
FM LOGISTIC	19	1	6	11
GEFCO POLSKA	11	1	5	5
NORTHGATE LOGISTICS	5	1	3	2
SCHENKER	3	1	3	0
GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	21	1	2	14
FRANS MAAS POLSKA*	5	1	2	0
HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS POLSKA	13	1	1	7
ID LOGISTICS POLAND	9	1	1	5
GEODIS POLAND	12	0	3	7
PANALPINA POLSKA*	13	0	1	7
DPD POLSKA	13	0	1	4
DELTA TRANS	13	0	1	3
DSV ROAD	10	0	1	5
PEKAES	10	0	1	3
UPS POLSKA	2	0	1	1
TVM TRANSPORT & LOGISTICS	1	0	1	0
SPEDIMEX	20	0	0	5
DIERA	16	0	0	12
OMEGA PILZNO	16	0	0	7
FRESH LOGISTICS	14	0	0	9
LINK	14	0	0	5
CAT LC POLSKA	12	0	0	8
IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	11	0	0	6
C. HARTWIG GDYNIA	11	0	0	3
ET LOGISTIK*	11	0	0	2
SIÓDEMKA*	11	0	0	2

<sup>1</sup> W badaniu brało udział od 19 (w pierwszym roku) do 43 firm (w 2008 r.), w całym okresie było blisko 150 różnych uczestników, nie licząc zmian nazw, przekształceń i fuzji firm.

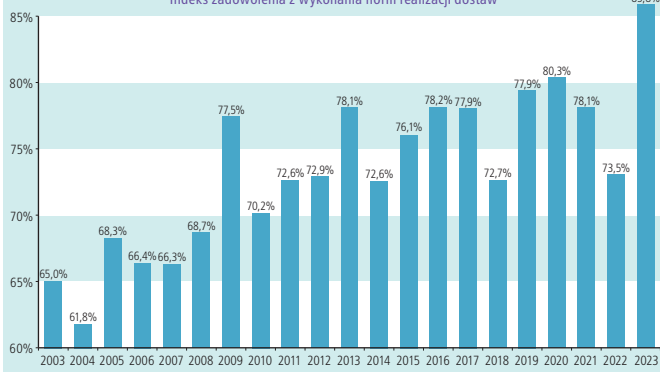
<sup>2</sup> Nagroda główna, podobnie jak i nagrody za zajęcie miejsc drugiego i trzeciego, bywała przyznawana *ex aequo*.

<sup>3</sup> Firmy oznaczone znakiem \* nie są już aktywne.



### Ocena realizacji dostaw długookresowo rośnie

Indeks zadowolenia z wykonania norm realizacji dostaw

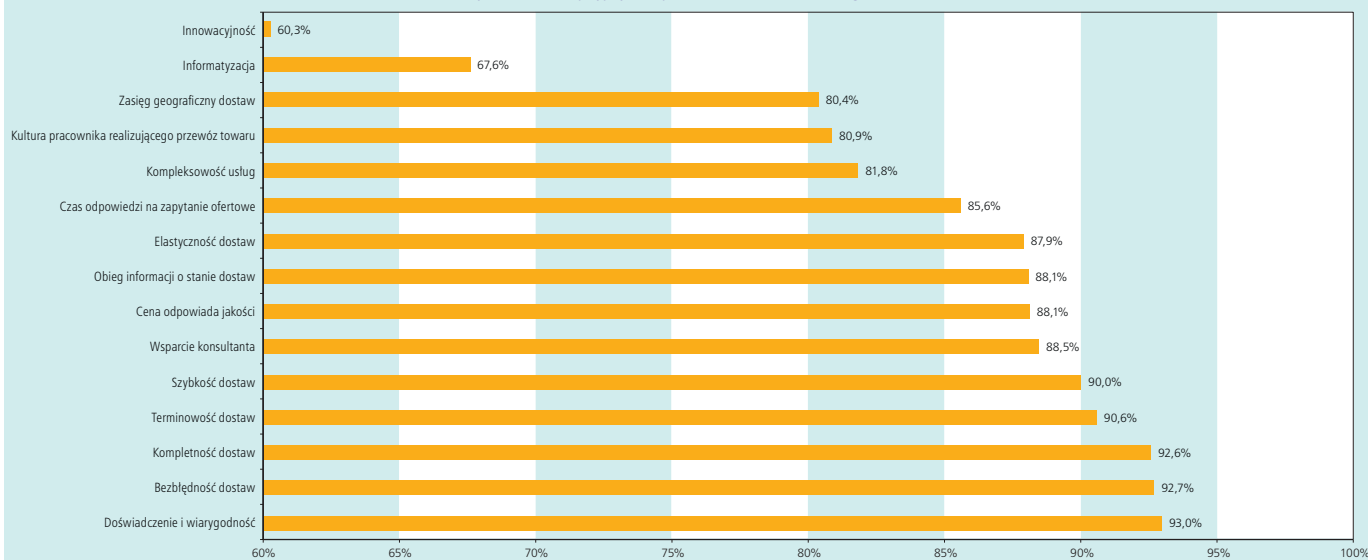


odpowiedzi. Wypełnianie ankiety on-line daje natomiast respondentowi większą możliwość podzielenia się swoimi – częstokroć bezcennymi – opiniami, których nie zdołał wyrazić odpowiadając na standardowe pytania ankiety, jak np.: *Obsługa transportu krajowego jest idealna dzięki naszemu opiekunowi Panu Michałowi. Wpływ na to mają jego kompetencje i precyzyjność, oraz szybkość udzielanych informacji. Podczas jego nieobecności współpraca pozostawia wiele do życzenia.*

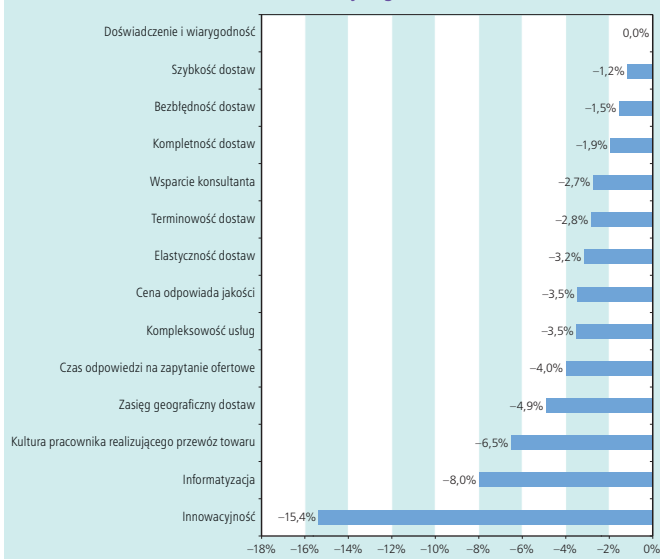
Udział w programie badawczym Operator Logistyczny Roku jest otwarty, ograniczony jedynie aspiracjami uczestników do zajmowania najwyższych miejsc w rankingu tworzonym w wyniku badania. Przyjęcie za cel zmierzenia pozycji rynkowej firm logistycznych jest w istocie rzeczy bardzo restrykcyjne i sprzyja wyłanianiu firm aspirujących do miana liderów w swoich specjalizacjach rynkowych (transport i spedycja drogową, spedycja lotniczą i morską, usługi ekspresowe i kurierskie, logistyka kontraktowa,

### Co wpływa na ocenę usług logistycznych?

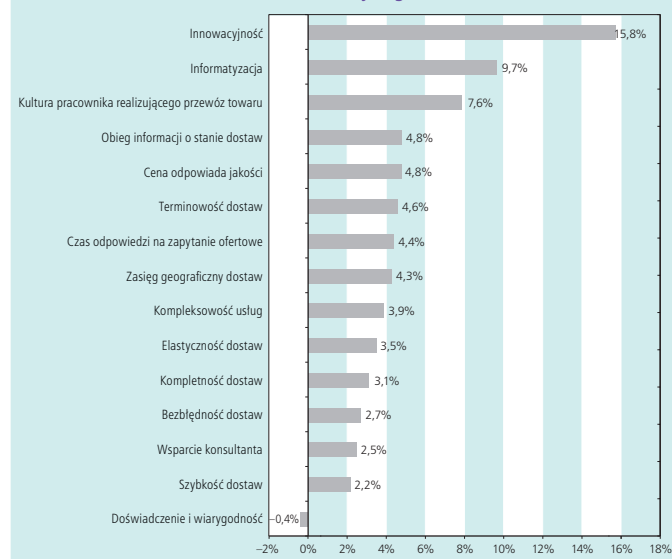
Wysokie znaczenie przypisywane przez klientów dziedzinom obsługi dostaw

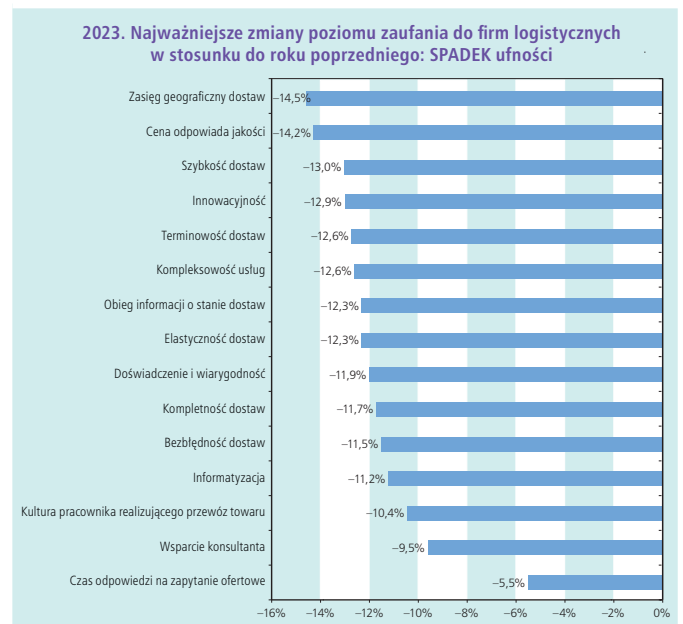
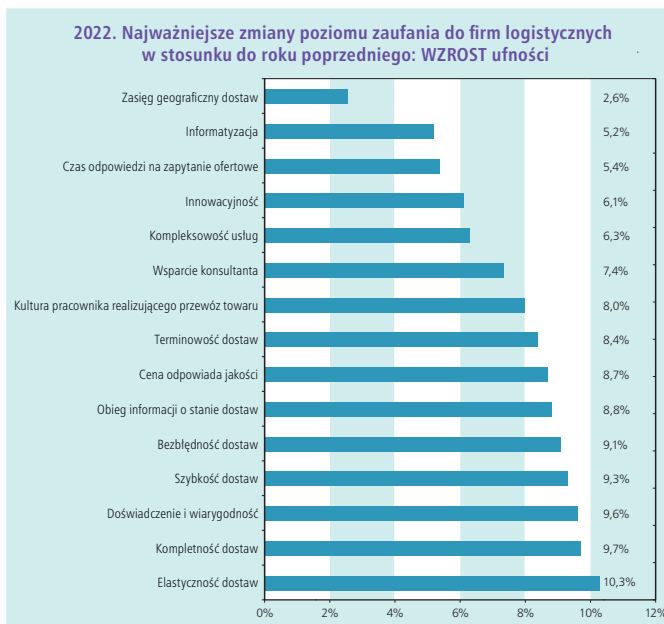
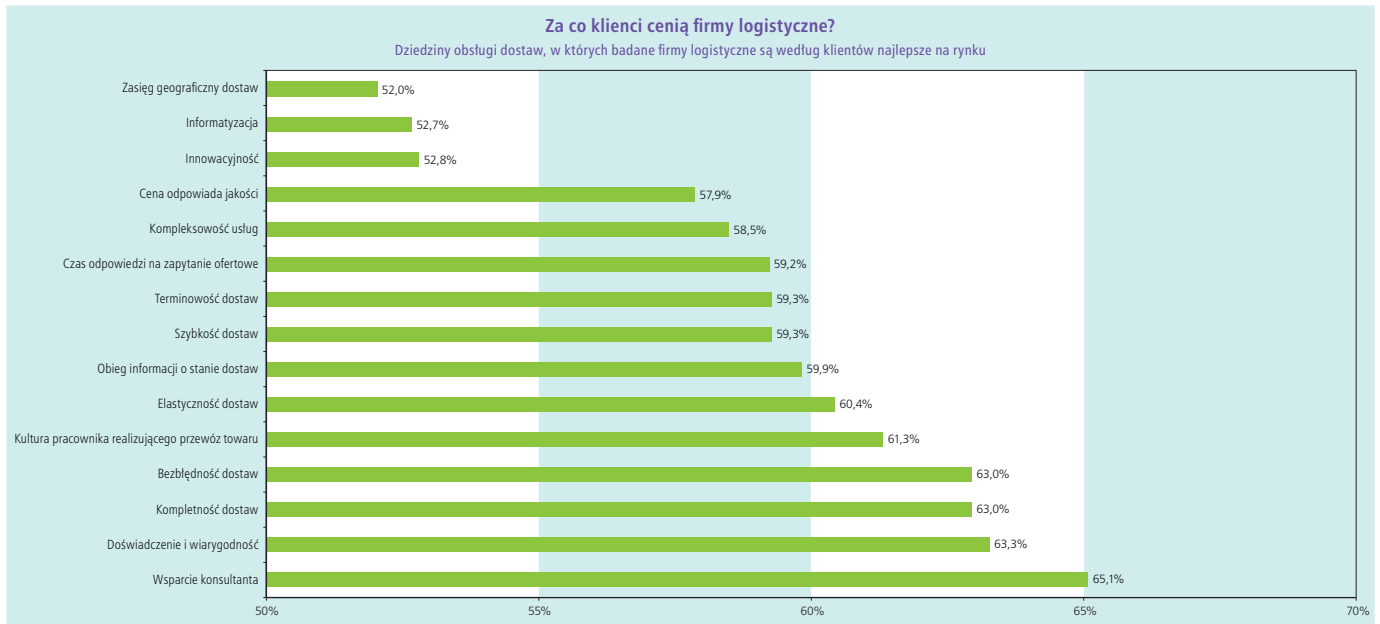


### 2022. Zmiany preferencji klientów w stosunku do roku poprzedniego: SPADEK wymagań



### 2023. Zmiany preferencji klientów w stosunku do roku poprzedniego: WZROST wymagań





logistyka określonych towarów lub kanałów zbytu towarów), ale oczywiście tylko takich, które ogłaszanemu publicznie osądowi klientów chcą się poddać. Liczba takich firm jest oczywiście ograniczona, nie można więc oczekiwać, że liczba uczestników będzie rosła w sposób nieograniczony, a tym bardziej czynić z tego zarzut. W tak wyselekcjonowanym gronie siłą rzeczy liczebnie przeważa grupa kilkudziesięciu największych w kraju przedsiębiorstw, które odpowiadają za olbrzymią część obrotu rynku usług logistycznych w Polsce. Przeciwwagą stanowi grupa szybko rozwijających się mniejszych firm, stawiających sobie najbardziej ambitne cele.

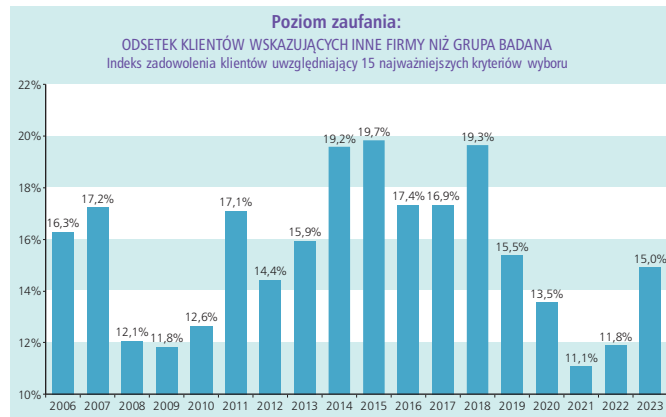
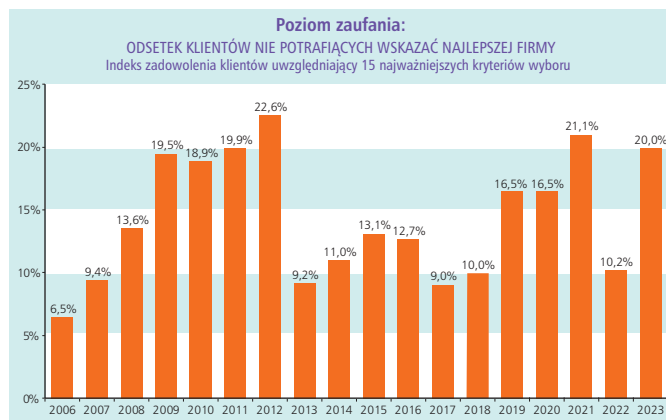
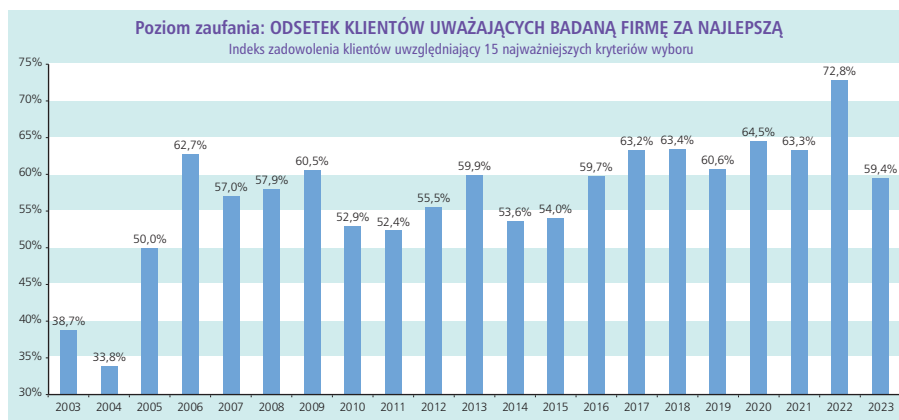
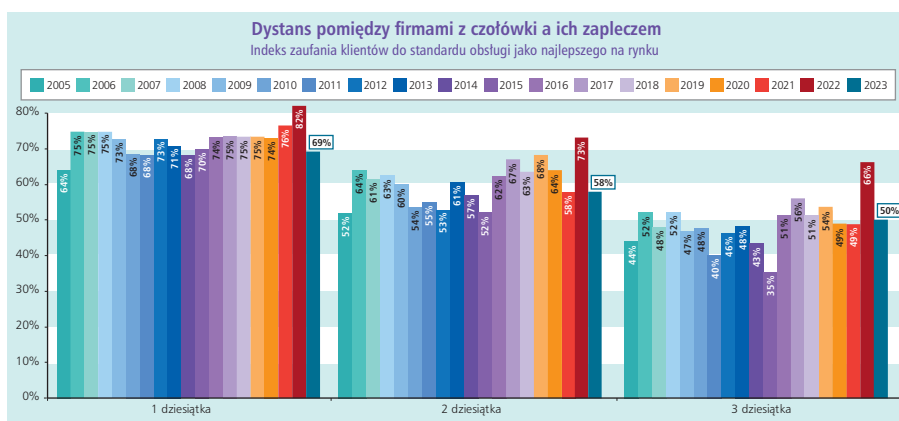
Przez odniesienie ocen jakości obsługi do potrzeb i oczekiwań klientów, oraz do postrzegania przez nich całego otoczenia konkurencyjnego, program badawczy pozwala uczestnikowi zmierzyć pozycję rynkową. Co więcej, poddanie się niezależnemu badaniu daje szansę uzyskania niezależnej rekomendacji jakości świad-

czonych usług jako najlepszych na rynku. Uzyskana w badaniu ewaluacja jest podawana do publicznej wiadomości, co wzmacnia przekaz, że dana firma jest otwarta na krytykę, kierując się w swojej działalności zaspokajaniem potrzeb klientów. Ogłaszany publicznie generalny ranking firm w sposób skondensowany przedstawia sumę opinii klientów na temat każdej z firm, w kontekście ocen uzyskanych przez inne, często bezpośrednio konkurujące, firmy. To podejście umożliwia pomiar pozycji rynkowej badanych firm, ich klienci w trakcie badania nie tylko mają możliwość dokonania oceny znaczenia każdego istotnego aspektu obsługi, ale także mają wolny wybór wskazania, która firma najlepiej spełnia ich oczekiwania.

Ten program badawczy zakłada z jednej strony trwałość badanej próby firm, z drugiej wymusza jej zmienność. Im więcej nazw firm powtarza się na listach uczestników kolejnych badań, tym lepiej dla porównywalności wyników. I rzeczywiście udało się

przyciągnąć do idei badania liczną grupę stałych partnerów, którzy zaświadczać, że badanie jest przeprowadzone rzetelnie a uzyskane wyniki są wiarygodne. Nie sposób przecenić wpływu, jaki mają oni na frekwencję innych uczestników badania. Lista notowanych w rankingu firm zmienia się jednak w sposób nieuchronny, od kilku lat pozostaje już tylko jedna firma (RABEN LOGISTICS POLSKA), która bierze udział w badaniu bez przerwy od samego początku. Trzeba zarazem nadmienić, że wielu z obecnych naszych partnerów ma równie długą historię uczestnictwa w badaniu, w pierwszym rzędzie GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND (ten początkowo pod marką SZYBKĄ PACZKA należącą wtedy do grupy RABEN), występujących czy to w niezmienionej formie organizacyjnej i tej samej nazwie, jak FM LOGISTIC, FRESH LOGISTICS, czy w wyniku przekształceń pod innymi już markami, jak firmy z grupy DSV nawiązujące do tradycji przejmowanych firm (PANALPINA, UTi POLAND, CARGOFORTE, DFDS TRANSPORT, FRANS MAAS). Wszystko to potwierdza istnienie naturalnej selekcji kandydatów do zajmowania najwyższych pozycji w danych sektorach rynku. Liczba i skład uczestników odzwierciedlają panujące na rynku nastroje, gdy generalnie są lepsze, liczba pretendentów rośnie; gdy z kolei w danym sektorze usług sytuacja jest gorsza niż w innych, to udział reprezentantów tego sektora wyraźnie maleje. Jeśli wysokość frekwencji ma zatem ścisły związek z koniunkturą rynkową, to także z cyklicznością faz koniunktury. W bieżącym roku do badania przystąpiły ostatecznie 32 firmy, mniej więcej tyle ile przeciętnie w tym badaniu (33 uczestników); mniej niż rok temu (37 uczestników) a o wiele więcej niż w dwóch naznaczonych pandemią latach (odpowiednio 29 i 28 uczestników).

Decydujące znaczenie dla powodzenia programu ma zainteresowanie uczestnictwem zupełnie nowych firm, przypuszczalnie takich, których kierownictwo uznało, że właśnie osiągnęły taki poziom rozwoju, że mogą bez obaw zmierzyć się z czołówką. Utrzymuje się niezmiennie od momentu rozpoczęcia badania, choć oczywiście z różnym nasileniem. Nabór ten pozwala uzupełnić ubytki spowodowane naturalnym procesem rezygnacji z udziału w badaniu tych firm, które nie osiągnęły zadawalających dla siebie rezultatów. W tegorocznym badaniu zadebiutowały aż cztery takie firmy: LTP-LOGISTYKA, OMIDA LOGISTICS, REGESTA i TVM TRANSPORT & LOGISTICS, jedne działające od lat, inne – co jest nowością – to przedsiębiorstwa założone stosunkowo niedawno. Dla wszystkich z nich transport drogowy jest filarem działalności, wszystkie też reprezentują rodzimy kapitał. Tak jednolity skład naboru jest pełnym ewenementem w długoletniej historii badania. Większy niż dotąd udział nowych na rynku firm, firm transportowych i firm o polskim kapitale wydaje się nadzwyczaj pożądany, gdyż te grupy nie były dotąd zbyt licznie reprezentowane. Jeśli miałyby to być oznaka trwałego wzmocnienia pozycji rynkowej ogółu firm tego rodzaju, to potwierdzałoby to umowność dychotomicznego podziału rynku na wielkich międzynarodowych integratorów usług logistycznych i dużo liczniejsze pozostałe łączące się firmy. Wprawdzie w dobie pandemii systematyczny spadek udziału w rynku największych firm został

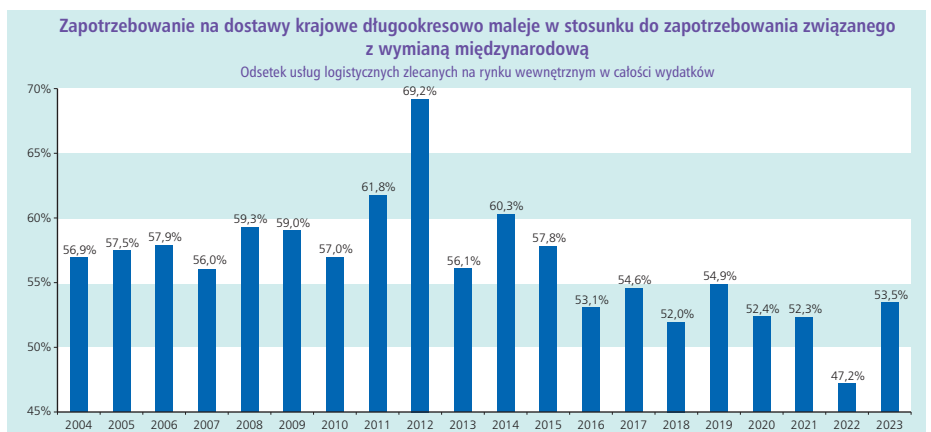


zahamowany (por. raporty DGC *Top1500 Najefektywniej zarządzane firmy logistyczne*), ale długookresowo bardziej dynamicznie rozwijają się te mniejsze, działające bardziej lokalnie. Proporcja między reprezentantami tych grup będzie się zatem wśród uczestników naszego badania zmieniać, potwierdzając jego otwarty charakter.

Zmiany sytuacji rynkowej (relacja popytu do podaży, poziom konkurencji, wyspecjalizowanie w usługach) znajdują odzwierciedlenie w zmianach preferencji klientów, które są przedmiotem naszego badania. Warto przypomnieć, że zachodzi w tym względzie niezmienna sekwencja zdarzeń. W sytuacji niewydolności strony podażowej na rynku usług logistycznych, wywołanej rosnącym popytem, występuje wzrost zainteresowania klientów krytycznymi elementami w obsłudze logistycznej. Rosną wtedy obawy dotyczące realizacji dostaw. Klienci są skłonni przyznać większe niż normalnie znaczenie właściwie wszystkim brany w badaniu pod uwagę cechom realizacji dostaw (szybkość, terminowość, kompletność, bezbłądność, elastyczność). Kwestia ceny, o ile tylko odpowiada ona zakładanej jakości obsługi dostaw, schodzi jednak na drugi plan. Natomiast w razie odwrócenia relacji, osłabienia popytu aż do wystąpienia nadpodaży usług logistycznych, znaczenie przypisywane jakości obsługi dostaw generalnie ulega obniżeniu. Wtedy znaczenie ceny usług w relacji do jakości w stosunku do innych cech standardu obsługi rośnie, gdyż klienci są zmuszeni do szukania oszczędności.

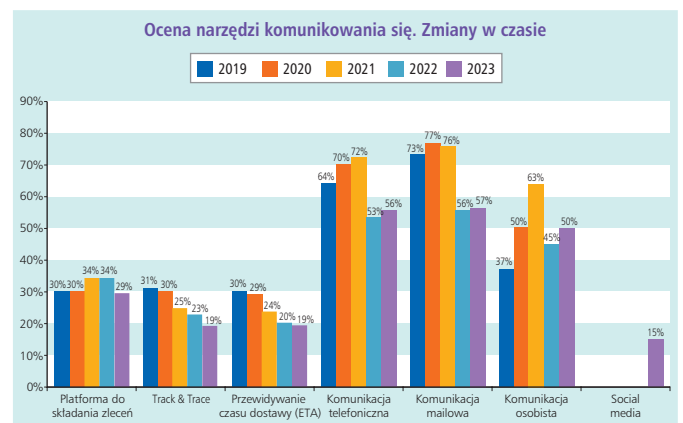
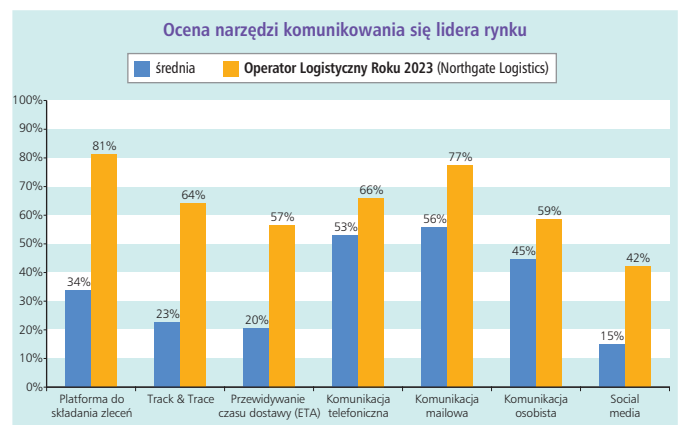
Cykliczna zmiana preferencji wywiera określony wpływ na ewaluację. Krytyczne w danym momencie elementy obsługi logistycznej, najczęściej realizacja dostaw bądź cena, podlegają nadzwyczaj ostrej ocenie. Często dochodzi do efektu rozwarcia się nożyc, rosną oczekiwania a maleje subiektywna ocena tych elementów obsługi, mimo że standard obsługi zasadniczo się nie zmienił (np. nie podniesiono stawek za usługi). Budzi to czasami konsternację menedżerów badanych firm logistycznych, którzy uważają, że skoro w danym okresie mierzalny wynik obiektywnych wskaźników (np. odsetek niedostarczonych przesyłek) nie uległ zmianie, to ocena klientów „nie powinna” się pogorszyć. Proponujemy jednak przyjąć, że „klient ma zawsze rację”, uznając dla przykładu, że stawki konkurencyjnych firm mogą być jednak niższe bądź bardziej odpowiednie w stosunku do jakości usługi itd. Zgodzimy się natomiast na pewno co do tego, że o wyjątkowo silnej pozycji rynkowej danej firmy świadczy, gdy wartość obu wskaźników w opisanej sytuacji równomiernie się powiększa (nożyce się zwiernają).

W szczycie koniunktury wymogi dotyczące nie tylko jakości realizacji dostaw, ale i kosztów obsługi wydają się jednak słabnąć, sądząc po spadku przypisywanego tym cechom znaczenia. Liczy się zapewnienie ciągłości i sprawności dostaw. Jeśli pogłębia się nierównowaga pomiędzy popytem a podażą, to klienci bynajmniej nie oczekują przecież dalszego śrubowania ani norm jakościowych, ani tym bardziej kosztów, lecz szybkiej odbudowy potencjału wykonawczego, innowacyjności i kompleksowej oferty obsługi. Zdając sobie sprawę ze zmniejszającej się podaży usług logistycznych (np. z powodu braku kierowców), klienci poszukują w takiej sytuacji operatorów usług logistycznych, którzy potrafią zareagować na szybko zmieniające się zapotrzebowanie. Dało się zaobserwować, że mniejsze firmy (uczestnicy badania) nie były w stanie zagwarantować lepszych warunków dostaw niż potentaci, co w normalnych warunkach im się udawało

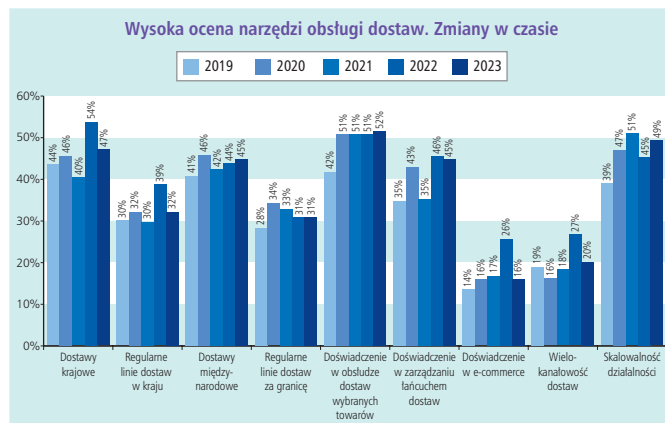
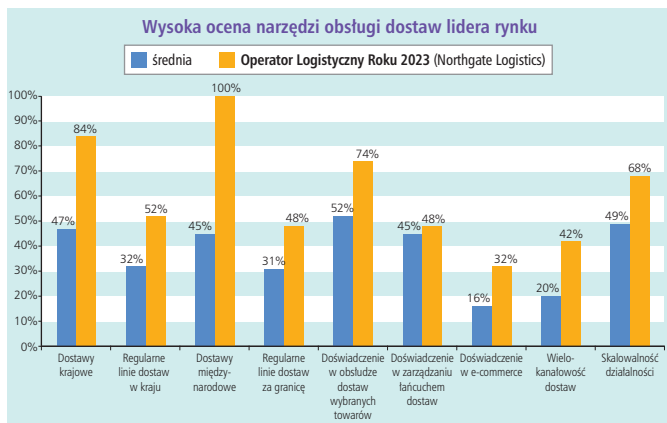


(wyższe noty za realizację przyjętych norm logistycznych), a tylko dzięki temu przecięz skutecznie rywalizowały na rynku.

Natomiast w okresach spadku popytu lub niepewności co do utrzymania tempa wzrostu popytu (2009, 2013, 2019–2021) zadowolenie klientów z jakości obsługi wyraźnie się podnosi. Zaznacza się też wtedy wzrost pozycji rynkowej ogółu badanych firm, mierzony poziomem zaufania klientów uważających swoich partnerów logistycznych za najlepsze firmy na rynku (indeks zadowolenia uwzględnia 15 najważniejszych kryteriów wyboru). Rośnie też lojalność w stosunku do operatora, bo nie ma powodu do jego zmiany. W tej grze popytu i podaży ogromne znaczenie odgrywa potencjał wykonawczy firm logistycznych, deficyt bądź nadmiar mocy przerobowych.







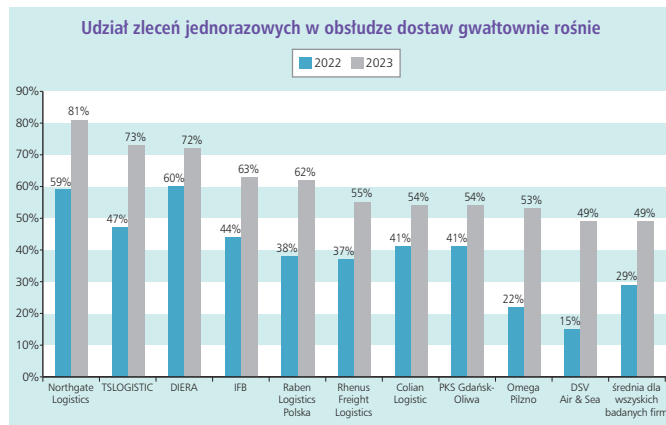
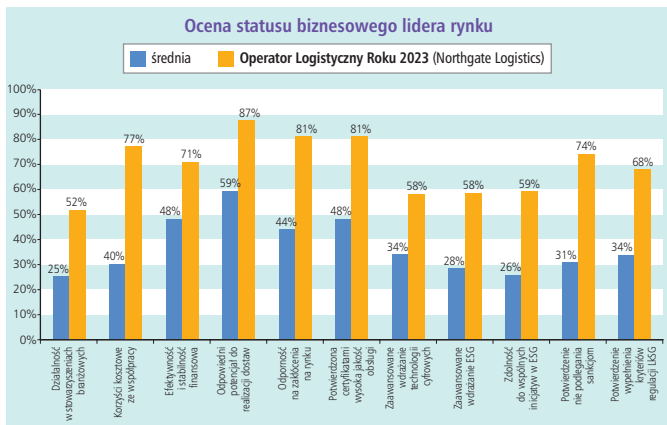
Każdy gwałtowny wzrost zapotrzebowania, taki jaki odnotowaliśmy w ubiegłym roku, przynosi jednak zwykle spadek zadowolenia z jakości obsługi (indeks zadowolenia z realizacji norm logistycznych z poziomu 78,1% obniżył się do 73,5%). Podobną sytuację mieliśmy w 2018 r., kiedy indeks zadowolenia z realizacji norm logistycznych z poziomu 77,9% obniżył się do 72,7%. Łatwo to wytłumaczyć, bo norm realizacji dostaw przy zwiększonym popycie trudniej dotrzymać i odwrotnie, kiedy spadek zapotrzebowania przynosi wzrost zadowolenia z obsługi, bo norm łatwiej dotrzymać. Spada (a przynajmniej nie przyrasta) lojalność w stosunku do operatora, bo z powodu jego niepowodzeń w dotrzymaniu zobowiązań zaczęliśmy już szukać alternatywy. Można by się zatem było spodziewać, że zgodnie z powyższą regułą spadło też zaufanie do wykonawcy obsługi logistycznej jako najlepszej na rynku. Rzecz jednak w tym, że klientom wcale nie zależało na znalezieniu alternatywnych wykonawców. Woleli oprzeć swoje nadzieje na dotychczasowym

operatorze. W efekcie, poziom zaufania do dotychczasowych wykonawców usług logistycznych podniósł się do rekordowego poziomu 72,8%. Klienci w tak niepewnym okresie skupili się wokół operatora obsługi logistycznej, choć wzajemna komunikacja mocno podupadła, zarówno ta bezpośrednia (wsparcie konsultanta), jak i za pomocą oprzyrządowania informatycznego. Wskutek braku porozumiewania się nie udało się wzmocnić więzów lojalności.

Postępujący z kwartału na kwartał systematyczny spadek zapotrzebowania, z jakim mieliśmy do czynienia w bieżącym roku, wywołał wyjątkowo ekstremalne reakcje klientów. Choć popyt wraz ze wzrostem inflacji do dwucyfrowego poziomu coraz bardziej się kurczył, to nie przybierał bynajmniej katastrofalnych rozmiarów. Ponieważ spadek popytu poprzedził równie gwałtowny wzrost zapotrzebowania, reakcje uczestników rynku były bardzo nerwowe. Załadowcy musieli się liczyć z przyrostem zapasów, przewoźnicy z przestojami niespłaconych środków



**Przewoźnik  
pierwszego wyboru**  
dla operatorów logistycznych  
i firm spedycyjnych



transportu. O wyjątkowej skali nadpodaży świadczy skokowy wzrost pozytywnych ocen realizacji dostaw do rekordowego poziomu 85,8% (odsetek zadowolonych klientów). Tak mało było zleceń, że dostawcom łatwo było dotrzymać prawie wszystkich zobowiązań. Z powodu braku niepewności w dotrzymaniu zobowiązań, załadownicy przestali szukać alternatywnych dostawców usług. Lojalność, mierzona deklarowaną chęcią polecenia usług innym odbiorcom, wzrosła do rekordowego poziomu 74,9%, notując bezprecedensowy skok o dokładnie 10 punktów procentowych.

O ile w poprzednim roku w związku ze wzrostem popytu godzono się na obniżony standard obsługi, byle tylko towar został dostarczony, i mimo to poziom zaufania do jakości podniósł się do rekordowego poziomu, to obecnie w związku ze spadkiem popytu zaznaczył się wzrost wymagań, bo ma być tanio i na czas, i co za tym idzie, spadek zaufania do standardu obsługi do poziomu nieznanego od 2016 r., ponieważ wymagania okazały się nierealne. Zauważmy, że obecnie klienci nie mając zaufania do jakości, postanawiają być lojalni, podczas gdy przed rokiem, mając zaufanie, raczej nie stali się bardziej lojalni. Różnica wynika z wymagań (niskich czy wysokich) stawianych operatorowi, co z kolei zależy od koniunktury. Trzeba wziąć także pod uwagę, że w 2022 r. tylko co dziesiąty klient nie umiał wskazać operatora logistycznego odpowiadającego (niskim) wymaganiom, podczas gdy obecnie takich firm, które najprawdopodobniej w ogóle nie szukały/nie potrzebowały takiego operatora było dwukrotnie więcej. Przy tym ogólna ocena narzędzi komunikowania się badanych firm z rynkiem nie zmieniła się na lepsze w stosunku do poprzedniego roku (w obu przypadkach przeciętnie 38% bardzo zadowolonych klientów w porównaniu z 48–49% w latach 2020–2021), co tylko dowodzi, w jak trudnych, zmieniających się warunkach działały w tym okresie. Natomiast ocena narzędzi obsługi dostaw ulega stałej poprawie, bardziej w zakresie obsługi dostaw międzynarodowych niż krajowych, bardziej w zakresie kompetencji w obsłudze grup towarowych czy zarządzaniu łańcuchem dostaw niż w obsłudze handlu elektronicznego czy dystrybucji wielokanałowej. Odnośnie oceny statusu biznesowego badanych firm zauważalna jest różnica w zaawansowaniu na różnych jego wymiarach, przykładowo wdrażanie certyfikacji jakości obsługi przez czołowe firmy

logistyczne pozytywnie ocenia aż 48% respondentów, wdrażanie technologii cyfrowych i posiadanie zdolności do partnerskiej współpracy – 34%, wdrażanie rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG (ochrony środowiska naturalnego, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego) – 28%.

W poprzednim roku znaczenie przypisywane jakości realizacji dostaw obniżyło się dzięki czemu możliwe stało się podniesienie zaufania do wykonawców tak zdefiniowanych usług. W latach 2020–2021 i obecnie relacje te były dokładnie odwrotne. Reaktywne reakcje odbiorców usług logistycznych na stale zmieniającą się dynamikę rynku dowodzą, że zdają się nie nadążać za tymi zmianami. Widać, że generalnie przyjmowana jest strategia, w której bynajmniej nie chodzi o skutecznie wynegocjowanie jak najniższych stawek i ustalenie wyśrubowanych norm wykonania usług, lecz o podtrzymanie relacji, o współpracę z wiarygodnym partnerem. Podstawowym kryterium wyboru operatora usług logistycznych bezwzględnie jest w ostatnich latach doświadczenie i wiarygodność, jedyna cecha, która nie podlega ani dewaluacji, ani rewaluacji. Gra idzie w drugim rzędzie o zmianę w zakresie zarządzania informacją, o szybsze wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, ofertę bardziej kompleksowej obsługi, wreszcie poszerzenia geograficznego zakresu usług.

Na rozchwianym rynku, aby zapewnić ciągłość dostaw, jesteśmy w stanie zaakceptować gorszą jakość obsługi a przede wszystkim wyższe stawki, a gdy ciągłość dostaw jest pewna, nie akceptujemy dotychczasowych warunków kontraktów, żądając wyżej jakości za niższą cenę. Branża logistyczna radzi sobie całkiem nieźle z tą ciągłą presją związaną z gwałtownymi zmianami zapotrzebowania na usługi, ciągłym wzrostem kosztów i strukturalnymi problemami własnej branży (niedobór kierowców, wzrost opłat drogowych i innych obciążeń). Klienci nie obawiają się jednak raczej, że realizacja dostaw będzie niesprawna a usługi zbyt drogie, gdyż dokonali wyboru liderów jakości obsługi, z całą pewnością nie liderów polityki cenowej. Elementem przetargowym nie jest przy tym bezpośrednio jakość realizacji dostaw (elastyczność, bezbłądność) lecz raczej umiejętności zarządzania procesem logistycznym (informatyzacja, komunikacja) i oferowane warunki obsługi dostaw (zasięg geograficzny, kompleksowość).

Wydawca:

ul. Sielecka 48/69 • 00-738 Warszawa • [www.dgc.com.pl](http://www.dgc.com.pl) • e-mail: [piotrszreter@dgc.com.pl](mailto:piotrszreter@dgc.com.pl) • tel. kom.: 505 121 345

Opracowanie graficzne: INK GRAF s.c. Sławomir Łąkocy i Łukasz Łąkocy

## Prognozy ekspertów

**Mariusz Borkowski**, Country Manager ASSTRA POLSKA: „Przyszłość rynku usług logistycznych w Polsce to usługi intermodalne. Nasz kraj będzie kontynuować inwestycje w infrastrukturę kolejową oraz terminale intermodalne, co ułatwi efektywniejsze i szybsze połączenia między różnymi punktami na mapie kraju oraz Europy. Wartości związane z ochroną środowiska mają coraz większy wpływ na branżę logistyczną, dlatego też rozwój transportu intermodalnego, który jest bardziej ekologiczny niż inne formy transportu, jest kluczowy.

Firmy logistyczne skupiają się na wykorzystywaniu technologii, takich jak Internet rzeczy (IoT), analiza danych oraz sztuczna inteligencja, aby zoptymalizować procesy logistyczne i śledzić przesyłki w czasie rzeczywistym. W najbliższych latach możemy oczekiwać dalszego rozwoju logistyki kontraktowej w Polsce. Firmy coraz częściej zauważają korzyści wynikające z outsourcingu swoich operacji logistycznych. Dzięki korzystaniu z usług firm logistycznych mogą skoncentrować się na swojej głównej działalności. Globalizacja i złożoność łańcuchów dostaw skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania partnerów logistycznych, którzy są w stanie zapewnić kompleksowe rozwiązania i elastyczność”.

**Piotr Zaitz**, Contract Management Head South Poland CEVA LOGISTICS: „Mimo szoku podażowego wywołanego pandemią branża logistyczna wpisuje się w globalny postęp gospodarczy. Proces nearshoringu, czyli przesuwania produkcji i zasobów bliżej docelowego rynku, głównie europejskiego, który sprzyja rozwojowi krajów Europy Wschodniej jako „płuc logistycznych” kontynentu, stanowi uzupełnienie procesu globalizacji a nie jego zaprzeczenie. Dalszy rozwój logistyki nie wydaje się możliwy ani bez usprawnienia systemów zarządzania łańcuchem dostaw, ani bez narzucenia barier dla nieograniczonej eksploatacji środowiska. W dłuższej perspektywie wdrażanie nowych technologii, takich jak pojazdy autonomiczne, będzie służyć zrównoważeniu rozwoju. Branża logistyczna stoi w obliczu bezprecedensowych zmian w kwestii zaangażowania w pryncypia ESG. Odpowiedzialność w takich kwestiach, jak emisja gazów cieplarnianych czy sprawiedliwy handel, tak czy inaczej staną się podstawą konkurencyjności usług logistycznych. Polem szczególnej rywalizacji stanie się optymalizacja kosztów ostatniej mili dostaw. Znaczenie będzie miała skala i zasięg usług. Osiąganie efektu skali będzie następowało nie tylko poprzez konsolidację firm, ale także dzięki przodownictwu w zakresie innowacji.

Dla wielu firm logistycznych najbliższy rok może być trudniejszy niż poprzednie. Cięcia zapasów wpłyną na działalność transportową. Światowy handel spłaszcza się, a fracht lotniczy i morski spada w wyniku korekty popytu konsumenckiego. Rynek frachtu lotniczego odnotowywał spadki nie tylko z powodu zmniejszonego popytu na towary luksusowe, stanowiące podstawę *air cargo*, ale przede wszystkim po obniżce stawek frachtu morskiego i wzroście jego konkurencyjności. Z pewnością mniejsze wolumeny w światowym handlu będą też wpływać na wahania w transporcie drogowym. Potrzeba czasu, aby w pełni ustabilizować łańcuchy dostaw. Niepewność wywołuje także wzrost ekstremalnych zjawisk pogodowych związanych ze zmianami klimatu, które stwarzają większe ryzyko zakłóceń w łańcuchach dostaw. Klienci będą poszukiwać bezpieczeństwa, a więc kompleksowych usług logistycznych, bardziej konkurencyjnych niż transport z punktu A do punktu B. Wygrywać będą ci, którzy potrafią integrować usługi, oferując kompleksowe zarządzanie łańcuchem dostaw.



**Mariusz Borkowski:** inwestycje w infrastrukturę kolejową oraz terminale intermodalne będą kontynuowane



**Piotr Zaitz:** wdrażanie nowych technologii będzie służyć zrównoważeniu rozwoju

**Paweł Szczerbowski**, dyrektor regionu Diera Południe DIERA: „Branża usług logistycznych w ostatnim dziesięcioleciu wychodziła zwycięsko z wielu zawirowań. Obecny kryzys geopolityczny, na który składają się także konflikty zbrojne albo groźby użycia siły, wydaje się bardzo groźny, gdyż zbilansowanie rosnącego rachunku ekonomicznego zostaje odsunięte w czasie. O ile w krótkiej perspektywie można założyć skompensowanie decyzji politycznych przez sprawne działania operatorów logistycznych, o tyle w dłuższej perspektywie podjęte aktywności mogą okazać się niewystarczające. Rynek usług logistycznych stanie – jak już wiele razy – przed zadaniem, jak realnie obniżyć stawki dla klientów przy jednoczesnym skokowym wzroście kosztów. To tradycyjne oczekiwanie odbiorców jest z gruntu niewykonalne, ale może się okazać, że w niektórych sektorach gospodarki możliwości rozwoju będą lepsze, co złagodzi skutki spadku popytu w innych. W najtrudniejszej sytuacji jest z tego względu segment przewozów drogowych, w realiach europejskich silnie regulowany. Pozostałe segmenty jako bardziej globalne będą mogły podlegać większym zmianom, co może okazać się zbawienne dla rachunku zysków i strat przedsiębiorstw logistycznych”.



**Paweł Szczerbowski:** Jak realnie obniżyć stawki dla klientów przy jednoczesnym skokowym wzroście kosztów?

**Wojciech Cipiur**, dyrektor zarządzający DSV SOLUTIONS: „Ostatnie lata były okresem spektakularnego rozwoju sektora logistyki magazynowej w Polsce, na co nałożył się rozwój handlu *e-commerce*, oraz zmiany w globalnych łańcuchach dostaw, w tym procesy określane mianem *near-shoring*. Jednak bieżący rok stoi pod znakiem spowolnienia gospodarki. Przejawia się zmniejszeniem wolumenów w obróbce logistycznej, spowodowanym spadkiem sprzedaży towarów notowanym przez naszych klientów. Okresowo spadało zapotrzebowanie na powierzchnie magazynowe, co nie zmienia faktu, że nadal jesteśmy bardzo atrakcyjnym rynkiem, jeśli chodzi o lokowanie centrów logistycznych oraz prowadzenie operacji magazynowych i dystrybucji towarów. W mojej ocenie nasz biznes znajduje się raczej w okresie stabilizacji niż stagnacji. Jako DSV patrzymy w przyszłość z optymizmem. Płace w polskiej gospodarce rosną szybciej od inflacji, co jest dobrą perspektywą na odbudowę konsumpcji, która może pobudzić wszystkie segmenty gospodarki. Z rozważą podejmujemy kroki, które przygotowują naszą organizację na powrót koniunktury. Realizujemy szereg inwestycji, tworzymy zupełnie nowe usługi, np. magazynowania baterii litowo-jonowych, wzmacniamy nasz zespół, i z sukcesem pozyskujemy nowych klientów. Pracujemy także intensywnie nad wdrażaniem rozwiązań wspierających zrównoważony rozwój naszego biznesu, co przyszłościowo przyniesie wymierne korzyści wszystkim uczestnikom rynku”.



**Wojciech Cipiur:** nasz biznes znajduje się raczej w okresie stabilizacji niż stagnacji

**Patrycja Mamińska**, prezes zarządu DTA: „Odczuwamy spowolnienie gospodarki spowodowane galopującą inflacją i wzrostem kosztów paliw. To w logistyce czas wytężonej pracy, obniżonych stawek i zabiegania o klientów. W obecnej dynamicznie zmieniającej się sytuacji, jedyną pewną jest zmiana, należy zakładać, że po okresie spowolnienia kolejnym etapem będzie ożywienie. Niestabilność geopolityczna dodatkowo komplikuje procedury celne i logistyczne. Konflikty, w tym wojny handlowe, znacząco wpływają na przepływy w łańcuchach dostaw, blokując przepływ towarów lub co najmniej go opóźniając. Bez inwestycji w technologie informatyczne zapanowanie nad obsługą zróżnicowanej masy towarów z różnych obszarów celnych wydaje się niemożliwe. Inwestycje te poprawiają wydajność i obniżają koszty, ale jednocześnie stawiają wyzwania związane z zatrudnieniem. Ponieważ wraz z digitalizacją procesów logistycznych i celnych rośnie ryzyko ataków cybernetycznych, należy inwestować w środki bezpieczeństwa informatycznego, aby chronić dane i zapobiegać przerwom

w dostawach, które mogą być wynikiem ataków. Zwiększenie liczby przewozów i magazynowaniu towarzyszy większa emisja gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń powietrza. Branża logistyczna musi dążyć do zmniejszenia swojego wpływu na środowisko poprzez bardziej ekologiczne rozwiązania, takie jak elektryczne i autonomiczne pojazdy, wykorzystywanie energii odnawialnej i optymalizację tras”.

**Piotr Zieliński**, zastępca dyrektora zarządzającego EUROGATE LOGISTICS: „Prognozujemy stabilny wzrost branży logistycznej, jednakże w warunkach rosnących wskutek ogromnej inflacji kosztów operacyjnych, cen paliw, kosztów zatrudnienia czy utrzymania floty. Brak wykwalifikowanych pracowników w sektorze logistyki może nadal stanowić wyzwanie, a firmy będą musiały inwestować w szkolenia i rekrutację, aby pozyskać odpowiednią kadre. Nadal firmy będą walczyć o wykwalifikowanych pracowników, co może wpłynąć na koszty zatrudnienia. Wydarzenia o charakterze globalnym, takie jak zmiany w handlu międzynarodowym, kryzysy polityczne czy epidemiologiczne, mogą wpływać na dostępność i elastyczność łańcuchów dostaw w Polsce.

Przedsiębiorstwa będą inwestować w fabryki oraz powierzchnie magazynowe w naszej części Europy, dążąc w ten sposób do większej niezależności od dostawców azjatyckich oraz skrócenia czasu dostaw, zmniejszenia kosztów transportu i przyspieszenia czasu realizacji zamówień (*nearshoring*). Takie podejście ma na celu zminimalizowanie ryzyka i zapewnienie elastyczności w zakresie dostaw, aby sprostać zmieniającym się warunkom rynkowym oraz zapewnić nieprzerwaną dostawę towarów i usług. Będziemy mieli do czynienia z powolnym odwróceniem trendu redukcji czasu składowania towarów oraz powierzchni magazynowej. Znaczenie Polski jako europejskiego centrum przeładunkowego będzie nadal rosło, przyrastać będzie powierzchnia magazynowa oraz popyt na usługi magazynowe. Z uwagi na przenoszenie części produkcji z Azji do Europy i próby uniezależnienia się od rynków azjatyckich, zaznaczy się zmniejszenie wolumenów w spedycji morskiej. Odpryskiem tego zjawiska stanie się być może zwiększanie skali wykorzystania alternatywnych rozwiązań dla transportu drogowego na niektórych destynacjach (GR, TR, PT, ES, MT) na rzecz *short sea shipping*.

Polska odgrywa kluczową rolę w transporcie pomocy humanitarnej do Ukrainy. Do Polski przylatują i przyjeżdżają dostawy pomocy humanitarnej z całego świata, które następnie są wysyłane na Ukrainę. Nasz kraj ma szansę utrzymać tę kluczową rolę a w przyszłości po zakończeniu konfliktu zbrojnego, może stać się centrum przeładunkowym dla odbudowującej się po wojnie Ukrainy. To niewątpliwie będzie miało wpływ na popyt na rynku usług logistycznych.

Rozwój technologii, takich jak analiza danych i sztuczna inteligencja, będzie nadal wpływać na efektywność i optymalizację procesów logistycznych. Dalszy rozwój zaawansowanych systemów śledzenia przesyłek i zarządzania magazynami. Zmienne regulacje dotyczące logistyki, w tym przepisy dotyczące środowiska, bezpieczeństwa i transportu, mogą wpływać na koszty operacyjne i działania firm logistycznych oraz wprowadzać czynnik niepewności. Nadal będzie istnieć presja na bardziej ekologiczne rozwiązania logistyczne, zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> oraz bardziej efektywne trasy dostaw, aby spełnić oczekiwania klientów i regulacje środowiskowe. Firmy będą musiały podejmować działania mające zredukować emisję CO<sub>2</sub>, np. poprzez zwiększenie udziału pojazdów elektrycznych w swoich flotach”.



**Patrycja Mamińska:** Niestabilność geopolityczna komplikuje procedury celne

**Piotr Zieliński:** odwrócenie trendu redukcji czasu składowania towarów

**Tomasz Oczkowski**, Commercial Director Central Europe FM LOGISTIC:

„Ostatnie miesiące zarówno dla transportu, jak i dla magazynowania były okresem wyhamowania intensywnego rozwoju, jaki obserwowaliśmy w minionych latach i sytuacja ta zapewne utrzyma się w najbliższej przyszłości. Sytuacji nie ułatwiały ograniczenia administracyjne w transporcie (zakaz wyprzedzania, zamknięte trasy, kontrole na granicach, manipulowanie cenami paliw). Nadzieja w tym, że przewozy drogowe nadal będą kluczowe dla europejskiej gospodarki, co pozwoli branży przeczekać trudniejszy moment i wrócić na ścieżkę rozwoju i inwestycji w nowoczesne technologie, np. telematyczne. Wzrost wymagań klientów i konsumentów z czasem wymusi na branży zwiększenie efektywności i wydajności, a będzie to możliwe jedynie dzięki dalszej automatyzacji i cyfryzacji. Według raportu sygnowanego przez FM LOGISTIC 82% przedsiębiorców deklaruje, że automatyzacja magazynów w najbliższej przyszłości stanie się jeszcze bardziej powszechna. Technologia pozwoli zoptymalizować zarówno procesy magazynowe, jak i transport. Dostęp do danych w czasie rzeczywistym pozwoli na natychmiastową optymalizację procesów podczas ich trwania. Elementem procesu optymalizacji będzie ograniczanie wpływu na środowisko. Zeroemisyjne magazyny i elektryczne ciągniki będą wyznaczały nowe standardy. Do rozwiązania nadal pozostanie kwestia zasobów ludzkich, szczególnie w transporcie, gdzie problem braku kierowców będzie narastał. W FM LOGISTIC jesteśmy spokojni o przyszłość, bo dzięki ciągłej analizie rynku dajemy sobie czas, aby przygotować się na ewentualne trudności. Doceniają to klienci, którzy wiedzą, że jesteśmy stabilnym operatorem”.



**Tomasz Oczkowski:** zeroemisyjne magazyny i elektryczne ciągniki będą standardem

**Marcin Turski**, dyrektor sprzedaży i obsługi klienta FRESH LOGISTICS POLSKA:

„Aktualna sytuacja ekonomiczna na rynku sprawia, że praktycznie wszyscy uczestnicy łańcucha dostaw są zmuszeni do poszukiwania sposobów na optymalizację procesów. Z powodu wysokiej inflacji rosną koszty operacji logistycznych. Nie bez znaczenia są również rosnące koszty energii oraz wynagrodzeń. Koszty stałe mają wyraźny wpływ na finansową stronę działalności. Warto zaznaczyć, że poprawa sytuacji na rynku będzie możliwa kiedy w optymalizację zaangażują się wszyscy przedsiębiorcy. W przypadku FRESH LOGISTICS, celem optymalizacji nie jest radykalne cięcie, lecz skuteczne wprowadzanie zmian w procesach, mające na celu minimalizację kosztów dla wszystkich zainteresowanych stron, czyli zarówno przewoźników, nadawców, jak i odbiorców przesyłek. W ostatnim okresie wprowadziliśmy projekty optymalizacyjne, oparte na zasadach filozofii *Lean Management*. Dzięki niej zaangażowanie pracowników w procesy usprawniające znacznie wzrosło, a zaangażowana kadra to stabilny fundament szczególnie w trudnych czasach. *Lean* to filozofia, która pozwala m.in. na identyfikację marnotrawstw w procesie. Wiele zależy od tego, jakie postawy przyjmą przedsiębiorstwa w poszukiwaniu optymalizacji. Kluczowe jest holistyczne podejście, oraz wzajemne zrozumienie i poszukiwanie wspólnych priorytetów. Najważniejszy w tym wszystkim jest klient, któremu należy dostarczyć produkty na czas. Należy szukać rozwiązań, które realnie przyniosą korzyści i oszczędności w perspektywie długofalowej. Kluczową kwestią jest budowanie logistyki w duchu *paperless*. Logistyka bez papieru to nie tylko oszczędność czasu i środowiska, ale w istocie rzeczy to opowiadanie się za innowacyjnym zarządzaniem. Rynek produktów świeżych jest bardzo dynamiczny, natomiast to co pozostaje niezmiennie to wymagania finalnych konsumentów – produkty na sklepowej półce muszą być zawsze świeże, na czas i bezpieczne. A rolą operatora logistycznego jest spełnienie oczekiwań rynku, bez względu na trudności. Jesteśmy przekonani, że dzięki ciągłej optymalizacji procesów z wykorzystaniem narzędzi *Lean Management* oraz tworzeniu angażującego środowiska pracy będziemy mogli efektywnie stawiać czoła obecnym wyzwaniom. Takich działań nie można prowadzić *ad hoc* – tylko strategiczne podejście jest gwarantem sukcesu, czyli zadowolenia nawet najbardziej wymagającego klienta.



**Marcin Turski:** Korzystanie z outsourcingu to strategiczny krok, który przynosi wymierne korzyści, zwłaszcza w okresach kryzysu

Korzystanie z outsourcingu to strategiczny krok, który przynosi wymierne korzyści, zwłaszcza w okresach kryzysu. Jednym z aspektów tej decyzji jest zrezygnowanie z własnej floty pojazdów, co pozwala na znaczące ograniczenie kosztów stałych. Warto również nadmienić, iż klienci, którzy zdecydowali się skorzystać z usługi magazynowania towarów w naszych centrach logistycznych, nie narażają się na koszty związane z wahaniami sezonowymi, tj. nie muszą utrzymywać swoich magazynów, które nie są w pełni wypełnione w okresach obniżonej sprzedaży danej grupy asortymentowej. Operator logistyczny dzięki obsłudze różnych grup asortymentowych, które mają swoje szczyty sprzedaży w różnych okresach roku, wykorzystuje powierzchnie magazynowe w sposób optymalny. Kryzys stwarza doskonałą okazję do eliminowania zbędnych wydatków i wykorzystywania synergii, które powstają w wyniku połączenia różnych branż, jakie obsługuje dostawca usług logistycznych. Ponadto, korzystanie z nowoczesnej infrastruktury IT, którą zapewnia operator logistyczny, gwarantuje pełny wgląd w procesy logistyczne, umożliwia śledzenie statusów przesyłek czy monitorowanie *on-line* stanów magazynowych. Powierając swój towar w ręce operatora logistycznego, producenci mogą skupić się na swojej kluczowej działalności. Oddając logistykę w ręce ekspertów nie muszą bezpośrednio nadzorować każdego etapu drogi „z farmy na widelec”. To zadanie przejmuje właśnie firma logistyczna, która gwarantuje zapewnienie odpowiednich warunków transportowych czy magazynowych. Szczególnie skuteczne są rozwiązania cross-produktowe oferowane przez tego samego operatora logistycznego, które łączą kilka usług w jedno spójne rozwiązanie. Przykładem może być połączenie usług *Sea & Air* z transportem drogowym. Dzięki temu można skorzystać z kompleksowej oferty, co przekłada się na efektywność i oszczędności. Wszystko to sprawia, że *outsourcing* staje się nie tylko rozsądną, ale także strategiczną decyzją w trudnych czasach, pozwalając firmom lepiej zarządzać swoimi zasobami i osiągać sukcesy nawet w wymagających warunkach rynkowych”.

**Tomasz Weber**, Head of Corporate Communication GIRTEKA: „Od 2020 r. jeden kryzys następował po drugim, czyniąc niepewność nową rzeczywistością. Ożywienie, które rozpoczęło się w 2021 r., zostało zatrzymane przez wybuch wojny w Ukrainie. Nastąpił nowy kryzys gospodarczy i geopolityczny. W 2023 r. sytuacja była mocno zróżnicowana. Ożywienie ogólnych nastrojów gospodarczych nie trwało długo, zatrzymując się w lutym. Zasadniczo wysokie ceny konsumpcyjne i niewystarczające podwyżki płac spowodowały zmniejszenie konsumpcji i spadek popytu na towary transportowane w całej Europie w pierwszej połowie 2023 r. Pod wpływem malejącego popytu ceny drogowego transportu towarowego w Europie spadały. Najbardziej niepokojącym trendem jest jednak, w mojej opinii, liczba upadłości w UE. Według danych opublikowanych przez BNP PARIBAS i Eurostat, w czwartym kwartale 2022 r. liczba upadłości przedsiębiorstw znacznie wzrosła (+26,7% kwartał do kwartału). Najwyższe poziomy odnotowano w sektorze transportu i magazynowania. To co, według mnie, będziemy obserwować w najbliższych czasie, to stopniowa konsolidacja rynku transportu drogowego. Doświadczenie recesji gospodarczej z 2008 r. dowiodło, że duże firmy transportowe mają większe szanse na utrzymanie stabilności w czasach spowolnienia gospodarczego (pod względem wzrostu, wielkości floty i udziału w rynku). Uważam, że to właśnie trend konsolidacji zdominuje rynek transportowo-logistyczny w ciągu najbliższych kilku lat.

Moim zdaniem, wszystko zależeć będzie od nastrojów konsumentów, co jest głównym czynnikiem wpływającym na wahania rynku transportu drogowego od 2020 r. W obliczu utrzymującej się niepewności, w tym wysokich kosztów energii i inflacji w 2023 r., firmy logistyczne musiały zachować zdolność adaptacji



**Tomasz Weber:** duże firmy transportowe mają większe szanse na utrzymanie stabilności w czasach spowolnienia gospodarczego

i rozważyć strategie, takie jak cyfryzacja i elastyczne zarządzanie wydajnością, aby prosperować w tym zmieniającym się krajobrazie. Tak też pozostanie w najbliższej przyszłości. Większość prognoz wskazuje, że popyt na usługi drogowego transportu towarowego może wzrosnąć dopiero od 2024 r., przypuszczalnie dzięki coraz lepszym nastrojom konsumentów i przedsiębiorców. Ostatecznie zadecyduje o tym sytuacja gospodarcza wpływająca na decyzje zakupowe konsumentów, która będzie stanowić wyzwanie dla producentów z różnych branż, aby mądrze planować rzeczywisty popyt w nadchodzących miesiącach. Do czasu wzmocnienia popytu na europejskie usługi transportu drogowego, oczekuje się, że w nadchodzących miesiącach stawki za transport drogowy będą nadal spadać, jak też i w innych sektorach usług frachtowych (morskim, lotniczym i kolejowym). Z drugiej strony, w mojej opinii, stagnacja popytu potencjalnie otworzy jeszcze większe możliwości przewozowe, zwiększając konkurencję między operatorami logistycznymi”.

**Małgorzata Markowska**, Communication & Promotion Manager GLS POLAND:

„Biorąc pod uwagę naszą perspektywę, dla GLS kluczowy jest rynek usług kurierskich. Ten jest i w najbliższym czasie nadal będzie ściśle powiązany z rozwojem *e-commerce*. Kluczem jest tu czas i wygoda klienta i to właśnie na nich koncentrują się działania firm operujących w tym sektorze. Oznacza to jeszcze szybsze i elastyczniejsze dostawy zarówno *door-to-door*, jak i *out of home*. Te ostatnie mocno zyskują na popularności, co ma odzwierciedlenie w rozwoju naszej sieci. W Polsce intensywnie pracujemy nad siecią punktów nadania i odbioru przesyłek Szybka Paczka, która obecnie liczy ponad 6 tys. lokalizacji usytuowanych w sklepach i punktach usługowych, ale także w popularnych sieciach hipermarketów i na stacjach benzynowych.

Wyzwaniem dla firm z naszej branży w nadchodzących latach jest także rozbudowa infrastruktury, aby być bliżej nadawców, oraz odbiorców i jeszcze lepiej zaspokajać ich lokalne potrzeby. GLS w perspektywie pięciu najbliższych lat chce znacząco zwiększyć liczbę swoich lokalizacji. W planach mamy także budowę nowej centralnej sortowni pod Łodzią oraz rozbudowywanie zdolności przeładunkowych sortowni regionalnych.

Kluczowym wyzwaniem, które w następnych latach czeka branżę logistyczną, jest redukcja emisji CO<sub>2</sub> i tu najważniejsze będzie przejście na nisko- i zero-emisyjny transport. Ambicją całej grupy GLS jest w 50% zelektryfikowana flota do roku 2030 r. i całkowita zeroemisyjność do 2045 r. Obecnie skupiamy się na zachęcaniu naszych partnerów do zmiany floty na ekologiczną, rozbudowując m.in. infrastrukturę do ładowania takich pojazdów. Obecnie mamy 150 stacji ładowania w 22 naszych lokalizacjach, a docelowo chcemy, by znajdowały się one w każdym oddziale GLS, gdzie tylko będzie to możliwe.

Rozwój *e-commerce*, który pobudza branżę kurierską, nie dotyczy granic tylko jednego kraju. Rozrastające się biznesy chcą eksportować swoje produkty i technologię w całej Europie. Wyzwaniem tu więc jest dynamika struktury międzynarodowej, która pozwala szybko i bezpiecznie dostarczać przesyłki. Tak właśnie robi GLS, inwestując w rozwój europejskiej sieci, w której znajduje się już 42 tys. punktów PUDO i ponad 4800 maszyn paczkowych. Jesteśmy obecni lokalnie w większości krajów Europy, a to czyni nas szczególnie atrakcyjnym partnerem i stwarza możliwość dla polskich eksporterów na rozwój biznesu i pozyskiwanie nowych klientów. Nie bez znaczenia są



**Małgorzata Markowska:** całkowita zeroemisyjność floty GLS do 2045 r.



oczywiście, inwestycje w rozwiązania cyfrowe umożliwiające wygodne nadanie czy odbiór paczek, elastyczność dotycząca dostaw na ostatniej mili, a także jednoczesna zmiana floty na tę bardziej <<zieloną>>”.

**Marek Dymarski**, starszy partner GRAPHENE PARTNERS: „Spowolnienie gospodarcze to okres szczególnie trudny dla małych firm usługowych świadczących proste usługi przewozowe. Obecny kryzys potwierdza ogólną prawidłowość, że firmy średnie i duże przeciętnie są lepiej przygotowane zarówno finansowo, jak i mentalnie na wahania koniunktury. Firmy oferujące złożone usługi logistyczne mają większe możliwości optymalizacji, wyboru najbardziej efektywnych rozwiązań. To właśnie one wykazują teraz wzmożone zainteresowanie fuzjami i przejęciami.

Biorąc pod uwagę, że polityka międzynarodowa może mieć zupełnie nieprzewidywalne skutki dla branży logistycznej, zakładam jednak scenariusz optymistyczny, w którym już w przyszłym roku powinno nastąpić odbicie i Polska ponownie wejdzie na ścieżkę wzrostu gospodarczego. A wtedy dominującym wyzwaniem będzie dekarbonizacja. Pytaniem nie będzie czy, tylko jak dokonać postępu w tym zakresie: czy nasze ciężarówki będą miały silniki elektryczne, czy też zostaną zastosowane inne rozwiązania i jak szybko?

Kolejnym wyzwaniem, przed którym stoimy już obecnie, to przegląd procesów logistycznych i ich dostosowanie do rosnącej skali organizacji. Coraz więcej firm podchodzi ze zdrowym sceptycyzmem do nowości i trendów technologicznych, zaczynając zmianę i planowanie rozwoju od rewizji procesów, rewizji sieci dystrybucyjnej, struktury organizacyjnej a w przypadku firm produkcyjnych strategii wejścia na rynek, *Route to Market*.

W tym kontekście niezwykle ciekawe w perspektywie najbliższych lat będą wyzwania związane z organizacją *Urban Logistics*. Jestem ciekaw, w jakim kierunku pójdą duże miasta w Polsce. Rynek usług kurierskich będzie się dalej konsolidował, walcząc o tort sprzedawców *on-line* i borykając się z olbrzymim wzrostem kosztów. Pytanie czy Polska utrzyma pozycję lidera w transporcie drogowym? Czy polityka wzrostu minimalnego wynagrodzenia, wprowadzenie Pakietu Mobilności nie spowodują przesunięcia punktu ciężkości transportu na południe Europy? Francuzi są przekonani, że do 2030 r. 50% ich ciężarówek, w tym długodystansowych, będzie elektryczna, a prądu mają dużo i jest on tani. Nie miałbym nic przeciwko temu, gdyby Polska powoli przejmowała rolę lidera w usługach zintegrowanych a oddawała prosty transport krajom Południa. Jeżeli chodzi o rynek logistyki kontraktowej to od ponad 10 lat obserwujemy trend przejmowania przez klientów odpowiedzialności za co raz większy zakres związany z prowadzeniem magazynu. Rola operatorów logistycznych szczególnie przy dużych operacjach magazynowych sprowadza się jedynie do zarządzania magazynem i zapewniania odpowiednich zasobów ludzkich. Ten trend spowoduje konieczność redefiniowania i znalezienia nowych segmentów działania dla operatorów specjalizujących się w logistyce kontraktowej.

Rozwój branży logistycznej w Polsce będą determinowały z jednej strony globalne procesy, w tym relacje polityczne i handlowe UE z USA i Chinami, z drugiej strony sposób, w jaki poradzimy sobie z widoczną depopulacją Polski oraz z zapaścią w zakresie edukacji, w tym brakiem wykwalifikowanych specjalistów. Stałej troski będzie wymagać także rozwój infrastruktury drogowej i kolejowej, oraz przeładunku i magazynowania”.



**Marek Dymarski:** Nie miałbym nic przeciwko temu, gdyby Polska powoli przejmowała rolę lidera w usługach zintegrowanych a oddawała prosty transport krajom Południa

**Marta Budych**, Assistant of Ocean Freight Product Manager,  
**Karolina Janik**, Road Product Manager,  
**Aleksandra Stypułkowska**, Air & Rail Operation Manager,  
 IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND):

„Transport i logistyka to obszary, które stale ewoluują, a prognozowanie zmian na przestrzeni roku, czy też trzech lat może być wyzwaniem. Jednakże, istnieją pewne tendencje, które mogą wpłynąć na kształtowanie się tych dziedzin w najbliższych latach. Na przestrzeni ostatnich lat zauważa się zmiany, które będą wzbierały na sile. Wraz z wzrostem *e-commerce* można spodziewać się większego zapotrzebowania na rozwiązania logistyczne związane z dostawą towarów do klientów, co może prowadzić do innowacji w obszarze dostaw ostatniej mili. Coraz większa świadomość i odpowiedzialność skupiająca się na ochronie środowiska sprawia, że firmy logistyczne dążą do nisko lub zero emisyjności. W miarę jak technologie cyfrowe rozwijają się, digitalizacja i analiza danych będą odgrywać coraz większą rolę w optymalizacji tras transportowych i procesów logistycznych. Nie można zapominać, że nieprzewidywalne czynniki, takie jak pandemia czy zmiany w polityce międzynarodowej, mogą mieć wpływ na globalne łańcuchy dostaw i transport. W związku z tym, ważne jest monitorowanie tych trendów i dostosowywanie strategii do zmieniającego się środowiska w transporcie i logistyce. Działania związane z promocją rozwiązań ekologicznych, usprawnianiem obszarów dostaw, czy wykorzystaniem danych do optymalizacji procesów mogą być kluczowe dla sukcesu w tej branży zarówno w perspektywie krótko, jak i długoterminowej.

Na przestrzeni ostatnich lat w transporcie morskim obserwuje się nieustające dążenie do automatyzacji procesów w portach i na statkach. Można się spodziewać, że będzie to kontynuowane zwiększając tym samym efektywność operacji, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów. Branża morska, jak niemal każda inna będzie bardziej zaangażowana w redukcję emisji CO<sub>2</sub> poprzez wykorzystywanie bardziej ekologicznych źródeł energii, takich jak paliwa LNG oraz rozwijanie technologii zgodnych z normami środowiskowymi. Wykorzystanie technologii cyfrowych i analizy danych pomoże w lepszym zarządzaniu trasami, ładunkami i bezpieczeństwem. W związku z ciągłym wzrostem handlu międzynarodowego transport morski nadal będzie odgrywać kluczową rolę w dostawach międzynarodowych. Transport morski *cargo* będzie się rozwijać, dostosowując się do nowych technologii i wymagań związanych ze zrównoważonym rozwojem, jednocześnie pozostając kluczowym ogniwem globalnej logistyki i handlu.

Transport lotniczy będzie prawdopodobnie nadal się rozwijać, ale zmieniać się będą niektóre trendy i wyzwania. Bardzo ważny stanie się zrównoważony rozwój, który jest związany z rosnącym naciskiem na ochronę środowiska. Branża transportu lotniczego *cargo*, podobnie jak morska, będzie stawiała coraz większy nacisk na redukcję emisji CO<sub>2</sub>. Możemy spodziewać się efektywnych i ekologicznych rozwiązań, takich jak bardziej paliwooszczędne samoloty, biopaliwa, czy bardziej optymalne połączenia. Będzie postępowała automatyzacja procesów. Robotyka i sztuczna inteligencja pomogą w efektywnym zarządzaniu magazynami, załadunkiem i rozładunkiem, co może zmniejszyć koszty i zwiększyć szybkość dostaw. Wzrost handlu elektronicznego będzie napędzał zapotrzebowanie na transport lotniczy *cargo*, zwłaszcza międzynarodowy. Firmy będą starały się dostarczać zamówienia klientom jeszcze szybciej, co w skali globalnej może prowadzić do większej roli transportu lotniczego. W miarę jak rośnie znaczenie transportu lotniczego, wzrasta także potrzeba zwiększenia bezpieczeństwa operacji i przeciwdziałania zagrożeniom, takim jak kradzieże czy terroryzm. W tym kontekście rozwój technologii śledzenia ładunków nabiera na znaczeniu, bowiem pozwoli on na dokładne monitorowanie i zarządzanie ładunkami w czasie rzeczywistym, co zwiększy nie tylko bezpieczeństwo, ale także



**Marta Budych:** transport morski nadal będzie odgrywać kluczową rolę w dostawach międzynarodowych



**Karolina Janik:** Fracht drogowy będzie się rozwijać w kierunku bardziej zrównoważonych, efektywnych i bezpiecznych rozwiązań

efektywność dostaw. Transport lotniczy *cargo* pozostanie kluczowym ogniwem globalnego łańcucha dostaw, ale będzie musiał dostosować się do zmieniających się warunków i wymagań związanych z ekologią i zmieniającym się rynkiem.

W najbliższej przyszłości transport kolejowy na Nowym Jedwabnym Szlaku będzie prawdopodobnie kontynuował rozwój. Niezbędne do tego będą inwestycje w infrastrukturę i technologię, które będą dążyć do zwiększenia przepustowości, umożliwiając większy przepływ towarów między Azją a Europą. Na transport kolejowy należy również patrzeć pod kątem ekologii. Spodziewany jest wzrost elektryfikacji linii kolejowych i wykorzystanie lokomotyw niskoemisyjnych. Kolej będzie coraz ściślej współpracować z innymi środkami transportu, takimi jak transport morski i drogowy, aby zapewnić bardziej kompleksowe usługi logistyczne. Wykorzystanie technologii cyfrowych i systemów monitorowania pomoże w efektywnym zarządzaniu trasami i ładunkami. Natomiast dalsza współpraca między krajami leżącymi na Jedwabnym Szlaku będzie kluczowa dla rozwoju transportu kolejowego w regionie.

Fracht drogowy stanowiący jedną z najważniejszych gałęzi transportowych będzie się rozwijać w kierunku bardziej zrównoważonych, efektywnych i bezpiecznych rozwiązań, dostosowując się do zmieniających się potrzeb rynku i technologii. Wzrost zainteresowania ochroną środowiska skłoni branżę do inwestycji w pojazdy elektryczne i alternatywne źródła napędu, co pozwoli na redukcję emisji CO<sub>2</sub>. Nie bez znaczenia jest rozwój technologii i automatyzacji w transporcie drogowym, który ma na celu zwiększenie efektywności i bezpieczeństwa dostaw. Poprzez technologie rozumie się również zaawansowane systemy zarządzania trasami i analiza danych, które mają na celu usprawnić wybór optymalnych tras, zmniejszając tym samym koszty i czas dostaw. Wzrost konsumpcji, a co za tym idzie handlu elektronicznego będzie nadal napędzać zapotrzebowanie na dostawy”.

**Christoph Szakowski**, Managing Partner LogCON EAST: „Oczekujemy umiarkowanego kilkuprocentowego wzrostu rynku usług logistycznych w najbliższym czasie w Polsce, bez silniejszych zahamowań. W dłuższej perspektywie polski rynek powinien rosnąć jednak znowu w przyspieszonym tempie (silniejszym niż średnio w innych krajach UE), gdyż będą warunkować to dalsze przesunięcia centrów dystrybucji do CEE, zwiększenie bilateralnego handlu z większością ważnych partnerów Polski oraz umocnienie się strategicznej roli Polski jako centrum regionu w agendach rządów największych operatorów logistycznych na świecie. Owszem, ewentualnie materializujące się ryzyka geopolityczne, mogą pogorszyć ta prognozę, ale sądzę, że polski TSL będzie relatywnym zwycięzcą w regionie, w którym np. rynek w Niemczech przeżywa poważne problemy makroekonomiczne a braki personelu wręcz uniemożliwiają firmom jakiegokolwiek proaktywne działania rozwojowe. Kluczem do pozytywnej przyszłości rynku TSL będzie z pewnością ofensywna postawa firm co do szans rynkowych, np. w zakresie M&A lub nadarzających się szans ekspansji, oraz konsekwentne budowanie modelu biznesowego przedsiębiorstw jako – w pełnym tego słowa znaczeniu – operatorów logistycznych, odchodzących od profilu usług powtarzalnych i nisko marżowych, tj. prostych transportów z punktu A do punktu B, realizowanych bez dodatkowej wartości dla klienta. Rozwój rynku będzie miał ciemniejszą stronę, nagradzając jednych, usunąć poza nawias drugich. Jeśli moje oczekiwania się spełnią, to w perspektywie lat 2026-2027 na rynku zabraknie miejsca dla 10-20% podmiotów obecnie na nim działających. Nie oznacza to, że zmiany ominą pozostałe przedsiębiorstwa, którym uda się przetrwać. Oczekuję licznych przetarasowań na przestrzeni kilku najbliższych lat i to także w grupie największych operatorów logistycznych w Polsce. W kilku przypadkach zmienią właścicieli,



**Aleksandra Stypułkowska:** Transport lotniczy *cargo* będzie musiał dostosować się do zmieniających się warunków



**Christoph Szakowski:** w rekrutowanie najlepszych [menedżerów] właściciele winni włożyć jeszcze więcej determinacji

niewykluczone są także - z możliwym udziałem inwestorów finansowych - konsolidacje podmiotów o podobnym modelu działania, różniących się geograficznym zasięgiem. Odwrotny kierunek wyznaczą prawdopodobnie globalni operatorzy logistyczni, którym łatwiej będzie zarządzać regionalnymi oddziałami, dzieląc je na mniejsze, w założeniu sprawniejsze przedsiębiorstwa. O ile zatem w segmencie prostych usług transportowych odnotujemy regres, to w dziedzinie wyspecjalizowanych usług, jak chociażby dystrybucja żywności, dostawy ekspresowe czy logistyka kontraktowa *e-commerce*, będziemy świadkami dynamicznego wzrostu popytu.

Rozwój branży logistycznej determinuje deficyt zasobów ludzkich, nie tylko w Niemczech, ale także w Polsce. Debata nieraz jest prowadzona odnośnie braków wśród kierowców, a zdaje się, że bywa ignorowana odnośnie deficytu talentów i odpowiednich profesjonalistów wśród decydentów branży, tj. wśród kadry kierowniczej, o czym nie mogę nie wspomnieć jako konsultant specjalizujący się od 15 lat w *Executive Search*. Od menedżerów zależy przecież strategia, polityka inwestycji i innowacji, budowanie przewagi konkurencyjnej firm i ich ostateczne rezultaty. Do pozytywów można zaliczyć w tym względzie, że na pozycjach dyrektorskich mamy w ostatnich latach coraz większą rotację, widoczny jest także przyptyw polskich menedżerów wyszkolonych za granicą. Mogę w tym miejscu napisać jedynie, że w rekrutowanie najlepszych właściciele winni włożyć jeszcze więcej determinacji. Tym bardziej w świetle zagrożeń i szans, przed którymi stoi branża. Przykładem ogromny potencjał biznesowy tkwiący w obsłudze rynków całego regionu postsowieckiego, jeszcze dzisiaj wyzwania obciążonego ogromnym ryzykiem, ale być może już jutro sownie wynagradzającego śmiałków.

**Robert Maciąg**, prezes zarządu LSP GROUP: „Stojąc na progu dynamicznych zmian, sektor logistyczny w Polsce przygotowuje się na okres transformacji. Nasza analiza, oparta na najnowszych danych rynkowych i badaniach przemysłowych, pozwala spojrzeć w przyszłość tej branży, ukazując wyzwania i możliwości, które nadejdą w najbliższych latach. Rynek usług logistycznych w najbliższej przyszłości napotka znaczące impulsy do wzrostu. Z raportu Polskiego Instytutu Logistyki i Magazynowania (PILM) wynika, że możemy oczekiwać 7% wzrostu w branży w ciągu najbliższego roku. Silny popyt generowany przez e-handel, który zanotował 24% wzrost według danych Eurostat, stanie się kluczowym katalizatorem tej ekspansji. Będzie to jednak wymagało od firm logistycznych rozwinienia cyfryzacji, optymalizacji procesów przy użyciu algorytmów, robotyzacji procesów, wykorzystania sztucznej inteligencji, gdyż te, które już zainwestowały w zaawansowane technologie, zanotowały poprawę efektywności operacyjnej.

W horyzoncie kolejnych lat, sektor będzie świadkiem zmian strukturalnych. Od pewnego już czasu postępuje konsolidacja branży, która nasili się, ponieważ firmy będą zmuszone do rozszerzenia działalności i powiększenia zasobów. Wbrew powszechnie wyrażanym obawom o ekonomiczny rachunek inwestycji w zrównoważone technologie, pozwolą one w najbliższej przyszłości, według prognozy McKinsey & Company, zredukować koszty operacyjne w logistyce nawet o 30%.

Ceny w transporcie drogowym wzrosną minimum o 10% w najbliższych 5 latach z powodu wzrostu kosztów i regulacji, wskazuje raport PILM, ale wydaje się, że wzrost ze względu na inflację, wzrost opłat drogowych na głównych rynkach może być większy. Dostawcy będą musieli równoważyć konkurencyjne ceny utrzymaniem wyróżniającej jakości, aby przetrwać na rynku. Logistyka kontraktowa według KPMG zanotuje wzrost o 15% do 2026 r., ponieważ firmy z różnych branż będą dążyć



**Robert Maciąg:** obawy o ekonomiczny rachunek inwestycji w zrównoważone technologie są przesadzone

do optymalizacji kosztów poprzez *outsourcing*. Segment kurierski, napędzany przez e-handel, zintensyfikuje innowacje. Na rynku CEE widać tendencję do dostarczania coraz większej części dostaw do paczkomatów, co przejawia się ogromną kreatywnością w znajdowaniu dla nich nowych lokalizacji, jak np. wiaty przystankowe w małych miejscowościach.

W obliczu nadchodzących zmian polski sektor logistyczny musi być gotowy na elastyczne działania, aby wykorzystać nadarzające się okazje do wzrostu. Kluczem do sukcesu będzie strategiczne planowanie, nowoczesne technologie i ciągła adaptacja do zmieniających się realiów gospodarczych”.

**Jan Brachmann**, prezes zarządu SEIFERT POLSKA: „We współczesnym świecie ciągłej zmiany, w świecie VUCA<sup>1</sup>, niezbędna jest szybka reakcja, otwartość i elastyczność. Jako SEIFERT POLSKA wzorem całej grupy bazujemy na idei *client-centric* oraz na naszym ponad 75-letnim doświadczeniu. To podejście sprzyja rezyliencji i budowaniu interakcji z naszymi klientami, w kruchych i niespokojnych czasach BANI<sup>2</sup>. A taka atmosfera panuje w sektorze transportowym. Obecna sytuacja jest trudna i przypomina pokłosie globalnego kryzysu finansowego z lat 2008-2009. Ceny spadają. Wskaźniki pokazują pogłębiający się zastój. Jako grupa SEIFERT jesteśmy przygotowani na ciężki rok w przestrzeni transportowo-spedycyjnej, a doświadczenie podpowiada, że koniunktura powinna zmienić się w połowie 2024 r. Mamy plan, by dobrze wykorzystać czas regresu. Konsekwentnie przygotowujemy się na transformację, na stosowanie pojazdów z napędem elektrycznym, czyli elektromobilność. Inwestujemy w pojazdy elektryczne. Obecnie prowadzimy zaawansowane testy ich możliwości, również w Polsce. Zgodnie z wymogami Unii Europejskiej SEIFERT LOGISTICS GROUP jest przyjazna środowisku.

Jeśli chodzi o nasz *core business*, logistykę kontraktową, optymizmem napawają mnie nasze nowe projekty logistyczne realizowane dla kluczowych marek, które ze względu na kompleksowość usługi jednocześnie zabezpieczą nas w nadchodzących miesiącach znaczącym wolumenem transportowym. Zwracam jednak uwagę, że podwyżki stawek w Polsce wywierają negatywny wpływ na decyzje zagranicznych kontrahentów. Polski rynek zniechęca ich do inwestowania. Drożeją nieruchomości. Rosną koszty zatrudnienia. Polska miała być atrakcyjna logistycznie, tymczasem straciła przewagę konkurencyjną, dlatego uważam, że ten rynek będzie się rozwijał, ale nie w takim szybkim tempie, jak przewidywano. Jeśli chodzi o potrzeby logistyczne, firmy skupione na własnym rozwoju, firmy produkcyjne, będą oddawały logistykę w *outsourcing*, w ręce profesjonalnych operatorów logistycznych, przewagę zyskają ci, którzy wykorzystają efekt synergii. Liczymy na to, że rynki się ustabilizują i zapotrzebowanie na usługi logistyczne będzie wzrastać”.

1 VUCA jest akronimem zastosowanym w celu opisanego refleksji nad zmiennością (*Volatility*), niepewnością (*Uncertainty*), złożonością (*Complexity*) i niejednoznacznością (*Ambiguity*). VUCA wiąże cztery różne rodzaje wyzwań, które wymagają czterech różnych rodzajów odpowiedzi. Wyraża trudność rozwiązania skomplikowanej sytuacji. Często jednak traktowana jest jako sposób na odrzucenie ciężkiej pracy w zakresie strategii i planowania, bo w końcu nie można się dobrze przygotować się na świat VUCA. [przyj. red.]

2 Akronim BANI odnosi się do świata kruchego (*Brittle*), niespokojnego (*Anxious*), nieliniowego (*Non-linear*), niezrozumiałego (*Incomprehensible*). W przeciwieństwie do świata VUCA, odnoszącego się do stanu rzeczywistego, świat BANI opisuje przyszłość, która maluje się w szarych barwach. W celu sprostania tym wyzwaniom konieczne jest podjęcie określonych aktywności i rozwiązań, dzięki którym życie pod wieloma aspektami będzie łatwiejsze i mniej chaotyczne. [przyj. red.]



**Jan Brachmann:** podwyżki stawek w Polsce wywierają negatywny wpływ na decyzje zagranicznych kontrahentów

**Tomasz Cegielski**, Managing Director RHENUS FREIGHT LOGISTICS: „Rynek usług logistycznych w Polsce już niejednokrotnie zademonstrował swoją nadzwyczajną odporność wobec różnych zawirowań i turbulencji w jego bliższym i dalszym otoczeniu. W mojej opinii podobnych reakcji i długoterminowego wzrostu możemy spodziewać się również w obecnej perspektywie. Jest to podyktowane wzrostem zamożności klientów i wzrostem popytu na usługi logistyczne zarówno w krótkiej, jak i w dłuższej perspektywie. Rynek usług logistycznych w Polsce stoi przed wieloma wyzwaniami, ale także – szansami. Jego elastyczność, adaptacja do zmian i inwestycje w innowacje będą kluczem do długoterminowego sukcesu w nadchodzących latach. Długoterminowemu trendowi wzrostowemu będą podlegały wszystkie formy i rodzaje usług logistycznych. Nasila się wśród klientów tendencja do poszukiwania całościowych rozwiązań logistycznych, potrzebnych do obsługi pełnego łańcucha logistycznego, a nie wyłącznie poszczególnych jego fragmentów. Segmentem o największej dynamice wzrostu pozostanie *e-commerce*, który przeżywa prawdziwą rewolucję. Rosnąca liczba konsumentów decyduje się na zakupy *on-line*, co z kolei generuje potrzebę efektywnych rozwiązań w zakresie logistyki magazynowej i transportowej. Dynamicznie wzrasta także branża dedykowanych usług celnych, zwłaszcza w kontekście zmieniających się relacji handlowych na świecie oraz złożoności przepisów celnych. Polskie firmy, które eksportują towary poza Unię Europejską, szukają specjalistów w zakresie usług celnych, aby zoptymalizować procesy i uniknąć niepotrzebnych opóźnień oraz kosztów. Rozwój branży z pewnością zależy od czynników makroekonomicznych takich jak inflacja, dostępność pracowników i wzrost popytu na usługi logistyczne. Podstawą jest jednak zawsze wzrost Produktu Krajowego Brutto danego kraju – jego tempo i skala wzrostu bezpośrednio przełoży się na szybszy lub wolniejszy rozwój branży logistycznej. Wszystko to łączy się, tworząc złożoną sieć elementów wpływających na przyszłość logistyki w Polsce”.



**Tomasz Cegielski:** Nasila się wśród klientów tendencja do poszukiwania całościowych rozwiązań logistycznych

**Mateusz Najdziński**, dyrektor działu logistyki, TVM TRANSPORT & LOGISTICS: „Przyszłość sektora TSL to nowe wyzwania związane z automatyzacją oraz cyfryzacją procesów logistycznych, jak również koniecznością dostosowania się do wymogów dekarbonizacji transportu wprowadzonych Pakietem Fit for 55. Sprostanie im wymaga poczynienia istotnych nakładów inwestycyjnych, zarówno w nowe technologie, jak i w wymianę floty na zeroemisyjną. Do zaprojektowania, wdrażania i codziennego stosowania tych procesów niezbędne jest dysponowanie przez przedsiębiorców wykwalifikowaną kadrą specjalistów i menadżerów. Uważam, że niedobór pracowników z tej grupy, już dziś zauważalny na rynku pracy, w przyszłości będzie stanowić wąskie gardło sektora. W branży TSL pracuje obecnie około miliona osób, należy do najszybciej rozwijających się branż, ale z moich doświadczeń wynika, że trudno jest znaleźć prawdziwych specjalistów, również na stanowiska powszechnie obecne w logistyce, spedytorów i dyspozytorów. Tytułem przykładu, z setek przeprowadzonych przeze mnie rekrutacji na te stanowiska wynika, że osoby na pierwszy rzut oka doświadczone rzadko kiedy miały dotąd okazję wykonywać pracę, której wymagamy. Świeżo upieczeni absolwenci kierunków logistycznych natomiast, cechuje nie tylko oczywisty brak doświadczenia, lecz również posiadanie zaledwie szczątkowej wiedzy, którą w całości powinni byli zdobyć w czasie studiów. Pamiętajmy, że wiedza ta w przyszłości powinna się poszerzyć również o obszary związane z ESG i transformacją energetyczną. W obecnej rzeczywistości, w trakcie procesów rekrutacyjnych – niezależnie od tego, z której grupy wywodzi się kandydat – warto weryfikować zwłaszcza umiejętności analityczne i cechy osobowościowe, które mogą świadczyć o jego ambicji, chęci rozwoju, a jednocześnie ustalić, czy chce on związać się z firmą. Dlatego w TVM tak wybrana osoba uczestniczy w kilkumiesięcznym procesie szkoleniowym, w czasie którego poznaje nasze podejście, aby stać się pełnowartościowym pracownikiem”.



**Mateusz Najdziński:** Do zaprojektowania, wdrażania i codziennego stosowania procesów [modernizacyjnych] niezbędne jest dysponowanie przez przedsiębiorców wykwalifikowaną kadrą specjalistów i menadżerów

**Marcin Szostak**, dyrektor operacyjny REGESTA: „W najbliższych miesiącach powinny poprawić się czynniki makroekonomiczne, co powinno wpłynąć na rozwój rynku. Ostatnimi miesiącami koszty finansowania zwiększyły się znacząco co spowodowało, że deweloperzy przestali budować powierzchnie magazynowe spekulacyjnie. Teraz wydaje się, że wraz z obniżką stóp procentowych trend ten powinien niedługo się zmienić a rynek powinien ożyć. Ponownie powinny zacząć powstawać nowe obiekty magazynowe. Logistyka uważana jest za w miarę bezpieczny do inwestycji sektor, ponieważ zawsze będzie potrzebna. Cały czas rośnie branża *e-commerce*, a nowe powierzchnie będą potrzebne również wraz z rosnącym trendem przenosin firm dostarczających komponenty w pobliże firm produkcyjnych. Strategia ta znacząco nasiliła się od momentu ograniczeń w łańcuchach dostaw i zapewnieniem ciągłości produkcji. Zmniejszenie inflacji i kosztu pieniądza spowoduje ponownie wzrost dostępnych powierzchni magazynowych. Powinien również zwiększać się proces outsourcingu usług logistycznych do wyspecjalizowanych w tym operatorów. Ze względu na Zielony Ład kluczowym elementem stanie się dążenie do redukcji emisji CO<sub>2</sub> i rozwoju linii kolejowych oraz magazynów przeładunkowych z tym związanych. Na kierunek rozwoju branży transportowej duży wpływ będzie miał rozwój sieci i infrastruktury paliw alternatywnych”.



**Marcin Szostak:** Na kierunek rozwoju branży transportowej duży wpływ będzie miał rozwój sieci i infrastruktury paliw alternatywnych

**Remigiusz Zdrojkowski**, dyrektor zarządzający, XBS PRO-LOG: „Spodziewamy się ochłodzenia nastrojów konsumenckich, które napędzały dotychczasową gospodarkę, a w konsekwencji popyt na usługi logistyczne. Wszystkie nośniki energii, koszty pracy oraz obciążenia fiskalne, np. akcyza, systematycznie rosną. Mamy zatem dwa niekorzystne zjawiska występujące w jednym czasie. Nie pozostaną one bez wpływu na koszt usług logistycznych, który z kolei będzie nakręcał dalszy wzrost cen. Pogorszy to sytuację na rynku, w związku z czym możemy się spodziewać dalszej konsolidacji branży logistycznej.

W dłuższej perspektywie nie widzę natomiast większego zagrożenia dla funkcjonowania dla wyspecjalizowanych w niszowych obszarach operatorów logistycznych. W takich przypadkach bariera wejścia dla nowych podmiotów jest związana z koniecznością zdobycia *know-how*, wyspecjalizowanej kadry oraz inwestycji. Wymagana jest również cierpliwość w budowaniu wizerunku, której najczęściej w biznesie brakuje. Rynek niestandardowych towarów oraz usług nadal będzie poszukiwał wiarygodnych dostawców. W takim obszarze relacje buduje się na wiele lat.

Podstawowy rynek usług logistycznych nadal w dużej mierze jest uzależniony od dostępności oraz kosztów związanych z utrzymaniem pracowników. Działania zewnętrzne zmierzające do podnoszenia kosztów pracy, w tym dynamicznego wzrostu płacy minimalnej, odbiją się w pierwszej kolejności na ofercie logistyki kontraktowej oraz usług kurierskich. Przy obecnej inflacji niewaloryzowane systematycznie kontrakty w krótkim czasie stają się niskomargowe lub wręcz nieopłacalne. Podmioty, które nie zaakceptują nowych stawek będą miały trudność w znalezieniu oferenta. Coraz głośniejszy mówi się o wymogu prowadzenia działań w obszarach ESG przez podmioty logistyczne. Nie wszyscy jednak sobie zdają sprawę, że pochłaniają one kapitał finansowy, którego zwrotu można oczekiwać w perspektywie kilkuletniej. Podmioty, które nie prowadziły systematycznych inwestycji lub modernizacji infrastruktury w krótkim czasie nie nadrobią zaległości. Biorąc obydwa czynniki pod wagę, spodziewam się wyraźnego podziału rynku logistycznego na dwa segmenty: o niskich oraz wysokich wymaganiach co do oferowanej usługi”.



**Remigiusz Zdrojkowski:** spodziewam się wyraźnego podziału rynku logistycznego na dwa segmenty

**Justyna Wypyszewska**, Air, Sea & Rail Manager Ekol Logistics:  
 „Ostatnie lata pokazały nam, że prognozowanie tego, co może wydarzyć się w przyszłości jest ogromnym wyzwaniem. Patrząc na to, co dzieje się obecnie na naszym rynku logistycznym w kolejnym roku spodziewam się przede wszystkim unormowania sytuacji ekonomicznej, przede wszystkim obniżenia inflacji, co będzie mieć przełożenie na obniżenie stóp procentowych. Wpłynie to na wzrost zapotrzebowania na towary, co będzie miało przełożenie na rosnące przepływy transportowe i odbicie wolumenów w górę.

W ciągu kolejnych lat branża logistyczna stanie przed wyzwaniem dostarczania klientom jak najbardziej ekologicznych rozwiązań na każdym etapie łańcucha dostaw. Przewiduję, że będzie to równie intensywny czas pod kątem zmiennych ekonomicznych, co będzie wymuszało na firmach wdrożenie myślenia i zarządzania opartego na scenariuszach rozwojowych. Ważne będzie, aby firmy były elastyczne i gotowe do dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych – to znacząco ułatwi im szybką adaptację w nowych warunkach.

Jeżeli chodzi o transport morski, szczególnie z Dalekiego Wschodu, to tutaj liczę na odwrócenie trendu ze względu na coraz bardziej atrakcyjne stawki frachtowe, co przełoży się na wzrost wolumenów. Logistyka kontraktowa nadal jest mocnym segmentem działalności logistycznej - Polska jest atrakcyjnym miejscem dla wielu zagranicznych firm, aby ulokować tutaj swój magazyn na całą Europę i często firmy te szukają operatora logistycznego, któremu mogą powierzyć całą obsługę magazynową. Transport drogowy czeka wiele wyzwań ze względu na zmieniające się regulacje i koszty w całej Europie oraz na malejącą liczbę kierowców”.



**Justyna Wypyszewska:**  
 Ważne, aby firmy były gotowe do dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych







B BLOK  
5

B BLOK  
4

B BLOK  
4  
3

⚠  
KONVEYÖR  
SİZİN İÇİN  
YÜRÜME

⚠  
DİKKAT

B BLOK  
3  
4

⚠  
KONVEYÖR  
SİZİN İÇİN  
YÜRÜME

⚠  
DİKKAT

B BLOK  
4

B BLOK  
5

B BLOK  
5

## Laureaci nagrody Operator Logistyczny Roku

**L** aureat pierwszej nagrody, złotego godła, tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku NORTHGATE LOGISTICS, to dopiero jedenasty zwycięzca w historii rankingu, druga na tej pozycji po MASZOŃSKI LOGISTIC firma z polskim kapitałem. Już w roku debiutu przed pięcioma laty ta firma zajęła czwarte miejsce, zostawiając na pobitym polu wielu renomowanych konkurentów. Każdy kolejny start przynosił – z jednym wyjątkiem – awans o jedno miejsce w rankingu najwyższej cenionych firm, aż na sam szczyt. Tegoroczne bezapelacyjne zwycięstwo zatem tylko potwierdza wysokie notowania firmy na rynku usług logistycznych z kilku poprzednich lat. Prawdziwe odkrycie tej założonej w 2012 r. firmy w tym programie nastąpiło już jednak wcześniej, zanim jeszcze zgłosiła akces do tego badania satysfakcji klientów. Dzięki rekomendacjom klientów uczestników badania uzyskała tytuł Perspektywiczna Firma Logistyczna Roku 2016. Rekomendacji od tego rodzaju potencjalnych klientów otrzymuje z każdym rokiem coraz więcej.

NORTHGATE LOGISTICS to znakomicie zorganizowana firma spedycyjna oferująca kompleksowe rozwiązania w zakresie organizacji transportu ładunków. W odróżnieniu od wielu podobnych firm, a szczególnie od największych graczy w tym segmencie rynku, nie nastawia się na obsługę wybranych klientów na podstawie zleceń stałych, lecz przeciwnie szuka najlepszych rozwiązań przewozowych na rynku spotowym głównie na podstawie zleceń jednorazowych. Jak żadna inna z badanych firm nie opiera działalności tak bardzo na operacjach tego rodzaju (81%). I robi tak konsekwentnie od lat. Co więcej, rok do roku udział zleceń jednorazowych jeszcze się powiększył, jak zresztą w przypadku wszystkich badanych firm (w DSV AIR & SEA z 15% do 49%, w TSLOGISTIC z 47% do 73%). Zainteresowanie firm spedycyjnych rynkiem spotowym znacznie wzrosło w związku ze spadkiem popytu, ale nie wszyscy mają wystarczające kompetencje i wyszkolone kadry, aby na tym polu równie skutecznie działać. NORTHGATE LOGISTICS jest pod tym względem bezkonkurencyjna. Rosnąca pozycja rynkowa firmy opiera się na uznaniu dla doświadczenia i wiarygodności biznesowej, polityki cenowej oraz elastyczności w działaniu. Wszystko to procentuje lojalnością klientów, którzy skłonni są bez zastrzeżeń polecić jej usługi innym.

Podstawą sukcesu tego spedytora jest bez wątpienia nadzwyczaj ścisła współpraca z klientami na rzecz doskonalenia jakości obsługi. Utrzymanie i pozyskanie nowych klientów to zasadniczy cel strategii firmy. Tylko dzięki rygorystycznemu podporządkowaniu się tej strategii możliwe są rewelacyjne wyniki oceny jakości obsługi, zaufania i lojalności klientów. W przypadku firmy logistycznej tej wielkości, wykonującej operacje o tak wysokim poziomie złożoności dla tak wielu klientów, w praktyce nie zdarza się, aby wszyscy klienci uznali, że spełnia w całej rozciągłości założone normy wykonania usług logistycznych, terminowości, kompletności i bezbłędności dostaw.

NORTHGATE LOGISTICS znajduje się ciągle w fazie dynamicznego rozwoju, dlatego tak istotne jest „tworzenie sieci partnerskiej oraz placówek franczyzowych”, co jest innowacją w dziedzinie usług spedycyjnych. Dzięki temu sposobowi wzrostu aktywów i inwestycjom bezpośrednim szybko buduje taki potencjał, aby

móc sprostać konkurencji, oraz móc świadczyć kompleksowe usługi w dziedzinie planowania i realizacji przewozu ładunków „dla kluczowych podmiotów w polskiej gospodarce”. Nic dziwnego, że po osiągnięciu tego celu, nie teraz, ale dopiero „w kolejnych latach jednostka nastawiona jest na maksymalizację zysków”. A osiągnięcie celu będzie stanowić prawdziwe wyzwanie. Bo rozwój własnych klientów bądź próby pozyskania owych „kluczowych podmiotów w polskiej gospodarce” doprowadzą do starcia z najpoważniejszymi graczami na rynku usług logistycznych, obsługujących największych klientów.

**Anna Krzyśko-Vaskovič**, prezes zarządu NORTHGATE LOGISTICS: „Niepokojąca kombinacja zdarzeń ostatnich lat spowodowała przerwanie globalnych łańcuchów dostaw, niedobór energii, wysoką inflację i spowolnienie gospodarcze. Obecnie świat wkracza w kolejny cykl gospodarczy. Po erze powojennego dobrobytu (1945–1971), erze rywalizacji (1945–1971), oraz erze gospodarek rynkowych (1989–2019) nadszedł czas stabilizacji wielu procesów. Zmierzamy w kierunku wielobiegunowego, regionalnego oraz spolaryzowanego środowiska gospodarczego, w którym szybki wzrost gospodarczy ulega normalizacji po okresie hiperwzrostu poprzedniej ery gospodarczej. Nadszedł czas na aktywną ochronę klimatu, co w konsekwencji wzbudzi rywalizację o zasoby niezbędne do tworzenia zielonych technologii.

Wyraźne spowolnienie spodziewane jest w skali globalnej, wewnątrz całego rynku TSL bez względu na rodzaj transportu i model biznesowy. W tej nowej rzeczywistości firmy logistyczne będą zmuszone się odnaleźć na nowo. My jesteśmy na to gotowi od lat. Obserwując zmieniające się otoczenie, działamy na najtrudniejszym z rynków logistycznych, rynku spotowym. Umiemy być odpowiedzią na potrzeby klientów, gdy coraz wyraźniej widać przeorganizowanie się państw w bloki regionalne, gdzie wydatki na pozyskiwanie paliw kopalnych zmieniają się w wydatki na ich zastępowanie, a surowce o krytycznym znaczeniu dla gospodarki w przyszłości, takie jak metale i żywność, będą odgrywać coraz ważniejszą rolę w gospodarce i geopolityce.

Rozwiązaniem wielu problemów branży jest fragmentaryzacja łańcuchów dostaw. Jest to ściśle związane z rozwojem transportu intermodalnego, który musi zyskać na znaczeniu, jeżeli europejski rynek ma się rozwijać w warunkach kurczących się zasobów siły roboczej i rosnących wymogów środowiskowych. W przyszłości towary będą przewożone w większej mierze przez kolej i rozwożone po poszczególnych krajach przez pojazdy ciężarowe operujące na relatywnie krótszych trasach niż dziś. Mimo w dużej mierze rozpoznanych wyzwań firmy planują intensywny rozwój.

Duża rola polskich firm na europejskim rynku sprawia, że bardzo mało prawdopodobny jest scenariusz wypierania tych firm z zachodnich krajów, mimo nieprzyjaznych regulacji. Jednocześnie UE wprowadza pakiet Fit for 55, który włączy transport drogowy do systemu handlu emisjami, co sprawi, że rynek będzie musiał się szybko dostosować pod względem technologicznym i przechodzić na nowe rodzaje napędów.

NORTHGATE LOGISTICS składa się z setki doświadczonych, aktywnych i skutecznych spedytorów. Obsługujemy dwa tysiące klientów rocznie z uwzględnieniem każdego sektora gospodarki.



Jesteśmy bardzo aktywni na rynkach międzynarodowych i dzięki temu 65% wszystkich zorganizowanych transportów w 2023 r. to transport pozakrajowy. Serwis, jaki świadczymy klientom, zawsze charakteryzuje się najwyższą jakością usług, bezpieczeństwem transakcji i dbałością o interes klientów. Satisfakcja naszego kontrahenta jest gwarancją tego, że klient ponownie wybierze usługę firmy NORTHGATE LOGISTICS. I tak się dzieje.

Duży niepokój na rynkach TSL wprowadza też swoboda świadczenia usług przez przewoźników spoza Unii Europejskiej, którzy nie mają narzuconych tak drastycznych obostrzeń jak nasi przewoźnicy. Firmy te mogą być potencjalnie zagrożeniem, choćby przez niskie ceny frachtu i brak narzuconych regulacji prawnych. Obecnie jednak polscy przewoźnicy pozostają potęgą transportową w UE, gdyż obce firmy nie mają struktury wspierania klienta na tyle silnie zorganizowanej, ażeby była to faktyczna konkurencja dla przewoźników polskich.

Jesteśmy jako branża bardzo wrażliwi na wszelkie zmiany w gospodarce, dlatego musimy pilnować, żeby jakość naszych usług, etyka biznesu, którą się kierujemy, była jak najwyższa. Wiele przedsiębiorstw zaczęło dostrzegać korzyści związane z poszanowaniem relacji partnerskich. To jest progres. NORTHGATE LOGISTICS od początku powstania mocno na to stawia. Wraz ze stopniowym przekształcaniem łańcuchów dostaw, przechodząc od modelu globalnego na lokalny i bardziej zróżnicowany, europejska mapa przepływów transportowych będzie w najbliższym czasie drastycznie ewoluować, tworząc nowe możliwości biznesowe dla transportu drogowego.

Łańcuchy dostaw się skracają. Jeśli do tej pory mieliśmy do czynienia z umiejscowieniem centrów produkcyjnych głównie w Chinach czy na Dalekim Wschodzie, to w wyniku doświadczeń ostatnich lat, firmy przenoszą je do Europy, w tym do Polski. Dzięki temu zabezpieczają swoją działalność i są bliżej rynków zbytu. Cała branża transportowa widzi w tym potencjał i to wykorzystuje. Równoległe z tą zmianą postępuje wzrost oczekiwań ze strony załadowców w kierunku kompleksowej obsługi przez przewoźników. Im więcej usług możesz zaproponować, tym jest to wygodniejsze dla klienta, przez co szansa na uzyskanie projektu, pojedynczego zlecenia czy długoterminowego kontraktu jest większa. Oczekuje się jak największej kompleksowości przy wykonywaniu zleceń i odciążeniu klienta ze wszelkiego typu zaangażowania. Przy tym ważna jest sprawność łańcucha dostaw i kompetencja spedytora. Wysoko opłacani stają się ci, którzy mogą dopasować się do zmiennych warunków rynkowych oraz do wymagań klienta.

Często zadaje mi się pytanie, co trzeba zrobić, żeby osiągnąć sukces? Mówimy o rynku logistycznym, który jest rynkiem niełatwym, wymagającym, mającym też ekonomiczne i polityczne uwarunkowania. To co określa sukces naszej firmy to absolutna konsekwencja w utrzymaniu standardów jakości dostarczanych usług bez względu na zewnętrzne uwarunkowania gospodarcze, częste korekty w przepisach prawa, nieprzewidywalne z racji niestabilnej gospodarki oczekiwania klientów, zmieniające się standardy wymuszone zmianami środowiskowymi. Najważniejsza jest jednak konsekwencja w dążeniu do bycia najlepszym”.

**L** aureat drugiej nagrody, srebrnego gościa, tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku RABEN LOGISTICS POLSKA, to jedyna firma notowana we wszystkich edycjach rankingu, pięciokrotna dotąd zwyciężczyni programu: pierwszej jego edycji w 2002, ósmej w 2009, czternastej w 2015, osiemnastej w 2019 i dwudziestej pierwszej w 2022 r. Wyniki te stawiają firmę na równi z inną legendą rynku usług logistycznych w Polsce, nieistniejącą już w wyniku przejęcia marką TNT.

W dobie kryzysu gospodarczego uwidoczniają się różnice w umiejętności dostosowania się do zmian. Utrwalona mocna pozycja na rynku oraz wyspecjalizowana działalność logistyczna oparta na oferowaniu zintegrowanych usług pozwala czołowym firmom w okresie kryzysu jeszcze bardziej zwiększyć przewagę konkurencyjną. Wraz ze wzrostem niepewności na rynku następuje zauważalny podział wśród operatorów usług logistycznych, oceny wykonania założonych norm usług logistycznych przez niektóre firmy ewoluują w szybkim tempie, gwałtownie spadają, aby następnie równie szybko wzrosnąć. Jest to możliwe w okresie wyraźnego rozchwiania relacji biznesowych. Równoległe do zmian kierunku ewaluacji jakości obsługi bynajmniej nie postępuje ewaluacja lojalności klientów, ta bowiem stale wzrasta, przypuszczalnie w dużym stopniu niezależnie od obiektywnej poprawy jakości usług. Wzrost lojalności ma podłoże lękowe z powodu braku wyboru, co pokazuje



obecny dramatyczny generalny spadek zaufania do standardu oferowanych na rynku usług. W przypadku RABEN LOGISTICS POLSKA sytuacja ta nie ma miejsca.

Jeśli zwiększa się prawdopodobieństwo nie wywiązania się z zobowiązań przez dostawcę usług logistycznych, jak to miało miejsce podczas największego kryzysu ekonomicznego w niedawnej przeszłości w roku 2009, jak i obecnie, kiedy wymagania względem jakości obsługi uległy obniżeniu, to rośnie w cenie współpraca z takim niezawodnym operatorem jak RABEN. Ogół klientów badanych firm wskazywał tę firmę wielokrotnie jako najlepszą w dziedzinie standardu obsługi, obecnie stale od 2019 r. Cieszy się zatem największym zaufaniem także wśród potencjalnych klientów.

Jak podkreślił w komentarzu dla *Raportu Specjalnego DGC* z 2009 r. założyciel firmy Ewald Raben, trafność diagnozy zmieniającej się rzeczywistości zarówno rynkowej, jak i społecznej, oraz szybkość reakcji na wyzwania uzależnione są w istocie od drożności kanałów komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Łatwiej rozumieć potrzeby otoczenia, jeśli nawet duża organizacja zachowuje w tym sensie charakter rodzinny, że traktuje każdego partnera indywidualnie. „Partnerstwo i lojalność charakteryzują ten styl współpracy, która w wielu przypadkach trwa już od lat”.

Kryzys nie musi się negatywnie odbić na dostawcach usług logistycznych, bo klienci są gotowi zapłacić za pewność dostaw.

Odbiorcy usług logistycznych dostrzegając marketingową funkcję logistyki, kluczowe znaczenie dla powodzenia sprzedaży skłonni są przypisywać pewności realizacji dostaw. Ponieważ operator logistyczny stanowi ostatnie ogniwo w łańcuchu dostaw, to – konkludował w cytowanej wypowiedzi szef grupy RABEN – „kluczowy staje się wybór operatora stabilnego zarówno pod względem operacyjnym, jak i finansowym”.

Wysoka pozycja na rynku ma ścisły związek z efektywnością zarządzania firmą. Firma skutecznie broni pozycji najbardziej konkurencyjnej firmy na rynku, nieustannie udoskonalając standard obsługi dostaw zgodnie z oczekiwaniami klientów. Przyjmowana w ostatnich latach strategia firmy obliczona w odniesieniu do polskiego rynku na „organiczny wzrost oraz optymalizację kosztów” okazuje się skuteczna, sądząc po notowaniach w **Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne**. Jedynie w pierwszym roku panowania pandemii ceną za znacznie wyższy zysk okazał się spadek dynamiki wzrostu sprzedaży, co w niespokojnych czasach wydawało się z punktu widzenia strategii rozsądne. Skutkiem było jednak także obniżenie zaufania i lojalności klientów, którzy mocno wtedy odczuwali restrykcje w prowadzeniu

działalności gospodarczej i potrzebowali mocniejszego wsparcia od partnerów biznesowych. W kolejnych latach wzrost zapotrzebowania na usługi logistyczne przyczynił się do ogromnego wzrostu sprzedaży usług firmy. Przychody firmy rosą równie szybko jak zyski (dwucyfrowa rentowność), znakomite są dla firmy także wyniki badania satysfakcji klientów.

Największą konkurencją dla firmy stanowi tradycyjnie firma DB SCHENKER, ale atrakcyjność jej oferty dla klientów wydaje się stale słabnąć. Inaczej niż w przypadku firm z grupy DHL oraz ROHLIG SUUS LOGISTICS, do niedawna rozpatrywanych tylko jako alternatywa przez nielicznych tylko klientów.

**Wojciech Szafran**, dyrektor generalny RABEN LOGISTICS POLSKA: „Branża logistyczna doświadcza w ostatnim czasie wielu dynamicznych zmian oraz znacznej nieprzewidywalności. Istotne zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw są poważnym wyzwaniem, ale warto spojrzeć na te trudności jak na szanse do rozwoju i udoskonalenia naszych usług. Sytuacja gospodarcza często wykracza poza naszą strefę wpływów, ale mamy pełną kontrolę nad tym, jak na nią reagujemy. Choć nie możemy zmieniać globalnych tendencji czy zdarzeń politycznych, to nasze



decyzje, innowacje, elastyczność i umiejętność adaptacji są kluczowe dla sukcesu naszego i naszych klientów. Skuteczne planowanie, odpowiednie dostosowanie strategii biznesowej, inwestycje w rozwój pracowników oraz reakcje na zmieniające się potrzeby klientów pozwalają nam kształtować przyszłość nawet w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu. W kontekście zmienności niezaprzeczalnie rośnie znaczenie automatyzacji w przyspieszeniu doskonalenia procesów. W miarę dalszego rozwoju technologicznego, wszyscy mamy dostęp do coraz bardziej zaawansowanych narzędzi, które pomagają nam optymalizować operacje i zwiększać efektywność działania.

Nie można zapominać o konieczności zrównoważonego rozwoju. Wszyscy jesteśmy świadomi wpływu, jaki nasza branża wywiera na środowisko, stąd rośnie potrzeba podejmowania działań na rzecz jego ochrony. Dla firmy RABEN ekologia od lat ma duże znaczenie. Oszczędzając surowce naturalne, mierząc, raportując i obniżając emisję gazów cieplarnianych, działamy na rzecz wspólnego dobra. W trosce o środowisko naturalne sukcesywnie eliminujemy papier z naszych procesów poprzez takie projekty, jak *Paperless 2.0*. W ekologiczne inicjatywy włączamy także pracowników, dostawców i klientów. Wspieramy społeczność lokalną w zakresie ekologii.

Mimo wielu wyzwań widzimy w obecnej sytuacji więcej szans niż zagrożeń. Dla nas w niepewnych czasach szczególnie ważne jest zapewnienie klientom wysokiej jakości oraz stabilności. Staramy się być dla naszych klientów partnerem o elastycznym podejściu, który szybko reaguje na zmiany. Często też wspólnie dążymy do zwiększenia efektywności procesów i wdrażania nowoczesnych rozwiązań. Wierzymy, że poprzez taką współpracę możemy osiągnąć lepsze rezultaty i większą satysfakcję zarówno naszych klientów, jak i pracowników.

Od wielu lat oferujemy naszym klientom logistykę z ludzką twarzą i staramy się być w tym konsekwentni. Dlatego też niezależ-

nie od wdrażanych innowacji, nadal stosujemy rozwiązanie, które dobrze działało w firmie RABEN od początku istnienia firmy. To bardzo bliski osobisty kontakt z klientami. Ludzie z pasją, którzy dbają o potrzeby klientów, proaktywnie rozwiązują ich problem, zawsze po prostu odbierają telefon – stali się wizytówką firmy. I to jest właśnie «to coś», co nas wyróżnia. Partnerstwo i zaufanie wpisują się w styl współpracy, która w wielu przypadkach trwa od lat. W biznesie kierujemy się podejściem *fair play*, ponieważ wierzymy, że relacje oparte na wzajemnej szczerości budują lepsze jutro.

Naszym znakiem firmowym jest kompleksowość usług. Od magazynowania towarów, przez produkcję VAS (*co-packing, co-manufacturing*), aż po terminową realizację dostaw. Wszystko po to, by ułatwić naszym klientom zarządzanie ich towarami oraz zapewnić odpowiednią i szybką dystrybucję towarów. Reagując na potrzeby klientów, nasze akwizycje i inwestycje skupiają się obecnie na rozwoju połączeń międzynarodowych. Obecnie RABEN ma w swojej ofercie ponad 600 połączeń międzynarodowych na terenie Europy. W tym ponad 120 między Polską a Niemcami, gdzie dysponujemy także własną siecią drobnicową. Rozwijamy także połączenia z Czechami i innymi krajami CEE, a także z pozostałymi państwami Europy. Poprzez inwestycje w nowe linie RABEN dociera bezpośrednio do coraz większej liczby miejsc w Europie, co lepsze możliwości dystrybucji towarów.

Bycie laureatem programu badawczego **Operator Logistyczny Roku** to dla nas ogromny zaszczyt. Bardzo dziękuję naszym klientom za zaufanie, jakim nas obdarzają. To jest dla nas największe wyróżnienie, które nie tylko cieszy, ale także motywuje do dalszego rozwoju. Bo każda nagroda jest równocześnie zobowiązaniem do dalszej pracy nad jakością usług i doskonaleniem procesów. Dziękuję także wszystkim pracownikom za ich codzienną pracę, zaangażowanie i profesjonalizm. Razem tworzymy przyszłość logistyki”.

**L** laureat trzeciej nagrody, brązowego gołda, tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **TVM TRANSPORT & LOGISTICS**, w rankingu notowany jest po raz pierwszy. Równie efektownie w historii tego badania satysfakcji klientów zadebiutowały jedynie cztery firmy: SERVISCO (późniejsza DHL EXPRESS), TNT, MASZOŃSKI LOGISTIC i UPS, którym już wtedy bezdyskusyjnie należało się miejsce wśród liderów rynku.

TVM TRANSPORT & LOGISTICS, jak tego dowodzą wyniki badania, ma status lidera międzynarodowych przewoźników drobnicowych, przodującego w organizacji linii dostaw ładunków za granicę. Skupienie całej uwagi na transportach doładunkowych (LTL) pozwoliło na doskonalenie usługi, aby stała się najszybsza na rynku i zawsze dostępna. Wymagało to także koncentracji działań na wybranych rynkach krajów środkowoeuropejskich, aby efekt był zauważalny. Decydujące o powodzeniu tej strategii biznesowej było skierowanie oferty obsługi nie do bezpośrednich załadunków, przedsiębiorstw przemysłowych czy handlowych, lecz przede wszystkim do przedsiębiorstw świadczących



usługi logistyczne, co dodatkowo przyczyniło się do koncentracji potoków ładunkowych z obszaru Polski, Włoch, Niemiec czy Węgier. Wymagało to oczywiście przekonania kontrahentów, że TVM nie zamierza bezpośrednio składać ofert klientom obsługiwanych przez siebie w ich imieniu.

Przekroczenie masy krytycznej ładunków pozwoliło firmie oferować konkurencyjne warunki. Obecnie aż 2/3 grupy kluczowych klientów stanowią inne firmy logistyczne (dla porównania dane niektórych firm transportowych: LSP GROUP 75%, LTP-LOGISTYKA 24%, EPO-TRANS LOGISTIC 18%, REGESTA 10%, PKS GDAŃSK-OLIWA 8%, OMEGA PILZNO 5%). Wymaga to oczywiście odpowiedniej infrastruktury, nie tylko floty samochodów ciężarowych i dostawczych, ale także centrów przeładunkowych. O ile w zakre-

sie usług świadczonych przy pomocy aut dostawczych (o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony) TVM zamierza nadal polegać na podwykonawcach, to przewoży większych ładunków wykonywać będzie własnym taborem. Pozwala to zbalansować ponoszone ryzyko i osiągnięte korzyści. System ten oczywiście

by nie działał, gdyby nie to, że rzeczywiście „strategia biznesowa TVM opiera się na zapewnieniu klientom gwarancji terminowości i bezpieczeństwa dostaw”.

**Paweł Kowalski**, prezes zarządu TVM TRANSPORT & LOGISTICS: „Mamy stagnację i trzeba ją przeczekać – to zdanie często słyshałem w całym 2023 r. podczas kuluarowych rozmów o aktualnej sytuacji w branży TSL. Powszechne były opinie o niższym popycie na usługi logistyczne i wynikającej z niego ich niższej marżowości. Pierwsze symptomy spowolnienia zauważyliśmy już w trzecim kwartale ubiegłego roku, a świąteczny przestój trwający zwykle do połowy stycznia, znacząco się przedłużał. Kolejne miesiące również nie przynosiły istotnej poprawy, w szczególności jeśli za punkt odniesienia przyjąć rekordowy pod tym względem 2022 r. Na szczęście według prognoz analityków spowolnienie sektora ma charakter krótkoterminowy, a powrót na ścieżkę wzrostu jest możliwy już na przełomie lat 2023–2024.

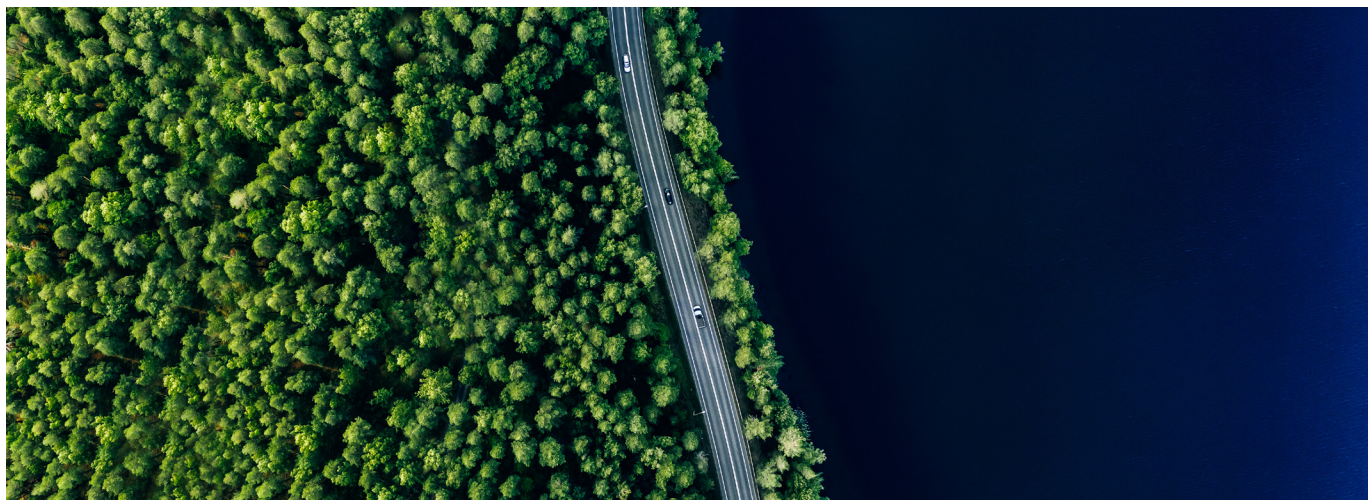
Niezależnie od bieżącej sytuacji gospodarczej, która z natury rzeczy ulega okresowym zmianom, pojawiają się nowe – długoterminowe – wyzwania, spośród których najistotniejsze wydają się być: dekarbonizacja logistyki oraz perspektywa nowego otoczenia konkurencyjnego, zarysowana spodziewaną silniejszą integracją Ukrainy z Unią Europejską. Jednocześnie aktualność zachowują dotychczasowe kwestie strukturalne, obecne w branżowych dyskusjach. Należą do nich zwłaszcza nieuczciwa konkurencja, ostatnio wyrażająca się w braku dostosowania się przez mikro i małych przedsiębiorców do regulacji wprowadzonych przepisami Pakietu Mobilności oraz podnoszona od wielu lat kwestia braku kierowców zawodowych.

Z naszej perspektywy, jako przedsiębiorstwa transportowego dysponującego flotą prawie 500 pojazdów, kluczowe znaczenie ma szczególnie to ostatnie zagadnienie. Nie wydaje się, że stosowane w ostatnich latach rozwiązania, polegające na przyciąganiu na unijny rynek usług transportowych kierowców z państw trzecich, będą w tym zakresie wystarczające. Należy traktować je raczej jako działania doraźne, ograniczające zwiększanie się luki w zatrudnieniu kierowców, która obecnie kształtuje się na poziomie 225 tys. wakatów w Unii Europejskiej, a w Polsce wynosi 47 tys. Aby jednorazowo ją zappełnić, to zawód kierowcy powinien stać wyborem co dziesiątej osoby wkraczającej na krajowy rynek pracy w najbliższym roku. Jakkolwiek jest to niemożliwe,

to istnieje znaczna, niezagospodarowana przestrzeń na działania zmierzające do uatrakcyjnienia tego zawodu dla młodych ludzi.

Z moich doświadczeń wynika, że głównym czynnikiem, który zniechęca ich do związania swojej przyszłości z profesją kierowcy zawodowego, są długie okresy samotnego przesiadywania w szoferce, z dala od domu, bliskich i znajomych. Tej niedogodności nie rekompensują nawet ponadprzeciętne, ciągle rosnące, stawki wynagrodzeń. Wyjściem naprzeciw tak stawianemu oczekiwaniu może być model biznesowy polegający na skracaniu długości wykonywanych przez kierowców tras. Jest on możliwy do osiągnięcia dzięki stworzeniu infrastruktury magazynów przeładunkowych na obsługiwanym obszarze. TVM stosuje ten model od lat, co owocuje ponadprzeciętnym zainteresowaniem ze strony potencjalnych kandydatów oraz stosunkowo niską fluktuacją zatrudnionych kierowców, którzy wiążą się z nami na dłużej. Wartością dodaną opisywanego modelu, który w istotnym stopniu opiera się na przewozach tzw. ostatniej mili, jest fakt, że jednocześnie sprzyja on realizacji unijnych celów wynikających z pakietu *Fit for 55* i – jak się wydaje – w niedalekiej przyszłości pozwoli na powszechne wykorzystanie na tym odcinku samochodów zeroemisyjnych.

Wskazywany wyżej sposób reakcji na brak wystarczającej liczby kierowców nie jest jedynym stosowanym przez przedsiębiorców transportowych. Niezależnie od wybranego narzędzia przyczyniającego się do uzupełniania wakatów, warto przydać priorytetowe znaczenie działaniom nakierowanym na zmniejszenie niedoboru kierowców i popularyzować ten zawód w możliwie szerokim zakresie. W przeciwnym razie – do czasu spopularyzowania nowych rozwiązań w branży TSL takich jak *truck platooning*, LHV, czy samochody autonomiczne, których powszechne zastosowanie wydaje się być kwestią co najmniej kilkunastu lat, istnieje szczególne ryzyko powiększania się luki w zatrudnieniu. Prawdopodobieństwo ziszczenia się tego scenariusza, w przypadku naszej bierności, jest szczególnie wysokie ze względu na prognozowany długoterminowy wzrost zapotrzebowania na pracę przewozową oraz przewidywania, zgodnie z którymi do 2026 r. około 30% kierowców w Europie, będących obecnie w wieku powyżej 55 lat, przejdzie na emeryturę. Wedle mojej opinii, stanowi to realne zagrożenie dla stabilności łańcucha dostaw, co poddaję namysłowi wszystkim uczestnikom rynku TSL”.



## Laureaci nagrody Lider Logistyki

**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Międzynarodowy transport całopojazdowy* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **OMIDA LOGISTICS**, to debiutant w rankingu.

OMIDA LOGISTICS to jedna z największych polskich firm transportu i spedycji drogowej. Stanowi najważniejsze ogniwo grupy powiązanych personalnie firm wyspecjalizowanych we wszystkich możliwych formach spedycji oraz transportu drogowego, morskiego i lotniczego. Strategia zapewnienia kompleksowej obsługi

dzięki połączeniu różnorodnych kompetencji wyspecjalizowanych spółek przyczynia się do umocnienia pozycji rynkowej. OMIDA LOGISTICS ma w tym decydujący udział, rozwijając przewóz ładunków transportem drogowym, kolejowym i intermodalnym. Uzupełniając ofertę o magazynowanie, zamierza obsługiwać całość procesów logistycznych swoich klientów. Jeśli firma zamierzała by przejść obsługę nowych liczących się na rynku paneuropejskim załadowców, to niewykluczone w związku z przyjętą strategią jest przejmowanie dotychczasowych zleceniobiorców.

**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Sieć dystrybucyjna w Europie Centralnej* Operator Logistyczny Roku **FM LOGISTIC**, to wyspecjalizowana w logistyce kontraktowej firma o największym w kraju potencjale w zakresie wielkopowierzchniowych centrów magazynowych. Uczestniczy w programie od początku, wielokrotnie wyróżniana, do tej pory jedną z trzech głównych nagród zdobyła już sześciokrotnie, sześć lat temu sięgnęła po tytuł najlepszej firmy logistycznej w kraju.

FM LOGISTIC od lat wyznacza kierunek zmian w logistyce kontraktowej w Polsce, do idei podnoszonej przez tę firmę tak czy inaczej muszą się odnieść inni uczestnicy rynku. To ta firma wdrożyła przed laty koncepcję platform multiklienckich i uruchomiła usługę konsolidacji dostaw do centralnych magazynów sieci handlowych. Powiązanie europejskiej sieci dystrybucyjnej z krajową siecią centrów magazynowych pozwala istotnie skrócić czas od zamówienia do dostawy. System optymalizacji pozwalał na zwiększenie wypełnienia pojazdów i ich lepsze wykorzystanie w dystrybucji. Od integracji łańcuchów dostaw przedsiębiorstw handlowych i producentów dóbr FMCG pozostał już tylko krok do organizacji dystrybucji do różnych kanałów sprzedaży. Zwieńczeniem koncepcja *omnichannel*, połączenia kanałów sprzedaży z kanałami komunikacji. Trzeba przyznać, że FM LOGISTIC w najbardziej zaawansowany sposób ze wszystkich badanych firm łączy wymagane w tej strategii narzędzia komunikacji z narzędziami obsługi dostaw. Dysponuje zarazem ocenianą przez klientów jako jedną z najlepszych platform komunikacyjną do składania zleceń, jak i wysoce konkurencyjnymi narzędziami do zarządzania łańcuchem dostaw klientów, narzędziami obsługi rynku *e-commerce* w Polsce i za granicą, czy narzędziami obsługi dystrybucji wielokanałowej. Kompleksowość rozwiązań dla łańcucha dostaw wspierających klientów we wdrażaniu ich strategii *omnichannel* jest imponująca. Zapewnia zarówno sprawną dostawę przesyłek, jak i przepływ informacji wśród osób, które są związane z łańcuchem dostaw. Nacisk na rozwój usług transportowych międzynarodowych pozwolił rozwinąć sieć dystrybucyjną w Europie Centralnej. Na przykładzie Polski dalszy rozwój sieci drobnicowej dokonuje się w oparciu o rozbudowane huby przeładunkowe oraz wprowadzenie na rynek usług *e-commerce*.

Głównym konkurentem firmy jest **RABEN LOGISTICS**, a w drugiej kolejności **DB SCHENKER** i **ID LOGISTICS**.

**Tomasz Oczkowski**, Commercial Director FM LOGISTIC CENTRAL EUROPE: „Rok 2023 podobnie jak poprzedni, upłynął pod znakiem niepewności spowodowanej aktualną sytuacją geopolityczną, inflacją i niestabilnością na rynku surowców. Sytuacja geopolityczna i ekonomiczna zachwiały fundamentami znanego nam świata, jednocześnie ukazując znaczenie logistyki jako kluczowego elementu funkcjonowania gospodarki. Jak wskazuje raport MIK Polskiego Instytutu Ekonomicznego opublikowany w październiku br., w branży TSL obecnie przeważają nastroje pesymistyczne, co jest spowodowane głównie spadkiem popytu na usługi. Jak wynika z raportu, firmy z branży TSL jako główne bariery w rozwoju wskazują obecnie rosnące koszty pracownicze (80%), niepewność sytuacji gospodarczej (74%) i rosnące koszty finansowania (47%). Jak podkreślają eksperci, niezależnie od rozwoju wydarzeń rola branży TSL będzie nieustannie rosła.



Stale zwiększa się zrozumienie, że warunkiem rozwoju jest jego zrównoważenie, uwzględniające ochronę środowiska naturalnego. Wynika to z poczucia odpowiedzialności, co dotyczy zarówno biznesu, jak i konsumentów. Wśród dominujących tendencji możemy wyróżnić ograniczanie emisji CO<sub>2</sub> (dekarbonizacja), poszukiwanie alternatywnych źródeł energii czy prace koncepcyjne nad projektami gospodarki o obiegu zamkniętym. Globalizacja gospodarki w dotychczasowym kształcie stała w sprzeczności z ideą zrównoważenia ze względu na swoją energochłonność. Dlatego większa regionalizacja dostaw (*nearshoring*), wywiedziona w odpowiedzi na kryzys globalnej gospodarki w czasach ostatniej pandemii, stanowi krok w stronę gospodarki zrównoważonej, dając wymierną oszczędność energii.

Jednym z głównych filarów realizacji strategii FM LOGISTIC jest właśnie rozwój zrównoważonych wielokanałowych łańcuchów dostaw (*Omnichannel*). Wszystkie działania, które określa przyjęta strategia *Supply Change*, mają na celu zmniejszenie śladu węglowego wynikającego z działalności przy jednoczesnej kontynuacji dynamicznego rozwoju. W roku 2022 przychody FM LOGISTIC wzrosły o 13% w porównaniu z rokiem poprzednim. W kontekście wojny na Ukrainie, wzrostu kosztów energii i wysokich poziomów inflacji w wielu krajach, w których grupa prowadzi działalność, ten dwucyfrowy wzrost jest skutkiem dobrych wyników handlowych na wszystkich terytoriach oraz zwiększonej efektywności operacyjnej, pozwalającej na odnowienie kontraktów. Warunkiem poprawy efektywności, także energetycznej,

coraz bardziej skomplikowanych procesów logistycznych jest ich automatyzacja, co dobrze widać na przykładzie operacji magazynowych. Jak wynika z badania *Automatyzacja magazynów katalizatorem wydajności biznesu* przeprowadzonego przez FM LOGISTIC, 80% przedsiębiorstw już dokonało częściowej auto-

matyzacji magazynów przeznaczonych do realizacji zamówień e-commerce. Częściowo zautomatyzowanych jest także 84% magazynów obsługujących tradycyjne kanały sprzedaży. Wierzymy, że efektywna organizacja procesów logistycznych sprzyja oszczędności zasobów, o której chodzi w gospodarce zrównoważonej”.

**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Elastyczność* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND), to firma, która już w pierwszym roku swojej obecności w Polsce (2011) wzięła udział w badaniu, zdobywając wyróżnienie dla najlepszej nowej firmy na rynku. W swoim jedenastym starcie po raz czwarty z kolei otrzymuje nagrodę Lider Logistyki, co jest ewenementem, utrzymując zarazem najwyższe jak dotąd czwarte miejsce w rankingu.

Specjalizując się w spedycji towarów w zakresie *door to door* z wykorzystaniem transportu morskiego i usług pochodnych, oferuje kompleksowe usługi logistyczne nie tylko w zakresie transportu morskiego, ale też lotniczego, kolejowego i drogowego krajowego i międzynarodowego, oraz obsługę celną. Miarą rozwoju zintegrowanej obsługi frachtu morskiego i lotniczego są coraz wyższe oceny doświadczenia firmy w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów oraz w obsłudze dostaw wybranych grup towarów. Ocena statusu biznesowego IFB należy do najwyższych na całym rynku. Firma ma wizerunek solidnego partnera, klienci doceniają szczególnie korzyści kosztowe ze współpracy oraz odporność na zakłócenia na rynku, których w ostatnich latach nie brakuje. Decyduje w tym zakresie sprawność operacyjna realizacji zleceń, którą klienci oceniają coraz wyżej. Buduje to wyjątkowo silne poczucie lojalności w stosunku do tego operatora. Kluczem do sukcesu wydaje się wyjątkowo elastyczny model współpracy z klientami, oparty na znakomitej komunikacji oraz wysokiej jakości realizacji dostaw.

**Maciej Przywrzej**, prezes zarządu IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND): „Potwierdziły się prognozy Banku Światowego z początku 2023 r., które zakładały, iż światowa gospodarka będzie notowała spowolnienie z powodu podwyższonej inflacji, wzrostu stóp procentowych, obniżenia się poziomu inwestycji, a także gospodarczych konsekwencji napaści Rosji na Ukrainę. Obecnie do powyższych problemów dochodzi wybuch wojny w Izraelu. Wszystkie te czynniki mają bezpośrednie przełożenie na branżę TSL, która stanowi jeden z fundamentów bez którego gospodarka nie byłaby w stanie istnieć.

Zauważalny jest wzrost konkurencji zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. W obecnej sytuacji klienci wykazują tendencję do poszukiwania rozwiązań mieszczących się we wcześniej ustalonym budżecie. Dlatego stawiamy sobie za cel oferowanie usług, które będą rozsądne pod kątem kosztowym. W obecnych realiach zauważam dwie tendencje wśród naszych klientów. U części występuje spowolnienie, co wiąże się z wyprzedawaniem zapasów. Ta grupa przedsiębiorców maksymalnie



ogranicza straty, licząc na odbicie w przyszłych latach. Pozostali, to ci klienci, którzy ze swoimi produktami trafiają w obecne potrzeby rynku i nieustannie się rozwijają, powiększając tym samym zyski. Niestety ta grupa należy do mniejszości.

Jako organizacja dążymy do rozwoju. Jesteśmy w trakcie wdrożenia światowej klasy nowego systemu operacyjnego i handlowego, który nie tylko ułatwi i usprawni naszą pracę, ale przede wszystkim zagwarantuje klientom dostęp do bieżących informacji w zakresie powierzonych ładunków. Pod względem infrastrukturalnym, po sukcesie konsoli kolejowej, która od marca br. na stałe zagościła w naszej ofercie, planujemy otwarcie centrum logistycznego w Gdańsku wraz z udogodnieniami fiskalnymi i celnymi, a także uruchomienie konsoli drobnicowej do tego portu. Wszyscy jesteśmy ciekawi, co przyniesie kolejny rok. Dążymy do tego, aby być gotowymi do wyzwań, jakie są przed nami”.





**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Wiarygodność zespołu w ocenie klientów* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **GEODIS POLAND**, to jedna z najbardziej rozpoznawalnych firm na polskim rynku, konsekwentnie budująca wizerunek na wzorowej realizacji dostaw. Doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw idzie w parze z nadzwyczajnym bezpośrednim kontaktem z klientami. W programie uczestniczy stale od 2012 r., trzykrotnie otrzymała jedną z głównych nagród, nagrodę Lider Logistyki zdobywa już po raz szósty.

GEODIS od lat rozwija się w Polsce tempie szybszym niż rynek, zwiększając rozpoznawalność marki oraz rentowność świadczonych usług. Bez przejścia firmy PEKAES (obecnie GEODIS ROAD NETWORK) trudno byłoby jednak dołączyć do ścisłego grona potentatów na rynku, co jest jej od dawna strategicznym celem. Dzięki znaczącej dywersyfikacji usług oraz poszerzonej bazie klientów powstaje jedno z największych przedsiębiorstw logistycznych w regionie. Na pełną synergię w wyniku tej fuzji trzeba będzie poczekać, ale już dziś status biznesowy firmy jest niezwykle wysoki. Jest stabilnym, godnym zaufania partnerem, pozwalającym klientom osiągać znaczące korzyści kosztowe ze współpracy (polityka cenowa uznana za najlepszą na rynku!), nie zaniedbującym etycznej strony prowadzenia biznesu (zaawansowane wdrażanie rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG).

Znakiem firmowym GEODIS jest nieprzeciętnie wysoki poziom realizacji dostaw, oraz kompleksowość i szeroki geograficzny zakres usług. Firma oferuje wiele wysoko ocenianych produktów, szczególnie w dziedzinie transportu i spedycji drogowej, ale o jej wyjątkowości decyduje indywidualne podejście do projektowania procesów logistycznych. Działania sprzedażowe i marketingowe, w tym szczególnie umacnianie tożsamości marki, są harmonizowane z możliwościami realizacji zobowiązań operacyjnych. Pozwala to wyrobić zaufanie do doświadczenia i wiarygodności biznesowej. W efekcie nie zdarza się, jak w przypadku niektórych innych czołowych firm logistycznych, aby klient zadowolony z obsługi nie był zarazem zagorzałym zwolennikiem tej firmy, lojalnym i skłonny rekomendować ją jako pożądanego partnera (albo deklarował lojalność i jednocześnie niskie zaufanie do jakości obsługi, co wskazywałoby na brak wyboru).

**Olivier Royer**, Executive Vice President Road Transport GEODIS: „ To był ciekawy i dynamiczny rok dla GEODIS, ale myślę, że również dla całej naszej branży. W perspektywie lokalnej, dzięki temu, że GEODIS w ostatnich latach konsekwentnie realizował strategię dynamicznego rozwoju na naszym rynku, znacznie zwiększyły się nasze możliwości operacyjne i konkurencyjność. Dziś GEODIS oferuje pełne spektrum usług począwszy od organizacji kompletnych łańcuchów dostaw, dostaw *just-in-time*, a kończąc na transportach specjalnych. Oferujemy usługi logistyki magazynowej, dystrybucję drobnicową oraz spedycję całopojazdową, morską i lotniczą, kolejową, jak również logistykę towarów masowych i usługi intermodalne. Ta kompleksowość oferty w połączeniu z silną marką GEODIS zdecydowanie umacnia naszą pozycję na rynku usług logistycznych w Polsce. W mijającym roku nawiązaliśmy współpracę biznesową z wieloma klientami

reprezentującymi różne sektory gospodarki, z sukcesem wdrożyliśmy rozwiązania, które pomagają naszym klientom osiągnąć ich cele biznesowe. Z naszego punktu widzenia niezmiennie ważne jest kontynuowanie wzrostu i rozwoju naszych usług. Priorytetem było i jest dostarczanie rozwiązań, które będą dokładnie odpowiadać na potrzeby naszych klientów. Przykładamy zatem największą wagę do jakości naszych usług poprzez nieustanne doskonalenie infrastruktury, rozwój oferty, dbałości o bezpieczeństwo usług i satysfakcję klienta.

Globalnie GEODIS zajmuje obecnie piątą pozycję na rynku usług logistycznych. Nieustanny rozwój, innowacje i umiejętność do szybkiego dostosowania się do rozwoju technologii oraz wymogów, także w zakresie zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska, jest kluczowym elementem strategii. Jestem przekonany, że takie podejście i priorytety rozwijają nie tylko naszą organizację, ale i całą branżę, która powinna stawiać na elastyczność, efektywność, innowacyjność i poszanowanie środowiska naturalnego.

Przed nami rok 2024. Co przyniesie? W dzisiejszych czasach prognozowanie jest niezwykle trudne. To co jeszcze niedawno było niezachwianie pewne, dziś już takie nie jest. Przed naszą branżą z pewnością wiele wyzwań. Biorąc pod uwagę kontekst krajowy, ledwo wyszliśmy z okresu pandemicznego, rozpoczęła się wojna u naszego sąsiada, co miało znaczący wpływ na wiele dziedzin naszej gospodarki, w tym oczywiście na przepływy towarów i organizację łańcucha dostaw. Ponadto nie można nie wspomnieć o rynku pracy w naszej branży. Wraz z rozwojem usług logistycznych, handlu elektronicznego nieustannie wzrasta zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, przewoźników i kierowców. Rynek pracy z uwagi na rosnące systematycznie niedobory, stał się niezwykle konkurencyjny, co prowadzi do presji wyższych świadczeń płacowych, a tym samym wzrostu kosztów. Słowem rynek usług logistycznych zmienia się bardzo dynamicznie i to obserwujemy już od kilku ostatnich lat. Naszym zadaniem jest błyskawiczne reagowanie na zachodzące zmiany, pogłębianie wiedzy o trendach rynkowych i technologicznych. Dzięki temu będziemy w stanie dostosować się do zachodzących zmian i oferować sprawne i efektywne rozwiązania”.



**L** laureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Wzorowe przeprowadzenie fuzji* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **ID LOGISTICS POLSKA**, to stosunkowo nowa na polskim rynku firma, która błyskawicznie awansowała do grona czołowych na nim graczy, już siedem lat temu sięgając po tytuł najlepszej firmy logistycznej w kraju. Dalszym wzmocnieniem przewagi konkurencyjnej okazało się zakończone sukcesem przejście pioniera na rynku logistyki kontraktowej, wyspecjalizowanego w obsłudze sprzedaży detalicznej, firmy **SPEDIMEX**, uczestniczącej w tym badaniu satysfakcji klientów od samego początku.

Wyniki badania satysfakcji klientów firmy IDL prowadzonego od dwunastu lat wskazują, że w tym czasie udało się przekształcić i utrzymać na wysokim poziomie firmę postrzeganą początkowo przez klientów głównie jako sprawnego (terminowego i elastycznego) realizatora dostaw w dysponującego wieloma walorami operatora logistycznego: o liczącym się potencjale, doświadczonego i wiarygodnego, oferującego uczciwą cenę za usługi. IDL jest obecnie niekwestionowanym liderem w zakresie usług magazynowych, obsługi klienta końcowego, usług o wartości dodanej oraz logistyki kontraktowej. Niezwykle wysoki jest status biznesowy firmy, ze szczególnym podkreśleniem zawansowania we wdrażanie technologii cyfrowych i posiadania zdolności do partnerskiej współpracy oraz zaawansowania we wdrażanie rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG. Dostrzeżono i doceniono też cechy zwykle od innych operatorów nie wymagane i nisko oceniane, takie jak innowacyjność i indywidualne podejście do potrzeb klienta. Decydujące znaczenie dla sukcesu firmy wydaje się mieć zatem oferowanie dedykowanych rozwiązań logistycznych, oraz «płaska struktura organizacyjna, która pozwala na szybkie podejmowanie decyzji». Firma opiera model rozwoju trzech filarów: «pozyskiwanie



nowych klientów i obszarów, aktywne wsparcie klientów w ich międzynarodowym rozwoju oraz wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych».

**Yann Belgy**, dyrektor generalny ID LOGISTICS POLSKA: „Popyt na usługi logistyczne odczuwa skutki obniżonej konsumpcji w Polsce oraz recesji w Niemczech. To może mieć bezpośredni, negatywny wpływ na wielkość sprzedaży, szczególnie w sektorach takich, jak wyposażenie wewnątrz i e-commerce. Prawdopodobne jest także to, że niższy popyt ze strony klientów zwiększy presję na ceny. Z drugiej strony, dostawcy usług logistycznych borykają się z wyższymi kosztami spowodowanymi inflacją oraz wciąż rosnącymi kosztami pracy. Spadek popytu, presja cenowa i rosnące koszty rysują więc niezbyt optymistyczny obraz rynku usług logistycznych w ciągu nadchodzących miesięcy, co potencjalnie może prowadzić do trudności finansowych mniej stabilnych dostawców. W dłuższej perspektywie i po przezwyciężeniu tych trudności, jesteśmy nadal bardzo pozytywnie nastawieni do potencjału usług logistycznych w Polsce, z jego doskonałymi podstawami: strategicznym położeniem geograficznym w samym sercu Europy, relatywnie niższymi kosztami pracy w porównaniu z Europą Zachodnią, elastycznymi i dobrze wykwalifikowanymi zasobami ludzkimi, nowoczesną i rozwiniętą infrastrukturą, dużym rynkiem krajowym, szybko rosnącą gospodarką oraz rozwojem e-commerce. Wszystkie te czynniki sprawiają, że w ciągu najbliższych 5–10 lat Polska powinna umocnić swoją pozycję jednego z głównych centrów logistycznych w Europie. W perspektywie średnio- i długoterminowej rynek usług logistyki kontraktowej nadal powinien się rozwijać, napędzany modernizacją «starej» krajowej sieci dystrybucji i dalszym rozwojem Polski jako głównego węzła logistycznego dla przepływów paneuropejskich, zwłaszcza w handlu elektronicznym”.

**L** laureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Konkurencyjność w spedycji morskiej* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **DSV AIR & SEA**, to jedna z trzech lokalnych dywizji grupy DSV, zadebiutowała w 2017 r. jako najlepszy nowy partner programu. Nagrodę Lider Logistyki zdobywa po raz trzeci, osiągając najwyższe jak dotąd miejsce w rankingu.

Działalność w zakresie spedycyjnej obsługi transportu lotniczego, morskiego i przybrzeżnego, oraz działalność wspomagająca transport lądowy tak bardzo atrakcyjna dla klientów szczególnie ze względu na kompleksowość obsługi, zasięg geograficzny realizowanych dostaw, oraz elastyczność w zakresie terminów i formy dostaw, należy od lat do jednych z najbardziej efektywnie zarządzanych na rynku (patrz wyniki rankingu Top1500).



Przejawem ciągłego usprawniania pracy spedycyjnej w celu zapewnienia najwyższego standardu obsługi jest utrzymywanie komunikacji z klientami na niedościgłym dla wielu innych firm poziomie. Rozwój działalności w zakresie usług międzynarodowej i krajowej spedycji lotniczej, morskiej i projektowej przy wsparciu agencji celnych, gwarantuje stale rosnące zaufanie kluczowych klientów do doświadczenia i wiarygodności biznesowej firmy, uznawanego za jedno z najsilniejszych na rynku.

Głównymi konkurentami firmy są niezmiennie przedsiębiorstwa z grupy DHL oraz DB SCHENKER i KUEHNE+NAGEL.

**Arkadiusz Mirek**, dyrektor zarządzający DSV AIR & SEA: „Rok 2023 był trudny dla całej branży transportu morskiego i lotniczego, czego sugestywnym wskaźnikiem są skrajnie niskie ceny frachtu morskiego, które kilkakrotnie znacznie obniżyły się w wyjątkowo

krótkim czasie. Jestem bardzo dumny z zespołu DSV AIR & SEA, który w tej trudnej sytuacji stanął na wysokości zadania. Na niełatwym rynku doświadczonym globalną dekonjunkcją utrzymaliśmy ilość wolumenu na praktycznie niezmiennym poziomie w porównaniu do 2022 r.! Co więcej, zrealizowaliśmy historyczny projekt logistyczny transportu krytycznych elementów inwestycji, z których największy ważył ponad 850 ton, na rzecz międzynarodowego konsorcjum HYUNDAI ENGINEERING oraz TECNICAS REUNIDAS dla PKN ORLEN. Przesunęliśmy granicę tego, co jest możliwe w polskiej logistyce i dowiedliśmy, że Wisła może być konkurencyjnym szlakiem transportowym. W transporcie lotniczym,

również borykającym się z problemami kurczącego się wolumenu i relatywnie niskimi stawkami, udało się nam utrzymać liczbę przesyłek i pozyskać kilku nowych strategicznych klientów. Okresy zawirowań i spadkowych trendów w gospodarce paradoksalnie dają ogromne możliwości rozwoju. Wymaga to dbałości o elementarną dyscyplinę finansową w firmie, utrzymanie wysokiej efektywności operacyjnej, co z kolei byłoby niemożliwe bez wsparcia nowych technologii. Z optymizmem patrzę w 2024 r. Wierzę, że prędzej czy później wkroczyliśmy na ścieżkę stabilizacji rynku transportu morskiego oraz lotniczego. Jesteśmy na to gotowi!”

**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Konkurencyjność w spedycji drogowej* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **DSV ROAD**, to jedna z trzech lokalnych dywizji grupy DSV, zdobywca jednej z głównych nagród w 2017 r., bierze udział w programie pod obecną marką po raz szósty.

O sukcesie DSV ROAD decyduje współpraca spółek w ramach grupy DSV, pozwalająca zaproponować elastyczne dedykowane rozwiązania logistyczne, łączące różne rodzaje transportu, magazynowania i usług dodatkowych. To właśnie zakres oferty usług stanowi najmocniejszą stronę firmy. Rozszerzanie kompleksowej obsługi i powiększenie geograficznego zasięgu dostaw decydują o wyborze usług firmy przez kluczowych klientów firmy, duże międzynarodowe przedsiębiorstwa przemysłowe. Cenią oni sobie wysoki status biznesowy operatora. Głównymi konkurentami firmy są DB SCHENKER i RABEN LOGISTICS.

**Filip Czerwiński**, Managing Director DSV ROAD: „Mijający rok był niewątpliwie trudny dla sektora transportu drogowego.



Jako branża walczyliśmy ze skutkami pogorszenia sytuacji makroekonomicznej, by chronić stabilność i przewidywalność łańcuchów dostaw naszych klientów. Mogę jednak powiedzieć, że DSV zrealizowało większość celów, jakie postawiliśmy sobie na 2023 r., za co chciałbym z tego miejsca podziękować całemu zespołowi. Jestem przekonany, że kolejny rok będzie bardziej sprzyjał rozwojowi całej polskiej branży TSL. Zaczynamy bowiem zauważać wzrost zainteresowania transportem wśród klientów – chociażby z sektora budowlanego – a nie bez powodu mówi się o branży budowlanej, że jest jednym z najlepszych wskaźników wyprzedzających dla określenia tempa rozwoju gospodarki. Z nadzieją patrzę też na perspektywę uruchomienia nowych inwestycji publicznych i prywatnych, finansowanych ze środków Krajowego Planu Odbudowy oraz kolejnej perspektywy budżetowej Unii Europejskiej. Jako DSV ROAD jesteśmy gotowi, by wesprzeć wszystkich naszych partnerów w realizacji ich celów biznesowych”.



**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Konkurencyjność w transporcie drogowym* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku **RABEN TRANSPORT**, to reprezentant jednej z największych grup logistycznych w Polsce. Niezmiennie od lat to jedna z najlepszych z rekomendacji klientów korporacyjnych duża firma przewozowa, zdobywca wielu wyróżnień w tym programie, po tę nagrodę sięga po raz drugi.

**RABEN TRANSPORT** to najbardziej konkurencyjna marka na całym rynku usług logistycznych dzięki znakomitej jakości usług, kompleksowości oferty, potencjałowi wykonawczemu, oraz wiarygodności i doświadczeniu. Model biznesowy oparty jest na trzech filarach, zarządzanych w ramach tych samych standardów: flocie własnej, flocie kontraktowej oraz dedykowanych przewoźnikach. Takie rozwiązanie zapewnia elastyczną obsługę wielkiej liczby zleceń. Firma należy do nielicznych tak dużych przedsiębiorstw transportowych, którym udało się skutecznie wzmocnić organizację, uodporniając się na brak zasobów zagrażający całemu europejskiemu rynkowi usług logistycznych. „Zwiększone zapotrzebowanie klientów, konfrontowane było z ograniczonymi możliwościami przewozowymi, wynikającymi z powszechnego deficytu pracowników wykwalifikowanych. Największa skala problemów dotyczyła kierowców. Tę wymagającą sytuację rynkową spółka wykorzystała do dalszego umocnienia swojej pozycji konkurencyjnej. Konsekwentnie inwestując w rozwój pracowników oraz uatrakcyjnijając warunki pracy” (*Sprawozdanie finansowe za 2022 r.*). Działając w ramach Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska, firma angażuje się w monitorowanie zmian w przepisach dotyczących działalności transportowej na rynku europejskim, aby sprostać „coraz większej złożoności



otoczenia prawnego branży, jak również protekcyjnym działaniom poszczególnych krajów UE”.

Firma osiągnęła historycznie najlepszy wynik w rankingu Operator Logistyczny Roku dzięki wyraźnej poprawie satysfakcji z jakości obsługi i skokowemu podniesieniu lojalności klientów. Przyczyniła się do tego postępująca optymalizacja procesów oraz stałe dążenie do osiągnięcia przywództwa kosztowego we wszystkich obszarach działalności. Zwiększonej indywidualizacji zamówień przy równoległej presji na obniżenie zapasów magazynowych można podołać budując sprawny łańcuch dostaw, o większej niż dotychczas transparentności, a to powoduje, że wiodący operatorzy logistyczni – tacy jak **RABEN TRANSPORT** – będą generowali gros popytu na usługi w transporcie drogowym, stając się beneficjentami rozwoju rynku usług logistycznych. W firmie zdają sobie jednak sprawę, że dążenie do optymalizacji kosztów logistycznych przyczyni się do przeorganizowania systemów dostaw, stąd wynika wzrost zainteresowania transportem intermodalnym czy logistyką kontraktową. Interesujący wydaje się także zauważalny wzrost zainteresowania firmy rynkiem przewozów krajowych, programowo ignorowany przez niektóre duże firmy transportowe.

**Magdalena Szaroleta**, dyrektor sprzedaży **RABEN TRANSPORT**: „Znacząca fluktuacja wolumenów, deficyt kierowców oraz wzrost kosztów działalności to wyzwania, przed którymi stoi rynek usług logistycznych w Polsce. Ochłodzenie gospodarcze mocno dotyka branżę logistyczną, a wzrost gospodarczy to jedynie 1%. Fluktuacja wolumenów dochodzi nawet do poziomu 20%, co przekłada się na stawki sprzedażowe, nie tylko odnośnie ładunków SPOT. Niepewność pogłębiają rosnące koszty, za co odpowiada głównie wysoki poziom inflacji. Nie należy zapominać, że w styczniu



2024 r. planowana jest kolejna zmiana płacy minimalnej w Polsce, a już od grudnia 2023 r. ma zostać wprowadzona podwyżka opłat Maut o 86%. Choć zatem optymalizacja ponoszonych kosztów będzie w tych warunkach kluczowa, to firmy transportowe muszą mieć na uwadze, że wiecznie nie mogą konkurować niską ceną, bo na końcu tej drogi zawsze znajduje się upadłość, lecz zawsze starać się konkurować wartością. Nie da funkcjonować opłacając jedynie koszty stałe, gdy tak wiele zależy od formy zatrudnienia oraz zakresu pracy kierowców, dając możliwość skompletowania załogi mimo deficytu na rynku pracy.

Priorytetem dla firm logistycznych winno być utrzymanie aktualnych wolumenów, świadomy rozwój biznesu zapewniający pokrycie rosnących kosztów i środki na rozwój. Przydałoby się patrzeć szerzej niż tylko na to, co tu i teraz. Perspektywa przyszłych pokoleń nie wydaje się tak odległa, gdy tylko pomyślimy o tempie zmian, których doświadczamy w epoce antropocenu. Myślenie o ekologii i alternatywnych rozwiązaniach paliwowych w transporcie drogowym nie wydaje się już tak

abstrakcyjne jak jeszcze niedawno. Elektryfikacja nie jest jeszcze rozwiązaniem, które może być stosowane na dużą skalę, wymaga ono jeszcze wielu udoskonaleń i rozwoju. Niemniej jednak każde działanie w tym kierunku jest na wagę złota, aby zdobywać wiedzę i doświadczenie. Znajdujemy się momencie eksperymentowania, aby docelowe rozwiązanie mogło jednocześnie zapewnić niskoemisyjność, być efektywne oraz uzasadnione kosztowo, pozwalając oferować realnie do pokrycia przez klientów cenę usług transportowych. Już teraz dysponujemy rozwiązaniami, które mogą pozytywnie wpłynąć na zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko a także uwolnić wiele rąk do pracy. Upowszechnienie transportu intermodalnego wymaga jednakże rozwoju infrastruktury, co tylko w małym stopniu zależy od przedsiębiorców, znajdując się zasadniczo w gestii struktur państwowych. Natomiast digitalizacja i przepływ informacji w całym łańcuchu logistycznym postępują w niespodziewanie szybkim tempie. Dostęp do cyfrowej informacji da uczestnikom rynku narzędzie do rewolucyjnego usprawnienia działań”.

**L** aureat nagrody dla najlepszej firmy logistycznej w kategorii *Standard obsługi nie do zastąpienia* tegorocznej dwudziestej drugiej edycji programu Operator Logistyczny Roku FRESH LOGISTICS POLSKA, to firma, która w tym samym 2002 r., w którym sama powstała, przystąpiła do badania satysfakcji klientów w ramach pierwszej edycji tego programu. Uczestniczyła w badaniu przez kolejnych dziesięć edycji, zdobywając wiele wyróżnień. W latach 2012–2019 nie brała udziału w programie, w odróżnieniu od innych firm z grupy RABEN. Nagrodę Lider Logistyki otrzymuje po raz czwarty z kolei.

FRESH LOGISTICS korzysta z przewagi technicznej na polu innowacyjności, oraz informatyzacji i integracji systemów operacyjno-informatycznych, jaką nad konkurentami wypracowała grupa RABEN. Dzięki takim zaawansowanym narzędziom, jak platforma komunikacyjna do składania zleceń, jest w stanie utrzymać status preferowanego partnera logistycznego największych sieci sprzedaży detalicznej w Polsce, mając prawo do stałych godzin awizacji. Jest niezwykle ceniona za doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów. Ma dominującą pozycję na rynku, na którym działa. Dzięki stałemu doskonaleniu sprawności działania umacnia lojalność klientów. W ich opinii jest bezkonkurencyjnym liderem rynku logistyki produktów świeżych, nie dającym się zastąpić przez innych operatorów usług logistycznych.

Ważnym konkurentem firmy w Polsce jest NAGEL GROUP, a w mniejszym stopniu KUEHNE+NAGEL.

**Marcin Turski**, dyrektor sprzedaży i obsługi klienta FRESH LOGISTICS POLSKA: „Obecna sytuacja gospodarcza zmusza wszystkich przedsiębiorców do szukania rozwiązań pozwalających ograniczyć koszty. Zmieniające się ceny paliwa, wysoka inflacja i związane z nią załamanie gospodarcze, przekładające się na ograniczenie konsumpcji i w rezultacie stagnację wolumenów – to tylko kilka czynników, które powodują, że ceny produktów

i usług rosną. Rynek nie rośnie, w przeciwieństwie do kosztów. Dodatkowo bez inwestycji, które napędzają koniunkturę i dają nowe możliwości będzie trudno przełamać niekorzystną passę. Jakie jest remedium? Ważne jest kompleksowe podejście do rynku jako jednorodnego organizmu, gdzie poszczególne jednostki współdziałają ze sobą. Należy zaangażować w optymalizację cały łańcuch dostaw, ponieważ tylko takie działanie przyniesie wymierne korzyści w perspektywie długofalowej. Jeśli chodzi o FRESH LOGISTICS to w zasadzie optymalizacja odbywa się u nas w sposób ciągły od kilku lat i nie chodzi tu o drastyczne cięcia, ale skuteczne wprowadzanie zmian w procesach, pozwalających na oszczędności dla wszystkich. Mam tu na myśli zarówno przewoźnika, nadawcę i odbiorcę przesyłek. Synergia, współpraca i partnerskie relacje pomiędzy wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw z całą pewnością zaowocują i pomogą stawić czoła wyzwaniom rynku. Na tym polega nowy wymiar logistyki, skupionej nie tylko na podstawowych kompetencjach, ale opartej na wzajemnym uzupełnianiu się i przenikaniu wspólnych priorytetów każdego ognia łańcucha dostaw. Łańcuch dostaw to łańcuch wzajemnych zależności, a dobrze wykonany jeden etap determinuje powodzenie kolejnego ognia. Musimy pamiętać, że najważniejszy w tym wszystkim jest klient, któremu należy dostarczyć produkty na czas. Należy szukać rozwiązań, które realnie przyniosą korzyści i oszczędności w perspektywie długofalowej dla całego łańcucha dostaw. Kluczową kwestią jest również budowanie logistyki w duchu *paperless*. Logistyka bez papieru to nie tylko oszczędność czasu, ale również środowiska. Ponadto inwestycje w innowacje rozwiązania technologiczne takie jak automatyzacja, robotyzacja czy systemy IT, a także nowoczesny tabor z całą pewnością przyniosą wymierne korzyści. Mimo, że takie inwestycje wydają się być zbyt drogie, finalnie w perspektywie długofalowej przełożą się na konkretne korzyści”.





Top  
1500

## Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne

Badanie ciągłe, 2004-  
<http://www.dgc.com.pl>

Ranking **Top  
500**

### NAJWIĘKSZE FIRMY LOGISTYCZNE

- 1 DHL Global Forwarding
- 2 Ligentia Sea-Air-Rail
- 3 Savino Del Bene Poland
- 4 Tirsped
- 5 cargo-partner spedycja
- 6 Ligentia Poland GK
- 7 Dachser
- 8 Yusen Logistics (Polska)
- 9 DSV Air & Sea
- 10 Ligentia
- 11 Hwasung Corporation
- 12 LX Pantos Logistics Poland
- 13 Expeditors Polska
- 14 C. Hartwig Gdynia
- 15 GXO Contract Logistics Poland
- 16 Rhenus Logistics
- 17 MiK Piosik
- 18 Raben Logistics Polska
- 19 General Logistics Systems Poland
- 20 Magtrans
- 21 IFB International Freightbridge (Poland)
- 22 Fiege
- 23 Elmex Logistics Group
- 24 ATC Cargo
- 25 CEVA Logistics CFS Fulfilment

Ranking **Top  
500**

### DUŻE FIRMY LOGISTYCZNE

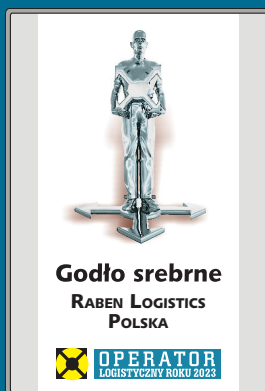
- 1 Framar
- 2 Goodcold
- 3 Logeo Group Logistics
- 4 Rusak Business Services
- 5 Ultimate Consolidation Services
- 6 Liner J. Krywko
- 7 Transterra Polska
- 8 Młot. Bożena i Henryk Młot
- 9 Jan Kulczyk
- 10 Magnat Net

Ranking **Top  
500**

### ŚREDNIE FIRMY LOGISTYCZNE

- 1 InterRail-Polcont
- 2 WIMAK Borkowscy, Zdanowski
- 3 Tom-Trans Tomasz Najderek
- 4 TRANSDOM.eu Domagała
- 5 LKW Transport Gruba, Jarmulewski
- 6 STEN
- 7 Sneik Kamiński i Synowie
- 8 Sprintbox
- 9 S&P Services
- 10 AGMAT Jarosław Szczech

Laureaci programu badawczego, Nagroda główna  
**OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2023**



Laureaci programu badawczego, Nagroda LIDER LOGISTYKI  
**OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2023**

Międzynarodowy transport całopojazdowy	OMIDA LOGISTICS
Sieć dystrybucyjna w Europie Centralnej	FM LOGISTIC
Elastyczność	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)
Wiarygodność zespołu w ocenie klientów	GEODIS POLAND
Wzorowe przeprowadzenie fuzji	ID LOGISTICS POLSKA
Konkurencyjność w spedycji morskiej	DSV AIR & SEA
Konkurencyjność w spedycji drogowej	DSV ROAD
Konkurencyjność w transporcie drogowym	RABEN TRANSPORT
Standard obsługi nie do zastąpienia	FRESH LOGISTICS POLSKA

Wyróżnienia honorowe w programie badawczym  
**OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2023**

Kompleksowa obsługa sektora e-commerce	OEX FULFILIO
Usługi o wartości dodanej	XBS PRO-LOG
Kompleksowe i spersonalizowane usługi logistyczne	TSLOGISTIC
Dynamika rozwoju logistyki kontraktowej	EKOL LOGISTICS
Najbardziej wiarygodny dostawca międzynarodowych usług transportowych	MASZOŃSKI LOGISTIC
Najbardziej wiarygodny dostawca krajowych usług transportowych	LTP-LOGISTYKA
Dedykowane usługi spedycyjne	DIERA
Doświadczenie i wiarygodność biznesowa	OMEGA PILZNO
Najlepsze wykonanie założonych norm usług logistycznych	LSP GROUP
Doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów	REGESTA
Cena usług odpowiada jakości	DSV SOLUTIONS
Zaawansowane wdrażanie technologii cyfrowych	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND
Cyfrowe narzędzia komunikacji	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND

Wyróżnienia specjalne  
**Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne**  
 Laureaci XVIII edycji rankingu Top500/Top1500

Ranking uwzględnia wyniki finansowe za trzy ostatnie lata obrachunkowe tysiąca pięciuset największych firm w branży, podzielonych dla celów badawczych na trzy równoliczne grupy. Zestawia firmy według kolejności – w oparciu o zestaw kluczowych wskaźników opisujących rentowność, finansowanie, sprawność wykorzystania zasobów i płynność finansową

Największe firmy: pozycja w rankingu w trzech ostatnich latach: 3 – 1 – 1	DHL GLOBAL FORWARDING
Duże firmy: pozycja w rankingu w trzech ostatnich latach: 537 – 501 – 501	FRAMAR
Średnie firmy: pozycja w rankingu w trzech ostatnich latach: 1023 – 535 – 1001	INTERRAIL-POLCONT

## RANKING FIRM LOGISTYCZNYCH 2023

- I. Zakres i ocena świadczonych usług logistycznych
- II. Wypełnianie założonych norm usług logistycznych
- III. Ocena narzędzi komunikowania się
- IV. Ocena narzędzi obsługi dostaw
- V. Ocena statusu biznesowego
- VI. Poziom zaufania kluczowych klientów
- VII. Poziom zaufania klientów wszystkich firm
- VIII. Lojalność kluczowych klientów
- IX. Lider rynku

2021	2022	2023		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
7	2	1	NORTHGATE LOGISTICS	15	1	1	1	1	1	2	1	2
2	1	2	RABEN LOGISTICS POLSKA	8	15	2	3	2	2	1	10	7
–	–	3	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	6	5	10	5	3	4	7	3	16
10	4	4	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	14	6	7	4	5	3	8	7	8
3	13	5	GEODIS POLAND	10	18	4	9	4	5	3	21	11
17	23	6	DSV AIR & SEA	13	21	9	17	9	6	5	12	9
–	–	7	OMIDA LOGISTICS	26	10	3	2	6	12	11	11	24
–	20	8	RABEN TRANSPORT	31	12	6	15	22	10	6	8	1
8	3	9	FM LOGISTIC	5	22	26	23	7	8	4	15	17
–	–	10	DSV ROAD	11	32	8	10	14	16	13	19	5
8	12	10	FRESH LOGISTICS POLSKA	12	23	23	13	21	7	9	14	6
–	9	12	OEX FULFILIO	1	19	5	7	10	21	23	17	26
–	17	13	ID LOGISTICS POLSKA	2	20	27	16	8	25	24	8	3
4	30	14	MASZOŃSKI LOGISTIC	28	9	12	25	15	17	19	4	11
6	8	15	DIERA	24	13	14	18	28	14	16	6	13
–	22	16	LSP GROUP	30	1	21	20	11	19	17	1	27
–	–	17	DSV SOLUTIONS	4	1	31	28	24	20	18	23	4
–	–	17	LTP-LOGISTYKA	29	1	15	14	26	13	15	13	27
16	15	19	TSLOGISTIC	20	11	13	8	25	23	27	5	29
24	32	20	EKOL LOGISTICS	16	28	19	22	16	9	12	26	20
1	7	20	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	17	26	17	19	20	11	14	25	19
10	25	20	XBS PRO-LOG	3	17	16	21	13	27	22	27	22
22	14	23	PKS GDAŃSK-OLIWA	21	13	25	6	19	29	31	20	10
12	29	24	ROHLIG SUUS LOGISTICS	7	31	11	30	23	28	10	16	22
–	–	25	REGESTA	22	16	24	11	18	24	28	18	18
28	35	26	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	25	29	28	12	17	15	20	24	13
22	11	27	DHL GLOBAL FORWARDING	18	29	22	29	12	18	26	32	15
26	27	28	OMEGA PILZNO	23	7	20	27	27	30	25	22	32
21	31	29	COLIAN LOGISTIC	27	25	29	26	29	22	21	28	21
18	24	29	EPO-TRANS LOGISTIC	32	8	18	24	30	31	30	30	25
27	26	31	FRIGO LOGISTICS	9	23	30	31	31	32	32	31	30
–	21	32	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	19	27	32	32	32	26	29	29	31

### Uwagi do tabeli:

Generalną pozycję danej firmy w rankingu wyznacza suma miejsc w poszczególnych poddanych badaniu kategoriach. Liczba branych pod uwagę kategorii przed czterema laty uległa zmianie po raz pierwszy od początku prowadzenia badania. Dodano ocenę narzędzi komunikowania się z klientami oraz narzędzi obsługi dostaw. Obecnie w miejsce oceny jednego z dwóch uwzględnianych w badaniu wymiarów konkurencyjności wprowadzono ocenę statusu biznesowego, wychodząc założenia, że może ona silnie różnicować badane firmy. Poprzednio tego rodzaju zmiana układu kategorii miała miejsce w 2014 r., kiedy wprowadzono zmodyfikowany wskaźnik lojalności klientów.



## OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2023

Pozycja		
1	<b>NORTHGATE LOGISTICS</b> OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2023	<b>Złote Godło.</b> Jedenasty zwycięzca rankingu, druga polska firma. Nie nastawia się na obsługę wybranych klientów na podstawie zleceń stałych, lecz przeciwnie szuka najlepszych rozwiązań przewozowych na rynku spotowym.
2	<b>RABEN LOGISTICS</b> OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2002, 2009, 2015, 2019, 2022	<b>Srebrne Godło.</b> Jeśli zwiększa się prawdopodobieństwo nie wywiązania się z zobowiązań przez dostawcę usług logistycznych, to rośnie w cenie współpraca z takim niezawodnym operatorem jak Raben. W czołówce (18. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
3	<b>TVM TRANSPORT &amp; LOGISTICS</b>	<b>Po raz pierwszy notowana w zestawieniu.</b> <b>Brązowe Godło.</b> Lider międzynarodowych przewozów drobnicowych, przodujący w organizacji linii dostaw ładunków za granicę. Koncentracja działań na wybranych rynkach krajów środkowoeuropejskich oraz koncentracja potoków ładunkowych dzięki skierowaniu oferty do przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne.
4	<b>IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE</b>	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Elastyczność</i> . Solidny partner doceniany za korzyści kosztowe ze współpracy oraz odporność na zakłócenia na rynku. Kluczem do sukcesu wyjątkowo elastyczny model współpracy z klientami, oparty na znakomitej komunikacji oraz wysokiej jakości realizacji dostaw. W czołówce (21. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
5	<b>GEODIS POLAND</b>	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Wiarygodność zespołu w ocenie klientów</i> . Zaufany partner, pozwalający osiągać znaczące korzyści kosztowe ze współpracy (polityka cenowa uznana za najlepszą na rynku!), nie zaniedbujący etycznej strony prowadzenia biznesu (zaawansowane wdrażanie rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG).
6	<b>DSV AIR &amp; SEA</b>	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Konkurencyjność w spedycji morskiej</i> . Najlepsza firma w zakresie obsługi frachtu morskiego i przewozów kontenerowych. Najwyższe oceny realizacji dostaw, szczególnie bezbłędności. Integruje łańcuch logistyczny, w którym wszystkie elementy są spięte w jednym systemie teleinformatycznym. W czołówce (9. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b>
7	<b>OMIDA LOGISTICS</b>	<b>Po raz pierwszy notowana w zestawieniu.</b> <b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Międzynarodowy transport całopojazdowy</i> . Strategia zapewnienia kompleksowej obsługi dzięki połączeniu różnorodnych kompetencji. Uzupelnienie przewozu ładunków transportem drogowym, kolejowym i intermodalnym o magazynowanie, aby obsługiwać całość procesów logistycznych klientów. Niewykluczone w związku z przyjętą strategią wzmoczenie aktywności w zakresie M&A.
8	<b>RABEN TRANSPORT</b>	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii: <i>Konkurencyjność w transporcie drogowym</i> . Wyraźna poprawa satysfakcji z jakości obsługi i skokowe podniesienie lojalności klientów. Przyczyną postępująca optymalizacja procesów oraz stałe dążenie do osiągnięcia przywództwa kosztowego we wszystkich obszarach działalności.
9	<b>FM LOGISTIC</b> OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2017	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Sieć dystrybucyjna w Europie Centralnej</i> . Wyznacza kierunek zmian w logistyce kontraktowej w Polsce. Rozwój sieci drobnicowej dokonuje się w oparciu o rozbudowane huby przeładunkowe oraz wprowadzenie na rynek usług <i>e-commerce</i> .
10	<b>DSV ROAD</b>	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Konkurencyjność w spedycji drogowej</i> . Rozszerzanie kompleksowej obsługi i powiększenie geograficznego zasięgu dostaw decydują o wyborze usług firmy przez kluczowych klientów firmy, duże międzynarodowe przedsiębiorstwa przemysłowe.
10	<b>FRESH LOGISTICS</b>	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Standard obsługi nie do zastąpienia</i> . Niezwykle ceniona za doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów. W ich opinii jest bezkonkurencyjnym liderem rynku logistyki produktów świeżych, nie dającym się zastąpić przez innych operatorów. W czołówce (37. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
12	<b>OEX FULFILIO</b>	<b>Wyróżnienie: Kompleksowa obsługa sektora e-commerce.</b> Mocna pozycja w obszarze logistyki dla handlu elektronicznego, przewaga konkurencyjna nad szeregiem przedsiębiorstw realizujących podobny model biznesowy.
13	<b>ID LOGISTICS</b> OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2016	<b>Lider Logistyki</b> w kategorii <i>Wzorowe przeprowadzenie fuzji</i> . Najwyżej oceniana firma w dziedzinie logistyki kontraktowej, jeden z liderów outsourcingu logistyki. Dedykowane rozwiązania logistyczne, indywidualne podejście do potrzeb każdego klienta, elastyczność operacyjna decydują o wizerunku obecnie jednej z najbardziej konkurencyjnych firm.
14	<b>MASZOŃSKI LOGISTIC</b> OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2014, 2018	<b>Wyróżnienie: Najbardziej wiarygodny dostawca międzynarodowych usług transportowych.</b> Na najlepszej drodze do kolejnego tytułu. Niezwykła lojalność klientów. Elastyczność sprawdza się w sytuacjach kryzysowych. Przewaga konkurencyjna oparta na dedykowanych rozwiązaniach.
15	<b>DIERA</b>	<b>Wyróżnienie: Dedykowane usługi spedycyjne.</b> Niepokonany w tej kategorii od wielu lat. Kładzie nacisk na znajdowanie najlepszych, często dedykowanych, rozwiązań spedycyjnych, oraz bliskie partnerskie relacje w biznesie.

16	LSP GROUP	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Najlepsze wykonanie założonych norm usług logistycznych.</i> Firma niezwykle ceniona za organizację regularnych linii dostaw wewnątrz kraju. Daje to gwarancję 100% lojalności klientów.
17	DSV SOLUTIONS	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Cena usług odpowiada jakości.</i> Zakres usług obejmuje całość procesu logistycznego. Wypełnianie założonych norm usług logistycznych w całości. Najbardziej konkurencyjna firma w logistyce kontraktowej i zarządzaniu łańcuchem dostaw.
18	LTP-LOGISTYKA	<b>Po raz pierwszy notowana w zestawieniu.</b> <b>Wyróżnienie:</b> <i>Najbardziej wiarygodny dostawca krajowych usług transportowych.</i> Jakość obsługi indywidualnego klienta rzeczywiście w centrum uwagi: wypełnianie założonych norm usług logistycznych w całości.
19	TSLOGISTIC	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Kompleksowe i spersonalizowane usługi logistyczne.</i> Niezwykle ceniona firm spedycyjna. Pojawia się jako firma pierwszego wyboru wszędzie tam, gdzie rywale oferujący węższy zakres usług nie są wystarczająco kompetentni: krajowych przewozach drogowych, przewozach kolejowych i multimodalnych, przewozach częściowych, przewozach kontenerów.
20	EKOL LOGISTICS	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Dynamika rozwoju logistyki kontraktowej.</i> Dostawca zintegrowanych usług logistycznych. Oprócz połączeń intermodalnych z Turcją i Bliskim Wschodem, rozwija w Polsce nadzwyczaj szeroki wachlarz usług. Systematyczny wzrost pozycji rynkowej.
20	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS OPERATOR LOGISTYCZNY ROKU 2021	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Cyfrowe narzędzia komunikacji.</i> Wiodąca pozycja na krajowym rynku usług kurierskich. Wyprzedza inne firmy z tego sektora pod względem umiejętności zarządzania operacjami logistycznymi, standardem usług, ze szczególnym uwzględnieniem polityki cenowej, elastyczności działania i informatyzacji. W czołówce (19. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
20	XBS PRO-LOG	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Usługi o wartości dodanej.</i> Branżowy ekspert logistycznej obsługi towarów akcyzowych uzyskuje przewagę technologiczną i jakościową nad konkurencją. W czołówce (11. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> [zestawienie obejmujące duże firmy, pod względem wielkości sprzedaży pozycje 501–1000].
23	PKS GDAŃSK-OLIWA	Jedna z najbardziej konkurencyjnych firm transportowych, szczególnie w zakresie organizacji dostaw towarów za granicę. Pierwsza firma transportowa zarządzana bez formalnej struktury hierarchicznej (organizacja turkusowa).
24	ROHLIG SUUS LOGISTICS	Szeroki zakres działalności w dziedzinie spedycji, logistyki kontraktowej, dystrybucji i usług celnych. Prowadzenie geograficznie rozległej działalności stanowi wyzwanie dla konkurentów, którzy tak szeroką ofertą nie dysponują. W czołówce (35. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
25	REGESTA	<b>Po raz pierwszy notowana w zestawieniu.</b> <b>Wyróżnienie:</b> <i>Doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów.</i> Prowadzi rozległą działalność na rynkach międzynarodowych, oferując organizację regularnych linii dostaw a także doświadczenie w obsłudze dostaw wybranych grup towarów.
26	XPO TRANSPORT SOLUTIONS	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Zaawansowane wdrażanie technologii cyfrowych.</i> Realizuje przewozy na najwyższym poziomie, oferując obsługę klienta końcowego, w tym dostawy w trybie <i>just-in-time</i> . W czołówce (97. miejsce) rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
27	DHL GLOBAL FORWARDING	Konsekwentne umacnianie pozycji rynkowej firmy jako firmy pierwszego wyboru. Należy do ścisłego grona firm, które w niespokojnych czasach odnotowały zarówno ponadprzeciętny wzrost przychodów, jak i zysków. Drugi raz z rzędu pierwsze miejsce w rankingu <b>Top500 Najefektywniej Zarządzane Firmy Logistyczne</b> .
28	OMEGA PILZNO	<b>Wyróżnienie:</b> <i>Doświadczenie i wiarygodność biznesowa.</i> Korzysta ze strategicznego położenia Polski na przecięciu unijnych korytarzy transportowych oraz dynamicznego wzrostu handlu zagranicznego. Należy do najwyższej cenionych dostawców towarów za granicę, stamtąd pochodzi większość przychodów firmy, na wymianie towarów z zagranicą koncentrują się coraz bardziej kluczowi klienci firmy.
29	COLIAN LOGISTIC	Potencjał wypracowany we współpracy z klientami z branży spożywczej, wykorzystuje w obsłudze producentów wielu innych branż. Lider krajowych dostaw całopojazdowych, realizuje coraz więcej przewozów międzynarodowych. Jeden z najlepszych serwisów dystrybucyjnych.
29	EPO-TRANS LOGISTIC	Uznany dostawca usług całopojazdowych oraz przewozów intermodalnych. Zarówno w zakresie dysponowania narzędziami komunikowania się, jak narzędziami obsługi należy do najbardziej zaawansowanych firm transportowych.
31	FRIGO LOGISTICS	Operator logistyczny produktów głęboko mrożonych. Oferuje pełen wachlarz usług związanych z obsługą łańcucha dostaw: od odbioru towaru u producenta po transport i dystrybucję do końcowego odbiorcy. Najwyższa ocena dla dystrybucji produktów gotowych, magazynowania, zarządzania zapasami i konfekcjonowania, obsługi klienta końcowego.
32	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	Obsługa całego łańcucha dostaw, tym zaopatrzenia produkcji i dystrybucji, a także obsługa klienta końcowego. „Gwarantuje szeroki wachlarz usług transportowych - od przesyłki paletowej na terenie kraju, przez złożoną dystrybucję w drobnicy międzynarodowej, aż po realizację dostaw kontenerowych z Dalekiego Wschodu”.

## I. ZAKRES I OCENA USŁUG LOGISTYCZNYCH

Pozycja				Wskaźnik zakresu pozytywnie ocenianych usług		
2021	2022	2023		2021	2022	2023
–	1	1	OEX FULFILIO	–	39,5%	57,8%
–	26	2	ID LOGISTICS POLSKA		28,0%	52,1%
2	2	3	XBS PRO-LOG	38,3%	39,1%	50,9%
–	–	4	DSV SOLUTIONS			44,0%
1	7	5	FM LOGISTIC	45,2%	36,4%	43,7%
–	–	6	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	–	–	37,9%
7	27	7	ROHLIG SUUS LOGISTICS	36,1%	27,8%	37,0%
11	5	8	RABEN LOGISTICS POLSKA	32,2%	37,1%	36,5%
5	11	9	FRIGO LOGISTICS	37,0%	32,8%	35,6%
12	16	10	GEODIS POLAND	32,1%	31,6%	35,3%
–	–	11	DSV ROAD	–	–	35,0%
10	18	12	FRESH LOGISTICS POLSKA	32,4%	30,7%	34,3%
16	28	13	DSV AIR & SEA	29,0%	26,7%	34,0%
4	9	14	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	37,8%	34,4%	32,6%
15	17	15	NORTHGATE LOGISTICS	29,8%	31,4%	32,5%
21	21	16	EKOL LOGISTICS	23,6%	29,9%	32,2%
3	6	17	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	38,0%	37,0%	31,8%
18	10	18	DHL GLOBAL FORWARDING	27,0%	34,1%	31,6%
–	14	19	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	–	32,4%	31,3%
17	20	20	TSLOGISTIC	27,5%	30,2%	30,7%
25	31	21	PKS GDAŃSK-OLIWA	21,8%	25,9%	29,1%
–	–	22	REGESTA	–	–	28,2%
24	34	23	OMEGA PILZNO	22,6%	22,6%	28,0%
19	22	24	DIERA	26,0%	29,5%	27,4%
28	35	25	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	17,2%	20,4%	27,2%
–	–	26	OMIDA LOGISTICS	–	–	26,8%
20	30	27	COLIAN LOGISTIC	23,7%	26,3%	25,5%
13	12	28	MASZOŃSKI LOGISTIC	32,0%	32,7%	25,1%
–	–	29	LTP-LOGISTYKA	–	–	23,3%
–	24	30	LSP GROUP	–	28,9%	21,7%
–	29	31	RABEN TRANSPORT	–	26,5%	19,7%
27	19	32	EPO-TRANS LOGISTIC	20,5%	30,6%	18,1%

### Uwagi do tabeli:

Wynik danej firmy to odsetek spośród ogółu kluczowych klientów tej firmy całkowicie zadowolonych (oceny 8-10 na skali 10-elementowej) z wykonywania najbardziej powszechnych usług logistycznych. Listy użyte w badaniu poszczególnych segmentów rynku objęły kilkadziesiąt rodzajów usług. Listy te różnią się, uwzględniają specjalizacje rynkowe poszczególnych grup firm logistycznych. Maksymalny wynik oznaczałby, że wszyscy klienci danej firmy korzystają ze wszystkich możliwych rodzajów usług świadczonych przez daną grupę firm (specjalizujących się w transporcie drogowym, usługach kurierskich, spedycji morskiej i lotniczej itp.) oraz że wszyscy klienci oceniają usługodawcę pozytywnie.

Wskaźnik zakresu pozytywnie ocenianych usług znajduje się na rekordowo wysokim poziomie (średnia 33,0%), jeszcze wyższym niż ubiegłoroczny, wpisując się w tendencję wzrostową z ostatnich lat. W bieżącym roku klienci na ogół kupowali u poszczególnego operatora szerszy niż poprzednio pakiet usług, ocena wykonania tych usług wzrosła.

## FIRMY NAJWYŻEJ OCENIANE PRZEZ SWOICH KLUCZOWYCH KLIENTÓW W POSZCZEGÓLNYCH RODZAJACH USŁUG

Rodzaj usług	Firmy najwyżej oceniane				
	I	II	III	IV	V
1. Ogólnie: przewozy towarów (transport, spedycja)	EPO	LSP GROUP	NORTHGATE	MASZOŃSKI	OMIDA
2. Krajowe	LSP GROUP	LTP-LOGISTYKA	FRESH	DSV SOLUTIONS	FM LOGISTIC
3. Międzynarodowe	TVM	NORTHGATE	MASZOŃSKI	OMIDA	REGESTA
4. Kolejowe i kombinowane	Ekol	IFB	DSV A&S	GEODIS	TSLOGISTIC
5. Morskie	DSV A&S	IFB	DHL GF	Ekol	SUUS
6. Lotnicze cargo	DHL GF	DSV A&S	IFB	Ekol	TSLOGISTIC
7. Drobnicowe	TVM	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC	SUUS
8. Częściowe	NORTHGATE	TVM	TSLOGISTIC	PKS GDAŃSK-OLIWA	FM LOGISTIC
9. Całopojazdowe	OMIDA	NORTHGATE	RABEN TRANSPORT	COLIAN	DSV ROAD
10. Kontenerowe	IFB	DSV A&S	DHL GF	GEODIS	TSLOGISTIC
11. Ogólnie: magazynowanie	IDL	XBS	OEX FULFILIO	DSV SOLUTIONS	FRIGO
12. Przyjęcie towaru	DSV SOLUTIONS	OEX FULFILIO	XBS	IDL	FRIGO
13. Składowanie	XBS	OEX FULFILIO	IDL	DSV SOLUTIONS	FRIGO
14. Wysyłka	OEX FULFILIO	IDL	XBS	DSV SOLUTIONS	FRIGO
15. Ogólnie: obsługa klienta końcowego	IDL	OEX FULFILIO	FRIGO	LSP GROUP	FRESH
16. Obsługa zamówień	OEX FULFILIO	FRIGO	FRESH	XPO	RABEN LOGISTICS
17. Obsługa zwrotów	OEX FULFILIO	FRIGO	FRESH	XPO	DSV SOLUTIONS
18. Ogólnie: usługi kurierskie	GLS	OEX FULFILIO	RABEN LOGISTICS	XBS	SUUS
19. Dostawa tego samego dnia	OEX FULFILIO	GEODIS	GLS	RABEN LOGISTICS	XBS
20. Dostawa w następny dzień roboczy	GLS	OEX FULFILIO	RABEN LOGISTICS	XBS	SUUS
21. Gwarantowana godzina dostawy następnego dnia	GLS	OEX FULFILIO	RABEN LOGISTICS	SUUS	GEODIS
22. Serwis międzynarodowy drogowy	GLS	OEX FULFILIO	RABEN LOGISTICS	SUUS	Ekol
23. Serwis międzynarodowy lotniczy	SUUS	GLS	–	–	–
24. Typ przesyłki: waga do 1 kg	GLS	OEX FULFILIO	SUUS	GEODIS	FM LOGISTIC
25. Typ przesyłki: paczki	GLS	OEX FULFILIO	XBS	RABEN LOGISTICS	SUUS
26. Ogólnie: VAS	XBS	IDL	OEX FULFILIO	DSV SOLUTIONS	FM LOGISTIC
27. Przepakowywanie	XBS	IDL	OEX FULFILIO	DSV SOLUTIONS	FM LOGISTIC
28. Etykietowanie	XBS	IDL	OEX FULFILIO	FM LOGISTIC	DSV SOLUTIONS
29. Zarządzanie znakami akczy	XBS	DSV SOLUTIONS	OEX FULFILIO	SUUS	GLS
30. Elektroniczne powiadomienia odbiorców	XBS	OEX FULFILIO	IDL	GLS	SUUS
31. Obsługa punktów nadawania i odbioru przesyłek	OEX FULFILIO	GLS	XBS	SUUS	–
32. Usługi celne	XBS	Ekol	DHL GF	IFB	DSV A&S
33. Magazynowanie, zarządzanie zapasami i konfekcjonowanie	IDL	XBS	OEX FULFILIO	FRIGO	DSV SOLUTIONS
34. Spedycja	NORTHGATE	OMIDA	LTP-LOGISTYKA	REGESTA	LSP GROUP
35. Logistyka kontraktowa	IDL	DSV SOLUTIONS	OEX FULFILIO	FM LOGISTIC	FRIGO
36. Zaopatrzenie produkcji	LSP GROUP	OMEGA	DSV ROAD	NORTHGATE	GEODIS
37. Dystrybucja produktów gotowych	FM LOGISTIC	IDL	FRIGO	OEX FULFILIO	SUUS
38. Dostawy w trybie <i>just-in-time</i>	TVM	LSP GROUP	XPO	PKS GDAŃSK OLIWA	OMIDA
39. Dostawy w ramach <i>e-commerce</i>	GLS	LSP GROUP	OEX FULFILIO	SUUS	XPO
40. Ogólnie: dostawy produktów spożywczych	FRESH	IDL	FRIGO	FM LOGISTIC	XBS
41. Produkty świeże	FRESH	IDL	OMIDA	GEODIS	FM LOGISTIC
42. Produkty głęboko mrożone	FRIGO	OMIDA	OMEGA	FRESH	–
43. Kompleksowa obsługa logistyczna produktów spożywczych	IDL	FRESH	FRIGO	FM LOGISTIC	XBS
44. Magazynowanie produktów spożywczych	IDL	FRIGO	FRESH	XBS	FM LOGISTIC
45. <i>Cross docking</i> produktów spożywczych	IDL	FRESH	FM LOGISTIC	FRIGO	GEODIS
46. Dystrybucja krajowa produktów spożywczych	FRESH	FRIGO	IDL	FM LOGISTIC	XBS
47. Dystrybucja międzynarodowa produktów spożywczych	FRESH	OMIDA	GEODIS	IDL	OMEGA
48. Certyfikowane usługi w zakresie magazynowania i transportu produktów BIO/EKO	IDL	FRIGO	FRESH	GEODIS	FM LOGISTIC
49. Dostawy kurierskie produktów spożywczych	OEX FULFILIO	XBS	IDL	FRESH	–

### Uwagi do tabeli:

Wynik danej firmy to iloczyn odsetka kluczowych klientów korzystających z danej usługi i odsetka klientów oceniających obsługę tej firmy bardzo wysoko (oceny 8–10 na skali 10-elementowej).

## II. WYKONANIE ZAŁOŻONYCH NORM USŁUG LOGISTYCZNYCH W OCENIE KLUCZOWYCH KLIENTÓW

Pozycja			Terminowość		Kompletność		Bezbieżność		Ogółem
2022	2023		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2023
–	1	DSV SOLUTIONS	–	100,0%	–	100,0%	–	100,0%	100,0%
1	1	LSP GROUP	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
–	1	LTP-LOGISTYKA	–	100,0%	–	100,0%	–	100,0%	100,0%
3	1	NORTHGATE LOGISTICS	96,9%	100,0%	96,9%	100,0%	93,8%	100,0%	100,0%
–	5	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	–	98,1%	–	100,0%	–	98,1%	98,1%
10	6	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	85,4%	100,0%	97,9%	100,0%	97,9%	97,4%	97,4%
22	7	OMEGA PILZNO	74,1%	94,7%	96,3%	94,7%	88,9%	94,7%	94,7%
12	8	EPO-TRANS LOGISTIC	86,7%	94,1%	86,7%	100,0%	93,3%	100,0%	94,1%
32	9	MASZOŃSKI LOGISTIC	80,0%	93,8%	100,0%	100,0%	60,0%	93,8%	93,8%
–	10	OMIDA LOGISTICS	–	96,8%	–	96,8%	–	100,0%	93,5%
6	11	TSLOGISTIC	94,4%	95,6%	94,4%	97,8%	100,0%	95,6%	93,3%
21	12	RABEN TRANSPORT	74,2%	92,9%	90,3%	100,0%	90,3%	92,9%	92,9%
1	13	DIERA	100,0%	92,3%	100,0%	97,4%	100,0%	97,4%	92,3%
4	13	PKS GDAŃSK-OLIWA	90,9%	92,3%	100,0%	100,0%	95,5%	92,3%	92,3%
9	15	RABEN LOGISTICS POLSKA	88,7%	92,5%	98,1%	96,2%	94,3%	94,3%	90,6%
–	16	REGESTA	–	93,3%	–	93,3%	–	90,0%	90,0%
16	17	XBS PRO-LOG	77,4%	94,4%	80,6%	94,4%	80,6%	100,0%	88,9%
6	18	GEODIS POLAND	88,9%	93,8%	100,0%	100,0%	88,9%	93,8%	87,5%
23	19	OEX FULFILIO	86,7%	91,3%	76,7%	91,3%	76,7%	100,0%	87,0%
26	20	ID LOGISTICS POLSKA	91,7%	100,0%	91,7%	92,9%	75,0%	92,9%	85,7%
15	21	DSV AIR & SEA	76,9%	88,7%	92,3%	98,1%	92,3%	90,6%	83,0%
31	22	FM LOGISTIC	66,7%	88,2%	77,8%	88,2%	77,8%	88,2%	82,4%
19	23	FRESH LOGISTICS POLSKA	80,0%	90,0%	78,0%	94,0%	80,0%	82,0%	80,0%
24	23	FRIGO LOGISTICS	80,6%	80,0%	83,3%	84,0%	83,3%	84,0%	80,0%
20	25	COLIAN LOGISTIC	78,1%	86,5%	87,5%	97,3%	81,3%	83,8%	78,4%
8	26	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	100,0%	87,8%	96,1%	85,7%	90,2%	83,7%	75,5%
13	27	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	83,7%	82,4%	100,0%	88,2%	91,8%	86,3%	74,5%
25	28	EKOL LOGISTICS	75,7%	92,3%	94,6	96,2%	83,8%	80,8%	73,1%
29	29	DHL GLOBAL FORWARDING	70,0%	74,5%	96,0%	94,1%	94,0%	80,4%	66,7%
36	29	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	45,5%	66,7%	72,7%	100,0%	72,7%	100,0%	66,7%
28	31	ROHLIG SUUS LOGISTICS	68,6%	71,1%	90,2%	88,9%	88,2%	82,2%	62,2%
–	32	DSV ROAD	–	64,3%	–	85,7%	–	64,3%	50,0%

### Uwagi do tabeli:

Wynik danej firmy to odsetek kluczowych klientów oceniających wykonanie założonych norm usług logistycznych przez tę firmę bardzo wysoko (oceny 8–10 na skali 10-elementowej). Wzięto pod uwagę najbardziej powszechne normy: terminowość dostaw (dostawy w uzgodnionym terminie), kompletność dostaw (dostawy zrealizowane w całości) oraz bezbieżność dostaw (dostawy bez uchybień dokumentacji i znakowania, uszkodzeń towarów lub opakowań). Ogólny wskaźnik przedstawia odsetek klientów danej firmy, którzy jednocześnie wysoko oceniają wykonanie wszystkich branych pod uwagę norm.

Ocena wykonania norm terminowości, kompletności i bezbieżności dostaw była szczególnie wysoka w pierwszych dwóch latach pandemii (78–80% zadowolonych kluczowych klientów), obecnie po jednorocznym załamaniu (73,5%) kształtuje się na jeszcze wyższym poziomie (średnia wartość ogólnego wskaźnika wynosi 85,8%). W okresie wysokiej koniunktury z lat 2005–2008 wskaźnik ten wynosił zaledwie 66–68%.

### III. OCENA NARZĘDZI KOMUNIKOWANIA SIĘ

	Platforma komunikacyjna do składania zleceń	Platforma komunikacyjna pozwalająca śledzić status przesyłki (Track & Trace)	Rozwiązania umożliwiający przewidywanie czasu dostawy (ETA, Estimated Time of Arrival)	Komunikacja telefoniczna	Komunikacja mailowa	Komunikacja osobista	Social media	Pozycja 2023	Pozycja 2022
NORTHGATE LOGISTICS	45,2%	29,0%	54,8%	96,8%	96,8%	87,1%	41,9%	1	2
RABEN LOGISTICS POLSKA	83,0%	67,9%	49,1%	83,0%	90,6%	75,5%	17,0%	2	9
OMIDA LOGISTICS	41,9%	22,6%	48,4%	90,3%	83,9%	71,0%	29,0%	3	–
GEODIS POLAND	25,0%	18,8%	37,5%	87,5%	87,5%	87,5%	25,0%	4	15
OEX FULFILIO	60,9%	39,1%	30,4%	82,6%	82,6%	82,6%	13,0%	5	8
RABEN TRANSPORT	50,0%	21,4%	21,4%	92,9%	85,7%	71,4%	21,4%	6	19
IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	21,1%	13,2%	28,9%	94,7%	97,4%	78,9%	26,3%	7	13
DSV ROAD	28,6%	42,9%	35,7%	64,3%	78,6%	78,6%	30,8%	8	–
DSV AIR & SEA	34,0%	24,5%	32,1%	86,8%	88,7%	69,8%	13,2%	9	35
TVM TRANSPORT & LOGISTICS	26,9%	13,5%	28,8%	84,6%	75,0%	82,7%	40,4%	10	–
ROHLIG SUUS LOGISTICS	40,0%	33,3%	17,8%	62,2%	73,3%	86,7%	20,0%	11	27
MASZOŃSKI LOGISTIC	37,5%	37,5%	37,5%	56,3%	68,8%	68,8%	25,0%	12	32
TSLOGISTIC	40,0%	20,0%	31,1%	84,4%	88,9%	55,6%	11,1%	13	7
DIERA	41,0%	12,8%	23,1%	87,2%	89,7%	71,8%	5,1%	14	11
LTP-LOGISTYKA	50,0%	21,4%	21,4%	78,6%	92,9%	64,3%	7,1%	15	–
XBS PRO-LOG	44,4%	22,2%	16,7%	83,3%	83,3%	55,6%	16,7%	16	24
GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	67,3%	53,1%	30,6%	55,1%	67,3%	69,4%	8,2%	17	6
EPO-TRANS LOGISTIC	29,4%	29,4%	29,4%	82,4%	70,6%	64,7%	11,8%	18	3
EKOL LOGISTICS	23,1%	23,1%	32,0%	73,1%	80,8%	53,8%	15,4%	19	26
OMEGA PILZNO	26,3%	21,1%	21,1%	68,4%	78,9%	57,9%	26,3%	20	31
LSP GROUP	27,5%	41,3%	27,5%	55,0%	55,0%	55,0%	55,0%	21	25
DHL GLOBAL FORWARDING	19,6%	25,5%	25,5%	72,5%	68,6%	72,5%	11,8%	22	30
FRESH LOGISTICS POLSKA	58,0%	38,0%	12,0%	68,0%	60,0%	60,0%	10,0%	23	19
REGESTA	33,3%	13,3%	13,3%	86,7%	80,0%	46,7%	13,3%	24	–
PKS GDAŃSK-OLIWA	38,5%	15,4%	7,7%	76,9%	76,9%	46,2%	23,1%	25	10
FM LOGISTIC	29,4%	17,6%	11,8%	70,6%	70,6%	70,6%	5,9%	26	4
ID LOGISTICS POLSKA	21,4%	7,1%	14,3%	57,1%	57,1%	71,4%	35,7%	27	12
XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	16,7%	0,0%	0,0%	66,7%	83,3%	66,7%	16,7%	28	37
COLIAN LOGISTIC	18,9%	10,8%	13,5%	81,1%	64,9%	62,2%	10,8%	29	28
FRIGO LOGISTICS	20,0%	12,0%	12,0%	60,0%	64,0%	52,0%	16,0%	30	33
DSV SOLUTIONS	16,7%	0,0%	0,0%	66,7%	50,0%	83,3%	0,0%	31	–
RHENUS FREIGHT LOGISTICS	21,6%	7,8%	5,9%	66,7%	64,7%	56,9%	5,9%	32	21

#### Uwagi do tabeli:

Generalną pozycję danej firmy w rankingu wyznacza suma miejsc w poszczególnych poddanych badaniu kategoriach. Podane wartości procentowe odnoszą się do odsetek zdecydowanie pozytywnych ocen poszczególnych elementów komunikowania się.

## FIRMY NAJWYŻEJ OCENIANE PRZEZ SWOICH KLUCZOWYCH KLIENTÓW W ZAKRESIE KOMUNIKACJI

Rodzaj narzędzia	Firmy najwyżej oceniane				
	I	II	III	IV	V
1. Platforma komunikacyjna do składania zleceń	RABEN LOGISTICS	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS	OEX FULFILIO	FRESH LOGISTICS	LTP-LOGISTYKA RABEN TRANSPORT
2. Platforma komunikacyjna pozwalająca śledzić status przesyłki ( <i>Track &amp; Trace</i> )	RABEN LOGISTICS	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS	DSV ROAD	LSP GROUP	OEX FULFILIO
3. Rozwiązania umożliwiające przewidywanie czasu dostawy (ETA, <i>Estimated Time of Arrival</i> )	NORTHGATE LOGISTICS	RABEN LOGISTICS	OMIDA LOGISTICS	GEODIS	MASZOŃSKI LOGISTIC
4. Komunikacja telefoniczna	NORTHGATE LOGISTICS	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	RABEN TRANSPORT	OMIDA LOGISTICS	GEODIS
5. Komunikacja mailowa	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	NORTHGATE LOGISTICS	LTP-LOGISTYKA	RABEN LOGISTICS	DIERA
6. Komunikacja osobista	GEODIS	NORTHGATE LOGISTICS	ROHLIG SUUS LOGISTICS	DSV SOLUTIONS	TVM TRANSPORT & LOGISTICS
7. <i>Social media</i>	LSP GROUP	NORTHGATE LOGISTICS	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	ID LOGISTICS	DSV ROAD



## IV. OCENA NARZĘDZI OBSŁUGI DOSTAW

	Dostawa towarów wewnątrz kraju	Organizacja regularnych linii dostaw wewnątrz kraju	Dostawa towarów za granicę	Organizacja regularnych linii dostaw za granicę	Doświadczenie w obsłudze dostaw wybranych grup towarów	Doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów	Doświadczenie w obsłudze rynku e-commerce w Polsce i za granicą	Wielokanałowość (możliwość obsługi zarówno e-commerce, jak i B2B)	Skalowalność działalności	Pozycja 2023	Pozycja 2022
NORTHGATE LOGISTICS	83,9%	51,6%	100%	48,4%	74,2%	48,4%	32,3%	41,9%	67,7%	1	1
OMIDA LOGISTICS	61,3%	38,7%	77,4%	48,4%	67,7%	51,6%	22,6%	32,3%	67,7%	2	–
RABEN LOGISTICS POLSKA	58,5%	45,3%	56,6%	35,8%	60,4%	54,7%	34,0%	39,6%	62,3%	3	10
IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	60,5%	39,5%	47,4%	31,6%	63,2%	55,3%	23,7%	28,9%	63,2%	4	4
TVM TRANSPORT & LOGISTICS	51,9%	28,8%	86,5%	51,9%	51,9%	44,2%	25,0%	28,8%	59,6%	5	–
PKS GDAŃSK-OLIWA	46,2%	23,1%	76,9%	46,2%	61,5%	46,2%	30,8%	30,8%	46,2%	6	12
OEX FULFILIO	60,9%	39,1%	21,7%	17,4%	56,5%	43,5%	34,8%	43,5%	52,2%	7	6
TSLOGISTIC	51,1%	26,7%	64,4%	42,2%	55,6%	48,9%	15,6%	24,4%	44,4%	8	23
GEODIS POLAND	37,5%	37,5%	56,3%	50,0%	56,3%	62,5%	6,3%	6,3%	62,5%	9	18
DSV ROAD	28,6%	28,6%	57,1%	42,9%	57,1%	42,9%	15,4%	21,4%	64,3%	10	–
REGESTA	36,7%	30,0%	63,3%	50,0%	63,3%	56,7%	10,0%	13,3%	33,3%	11	–
XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	16,7%	16,7%	50,0%	50,0%	66,7%	33,3%	33,3%	16,7%	50,0%	12	8
FRESH LOGISTICS POLSKA	54,0%	40,0%	14,0%	10,0%	52,0%	60,0%	12,0%	18,0%	50,0%	13	26
LTP-LOGISTYKA	64,3%	42,9%	14,3%	7,1%	57,1%	50,0%	14,3%	14,3%	42,9%	14	–
RABEN TRANSPORT	50,0%	35,7%	35,7%	35,7%	57,1%	28,6%	28,6%	7,1%	50,0%	15	29
ID LOGISTICS POLSKA	42,9%	35,7%	7,1%	7,1%	35,7%	42,9%	28,6%	42,9%	57,1%	16	17
DSV AIR & SEA	39,6%	22,6%	41,5%	24,5%	52,8%	49,1%	13,2%	13,2%	62,3%	17	35
DIERA	53,8%	35,9%	53,8%	33,3%	46,2%	33,3%	10,3%	12,8%	48,7%	18	9
GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	53,1%	38,8%	28,6%	24,5%	30,6%	32,7%	24,5%	26,5%	36,7%	19	22
LSP GROUP	55,0%	55,0%	13,8%	0,0%	27,5%	41,3%	13,8%	13,8%	55,0%	20	28
XBS PRO-LOG	44,4%	27,8%	5,6%	5,6%	61,1%	44,4%	5,6%	16,7%	55,6%	21	34
EKOL LOGISTICS	30,8%	19,2%	42,3%	38,5%	48,0%	48,0%	16,7%	8,3%	44,0%	22	36
FM LOGISTIC	52,9%	29,4%	11,8%	11,8%	64,7%	41,2%	11,8%	11,8%	35,3%	23	6
EPO-TRANS LOGISTIC	11,8%	5,9%	58,8%	41,2%	58,8%	41,2%	5,9%	5,9%	47,1%	24	11
MASZOŃSKI LOGISTIC	37,5%	18,8%	50,0%	37,5%	43,8%	37,5%	12,5%	12,5%	37,5%	25	15
COLIAN LOGISTIC	59,5%	32,4%	32,4%	18,9%	40,5%	35,1%	8,1%	10,8%	40,5%	26	24
OMEGA PILZNO	31,6%	10,5%	47,4%	36,8%	47,4%	42,1%	10,5%	15,8%	36,8%	27	19
DSV SOLUTIONS	33,3%	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	50,0%	16,7%	16,7%	33,3%	28	–
DHL GLOBAL FORWARDING	25,5%	25,5%	43,1%	29,4%	45,1%	43,1%	5,9%	9,8%	43,1%	29	15
ROHLIG SUUS LOGISTICS	33,3%	26,7%	22,2%	20,0%	31,1%	31,1%	11,1%	24,4%	40,0%	30	31
FRIGO LOGISTICS	48,0%	40,0%	0,0%	0,0%	36,0%	32,0%	4,0%	12,0%	16,0%	31	21
RHENUS FREIGHT LOGISTICS	39,2%	27,5%	29,4%	19,6%	33,3%	23,5%	2,0%	5,9%	19,6%	32	27

### Uwagi do tabeli:

Generalną pozycję danej firmy w rankingu wyznacza suma miejsc w poszczególnych poddanych badaniu kategoriach. Podane wartości procentowe odnoszą się do odsetek zdecydowanie pozytywnych ocen poszczególnych elementów obsługi dostaw.



## FIRMY NAJWYŻEJ OCENIANE PRZEZ SWOICH KLUCZOWYCH KLIENTÓW W ZAKRESIE OBSŁUGI DOSTAW

Rodzaj narzędzia	Firmy najwyżej oceniane				
	I	II	III	IV	V
1. Dostawa towarów wewnątrz kraju	NORTHGATE LOGISTICS	LTP-LOGISTYKA	OMIDA LOGISTICS	OEX FULFILIO	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE
2. Organizacja regularnych linii dostaw wewnątrz kraju	LSP GROUP	NORTHGATE LOGISTICS	RABEN LOGISTICS	LTP-LOGISTYKA	FRESH LOGISTICS
3. Dostawa towarów za granicę	NORTHGATE LOGISTICS	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	OMIDA LOGISTICS	PKS GDAŃSK-OLIWA	TSLOGISTIC
4. Organizacja regularnych linii dostaw za granicę	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	REGESTA GEODIS XPO TRANSPORT SOLUTIONS			NORTHGATE LOGISTICS OMIDA LOGISTICS
5. Doświadczenie w obsłudze dostaw wybranych grup towarów	NORTHGATE LOGISTICS	OMIDA LOGISTICS	XPO TRANSPORT SOLUTIONS	FM LOGISTIC	REGESTA
6. Doświadczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw klientów	GEODIS	FRESH LOGISTICS	REGESTA	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	RABEN LOGISTICS
7. Doświadczenie w obsłudze rynku <i>e-commerce</i> w Polsce i za granicą	OEX FULFILIO	RABEN LOGISTICS	XPO TRANSPORT SOLUTIONS	NORTHGATE LOGISTICS	PKS GDAŃSK-OLIWA
8. Wielokanałowość (możliwość obsługi zarówno <i>e-commerce</i> , jak i <i>B2B</i> )	OEX FULFILIO	ID LOGISTICS	NORTHGATE LOGISTICS	RABEN LOGISTICS	OMIDA LOGISTICS
9. Skalowalność działalności (obszar geograficzny, infrastruktura, zasoby personalne)	NORTHGATE LOGISTICS OMIDA LOGISTICS		DSV ROAD	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	GEODIS

Chcemy sprawić aby odpowiedzialna konsumpcja była możliwa i dostępna dla wszystkich.

## V. OCENA STATUSU BIZNESOWEGO

	Działalność w stowarzyszeniach branżowych	Korzyści kosztowe ze współpracy	Efektywność i stabilność finansowa	Odpowiedni potencjał do realizacji dostaw	Odporność na zakłócenia na rynku	Potwierdzona certyfikatami wysoka jakość obsługi	Zaawansowane wdrażanie technologii cyfrowych i posiadanie zdolności do partnerskiej współpracy	Zaawansowane wdrażanie rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG <sup>1</sup>	Zdolność do prowadzenia wspólnych inicjatyw w tym zakresie	Potwierdzenie statusu podmiotu nie podlegającego sankcjom <sup>2</sup>	Potwierdzenie statusu podmiotu, który wypełnia kryteria niemieckiej regulacji LKSG lub podobnych <sup>3</sup>	Pozycja 2023
NORTHGATE LOGISTICS	51,6%	77,4%	71,0%	87,1%	80,6%	80,6%	58,1%	58,1%	54,8%	74,2%	67,7%	1
RABEN LOGISTICS POLSKA	24,5%	45,3%	56,6%	71,7%	54,7%	64,2%	64,2%	43,4%	39,6%	41,5%	41,5%	2
TVM TRANSPORT & LOGISTICS	36,5%	57,7%	55,8%	78,8%	65,4%	57,7%	46,2%	30,8%	32,7%	32,7%	38,5%	3
GEODIS POLAND	43,8%	56,3%	62,5%	62,5%	56,3%	56,3%	43,8%	43,8%	25,0%	37,5%	31,3%	4
IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	23,7%	60,5%	68,4%	73,7%	60,5%	55,3%	36,8%	28,9%	28,9%	31,6%	42,1%	5
OMIDA LOGISTICS	38,7%	61,3%	64,5%	74,2%	54,8%	54,8%	35,5%	35,5%	38,7%	32,3%	29,0%	6
FM LOGISTIC	17,6%	11,8%	64,7%	58,8%	58,8%	58,8%	35,3%	35,3%	41,2%	41,2%	52,9%	7
ID LOGISTICS POLSKA	21,4%	28,6%	57,1%	50,0%	35,7%	35,7%	57,1%	42,9%	50,0%	50,0%	57,1%	8
DSV Air & SEA	15,1%	45,3%	64,2%	67,9%	43,4%	52,8%	39,6%	28,3%	22,6%	34,0%	34,0%	9
OEX FULFILIO	52,2%	30,4%	39,1%	60,9%	34,8%	56,5%	39,1%	21,7%	34,8%	34,8%	43,5%	10
LSP GROUP	27,5%	55,0%	55,0%	55,0%	55,0%	55,0%	41,3%	13,8%	41,3%	27,5%	13,8%	11
DHL GLOBAL FORWARDING	27,5%	33,3%	56,9%	56,9%	33,3%	49,0%	29,4%	33,3%	29,4%	37,3%	37,3%	12
XBS PRO-LOG	22,2%	33,3%	50,0%	61,1%	55,6%	50,0%	38,9%	27,8%	16,7%	33,3%	31,6%	13
DSV ROAD	44,4%	50,0%	76,9%	64,3%	42,9%	42,9%	30,8%	15,4%	15,4%	25,0%	38,5%	14
MASZOŃSKI LOGISTIC	25,0%	31,3%	31,3%	68,8%	37,5%	50,0%	18,8%	37,5%	25,0%	31,3%	37,5%	15
EKOL LOGISTICS	26,9%	34,6%	30,8%	46,2%	38,5%	42,3%	26,9%	34,6%	38,5%	38,5%	38,5%	16
XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	16,7%	33,3%	50,0%	66,7%	33,3%	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	50,0%	50,0%	17
REGESTA	26,7%	46,7%	40,0%	63,3%	43,3%	43,3%	30,0%	23,3%	20,0%	26,7%	26,7%	18
PKS GDAŃSK-OLIWA	23,1%	23,1%	23,1%	61,5%	46,2%	46,2%	38,5%	23,1%	30,8%	30,8%	38,5%	19
GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	18,4%	36,7%	44,9%	55,1%	46,9%	38,8%	42,9%	20,4%	16,3%	32,7%	36,7%	20
FRESH LOGISTICS POLSKA	22,0%	22,0%	42,0%	52,0%	30,0%	48,0%	40,0%	34,0%	30,0%	24,0%	32,0%	21
RABEN TRANSPORT	14,3%	28,6%	28,6%	71,4%	35,7%	50,0%	28,6%	21,4%	28,6%	21,4%	35,7%	22
ROHLIG SUUS LOGISTICS	22,2%	33,3%	48,9%	51,1%	31,1%	37,8%	28,9%	24,4%	26,7%	26,7%	31,1%	23
DSV SOLUTIONS	25,0%	0,0%	50,0%	33,3%	50,0%	50,0%	16,7%	25,0%	25,0%	20,0%	20,0%	24
TSLOGISTIC	13,3%	51,1%	40,0%	51,1%	33,3%	46,7%	26,7%	22,2%	15,6%	24,4%	33,3%	25
LTP-LOGISTYKA	14,3%	42,9%	35,7%	57,1%	57,1%	28,6%	14,3%	7,1%	7,1%	35,7%	21,4%	26
OMEGA PILZNO	21,1%	26,3%	31,6%	52,6%	42,1%	42,1%	15,8%	21,1%	21,1%	26,3%	31,6%	27
DIERA	12,8%	41,0%	33,3%	59,0%	41,0%	41,0%	23,1%	17,9%	17,9%	15,4%	15,4%	28
COLIAN LOGISTIC	24,3%	27,0%	32,4%	48,6%	43,2%	43,2%	13,5%	16,2%	10,8%	21,6%	21,6%	29
EPO-TRANS LOGISTIC	5,9%	41,2%	47,1%	52,9%	41,2%	23,5%	29,4%	17,6%	11,8%	11,8%	17,6%	30
FRIGO LOGISTICS	8,0%	12,0%	20,0%	20,0%	20,0%	28,0%	24,0%	20,0%	12,0%	12,0%	20,0%	31
RHENUS FREIGHT LOGISTICS	9,8%	19,6%	25,5%	33,3%	21,6%	23,5%	9,8%	7,8%	5,9%	21,6%	21,6%	32

### Uwagi do tabeli:

<sup>1</sup> Ochrona środowiska naturalnego, odpowiedzialność społeczna i przestrzeganie ładu korporacyjnego.

<sup>2</sup> Sankcje o charakterze administracyjno-gospodarczym (np. związane z agresją Rosji w Ukrainie).

<sup>3</sup> Zapobieganie: pracy przymusowej, zatrudnianiu dzieci, praktykom dyskryminacyjnym i zakazowi zrzeszania się pracowników; przeciwdziałanie złym warunkom socjalnym zatrudnienia oraz zaniedbywaniu ochrony środowiska.

## FIRMY NAJWYŻEJ OCENIANE PRZEZ SWOICH KLUCZOWYCH KLIENTÓW W ZAKRESIE STATUSU BIZNESOWEGO

Rodzaj narzędzia	Firmy najwyżej oceniane				
	I	II	III	IV	V
1. Działalność w stowarzyszeniach branżowych	OEX FULFILIO	NORTHGATE LOGISTICS	DSV ROAD	GEODIS	OMIDA LOGISTICS
2. Korzyści kosztowe ze współpracy	NORTHGATE LOGISTICS	OMIDA LOGISTICS	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	GEODIS
3. Efektywność i stabilność finansowa	DSV ROAD	NORTHGATE LOGISTICS	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	FM LOGISTIC	OMIDA LOGISTICS
4. Odpowiedni potencjał do realizacji dostaw	NORTHGATE LOGISTICS	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	OMIDA LOGISTICS	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	RABEN LOGISTICS
5. Odporność na zakłócenia na rynku	NORTHGATE LOGISTICS	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE	FM LOGISTIC	LTP-LOGISTYKA
6. Potwierdzona certyfikatami wysoka jakość obsługi	NORTHGATE LOGISTICS	RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	OEX FULFILIO
7. Zaawansowane wdrażanie technologii cyfrowych i posiadanie zdolności do partnerskiej współpracy	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE LOGISTICS	ID LOGISTICS	XPO TRANSPORT SOLUTIONS	TVM TRANSPORT & LOGISTICS
8. Zaawansowane wdrażanie rozwiązań służących wypełnieniu kryteriów ESG	NORTHGATE LOGISTICS	GEODIS	RABEN LOGISTICS	ID LOGISTICS	MASZOŃSKI LOGISTIC
9. Zdolność do prowadzenia wspólnych inicjatyw w tym zakresie	NORTHGATE LOGISTICS	ID LOGISTICS	LSP GROUP	FM LOGISTIC	RABEN LOGISTICS
10. Potwierdzenie statusu podmiotu nie podlegającego sankcjom	NORTHGATE LOGISTICS	ID LOGISTICS XPO TRANSPORT SOLUTIONS		RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC
11. Potwierdzenie statusu podmiotu, który wypełnia kryteria niemieckiej regulacji LkSG lub podobnych	NORTHGATE LOGISTICS	ID LOGISTICS	FM LOGISTIC	XPO TRANSPORT SOLUTIONS	OEX FULFILIO

# Odpowiedzialnie zmierzamy w przyszłość!



ENVIRONMENT

SOCIAL

GOVERNANCE

## VI. POZIOM ZAUFANIA KLUCZOWYCH KLIENTÓW

Pozycja				Odsetek wskazań		
2021	2022	2023		2021	2022	2023
12	6	1	NORTHGATE LOGISTICS	61,01%	81,46%	85,78%
4	5	2	RABEN LOGISTICS POLSKA	76,74%	82,67%	75,97%
7	8	3	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	73,67%	78,95%	69,27%
–	–	4	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	–	–	68,92%
6	27	5	GEODIS POLAND	75,35%	64,78%	67,37%
15	15	6	DSV AIR & SEA	58,25%	72,41%	65,70%
1	4	7	FRESH LOGISTICS POLSKA	82,90%	85,11%	63,55%
10	1	8	FM LOGISTIC	67,87%	92,14%	62,73%
22	28	9	EKOL LOGISTICS	52,48%	62,70%	61,54%
–	25	10	RABEN TRANSPORT	–	66,41%	61,53%
2	9	11	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	81,76%	78,03%	61,12%
–	–	12	OMIDA LOGISTICS	–	–	59,56%
–	–	13	LTP-LOGISTYKA	–	–	58,97%
8	2	14	DIERA	71,35%	85,89%	58,83%
24	32	15	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	49,13%	57,33%	57,33%
–	–	16	DSV ROAD	–	–	57,10%
3	18	17	MASZOŃSKI LOGISTIC	81,50%	70,76%	56,81%
11	10	18	DHL GLOBAL FORWARDING	64,50%	77,67%	55,62%
–	37	19	LSP GROUP	–	34,80%	54,20%
–	–	20	DSV SOLUTIONS	–	–	53,91%
–	3	21	OEX FULFILIO	–	85,81%	53,29%
19	30	22	COLIAN LOGISTIC	53,20%	61,21%	52,56%
14	19	23	TSLOGISTIC	58,39%	70,19%	51,89%
–	–	24	REGESTA	–	–	51,01%
–	24	25	ID LOGISTICS POLSKA	–	67,45%	50,80%
–	14	26	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	–	72,87%	49,94%
18	16	27	XBS PRO-LOG	54,65%	71,86%	49,63%
9	26	28	ROHLIG SUUS LOGISTICS	68,74%	66,27%	48,89%
20	17	29	PKS GDAŃSK-OLIWA	53,17%	70,85%	48,18%
26	20	30	OMEGA PILZNO	48,16%	70,13%	47,93%
21	33	31	EPO-TRANS LOGISTIC	52,54%	57,11%	46,39%
28	12	32	FRIGO LOGISTICS	40,94%	76,49%	40,40%

## Uwagi do tabeli:

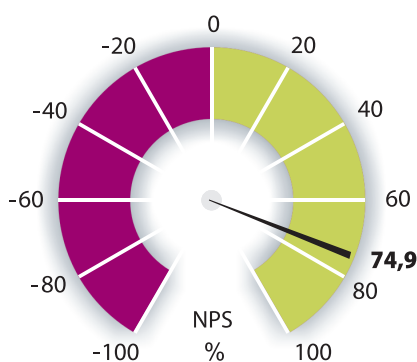
Wskaźnik ten obrazuje poziom zaufania do standardu obsługi danej firmy, która nie daje się przez inne zastąpić. Oferowany przez każdą firmę standard obsługi odnoszony jest do standardu proponowanego przez firmy konkurencyjne, wyznaczając pozycję na właściwym dla niej rynku.

Prezentowane wyniki pokazują, jak często firma logistyczna wskazywana jest przez swoich kluczowych klientów jako najlepsza firma na rynku w danych dziedzinach obsługi, przy uwzględnieniu znaczenia przypisywanego przez klientów danej dziedziny. Każdy badany klient znaczenie danej dziedziny oceniał na skali 10-elementowej. W powyższym zestawieniu podano wynik ogółem, będący średnią oceną dla piętnastu badanych kategorii obsługi klienta.

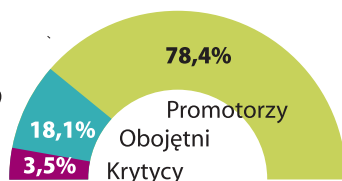
Wskaźnik poziomu zaufania do obsługi badanej grupy firm wynosi 59,4%, co jest najgorszym wynikiem od ośmiu lat i oznacza gwałtowny spadek porównaniu z historycznie najwyższym wynikiem z roku poprzedniego (72,8%). Tym samym notowana właściwie od początku naszych pomiarów tendencja do systematycznej poprawy poziomu zaufania do standardu jakości obsługi oferowanych przez czołowe firmy logistyczne została odwrócona.

## FIRMY OFERUJĄCE W OCENIE KLUCZOWYCH KLIENTÓW DANYCH FIRM NAJWYŻSZY NA RYNKU STANDARD OBSŁUGI

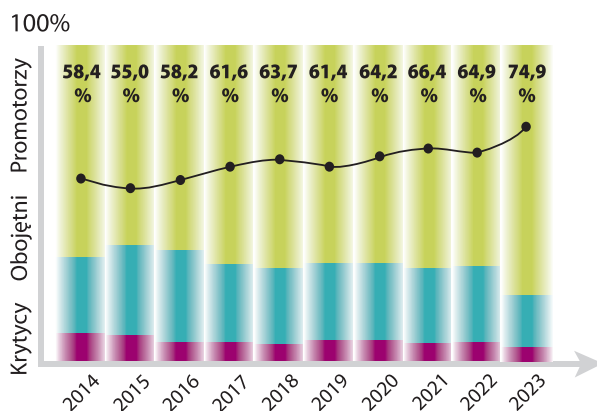
Cecha obsługi	Najwyżej oceniana firma				
	I	II	III	IV	V
a. Czas odpowiedzi na zapytanie ofertowe	NORTHGATE	IDL	RABEN LOGISTICS	IFB	OMIDA
b. Wsparcie konsultanta/opiekuna handlowego	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC	DSV ROAD	GEODIS
c. Kultura pracownika realizującego przewóz towaru	NORTHGATE	XPO	FM LOGISTIC	GEODIS	IFB
d. Doświadczenie i wiarygodność	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	TVM	IFB	FRESH
e. Cena usług odpowiada jakości	DSV SOLUTIONS	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC	TVM
f. Informatyzacja i integracja systemów operacyjno-informatycznych	RABEN LOGISTICS	GEODIS	FRESH	XBS	GLS
g. Kompleksowość usług	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	RABEN TRANSPORT	DSV AIR & SEA	FRESH
h. Zasięg geograficzny dostaw	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	IFB	GEODIS	MASZOŃSKI
i. Elastyczność (terminy i forma dostaw)	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	TVM	LTP	IFB
j. Czas od zamówienia do dostawy	NORTHGATE	XPO	TVM	GLS	IFB
k. Terminowość dostaw (dostawy w uzgodnionym terminie)	NORTHGATE	TVM	RABEN LOGISTICS	GLS	LTP
l. Kompletność dostaw (dostawy zrealizowane w całości)	NORTHGATE	XPO	RABEN LOGISTICS	TVM	IFB
m. Bezbledność dostaw (dostawy bez uchybień dokumentacji i znakowania, uszkodzeń towarów lub opakowań)	NORTHGATE	XPO	RABEN LOGISTICS	GEODIS	IFB
n. Obieg informacji o stanie realizacji dostaw/o trudnościach w realizacji	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	RABEN TRANSPORT	IFB	EKOL
o. Wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych	RABEN LOGISTICS	FRESH	GEODIS	IDL	XPO



Indeks NPS 2023



Rozkład opinii klientów



Indeks NPS 2014-2023

### NPS - INDEKS LOJALNOŚCI DLA BRANŻY LOGISTYCZNEJ (2023)

## VII. POZIOM ZAUFANIA OGÓŁU KLIENTÓW

Pozycja				Odsetek wskazań		
2021	2022	2023		2021	2022	2023
1	1	1	RABEN LOGISTICS POLSKA	3,72%	2,90%	3,64%
11	14	2	NORTHGATE LOGISTICS	2,39%	2,12%	3,17%
10	22	3	GEODIS POLAND	2,53%	1,92%	2,81%
4	2	4	FM LOGISTIC	2,95%	2,72%	2,59%
9	13	5	DSV AIR & SEA	2,58%	2,15%	2,56%
–	10	6	RABEN TRANSPORT	–	2,21%	2,52%
–	–	7	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	–	–	2,30%
7	8	8	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	2,73%	2,30%	2,24%
2	4	9	FRESH LOGISTICS POLSKA	3,19%	2,39%	2,21%
3	17	10	ROHLIG SUUS LOGISTICS	2,96%	2,02%	2,10%
–	–	11	OMIDA LOGISTICS	–	–	2,09%
19	21	12	EKOL LOGISTICS	1,98%	1,93%	2,01%
–	–	13	DSV ROAD	–	–	2,00%
5	7	14	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	2,94%	2,33%	1,98%
–	–	15	LTP-LOGISTYKA	–	–	1,93%
8	3	16	DIERA	2,62%	2,40%	1,86%
–	37	17	LSP GROUP	–	1,37%	1,82%
–	–	18	DSV SOLUTIONS	–	–	1,81%
16	28	19	MASZOŃSKI LOGISTIC	2,12%	1,78%	1,80%
27	34	20	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	1,66%	1,56%	1,77%
23	31	21	COLIAN LOGISTIC	1,87%	1,64%	1,76%
20	25	22	XBS PRO-LOG	1,97%	1,83%	1,75%
–	9	23	OEX FULFILIO	–	2,27%	1,74%
–	–	24	ID LOGISTICS POLSKA	–	–	1,71%
26	24	25	OMEGA PILZNO	1,81%	1,89%	1,70%
12	6	26	DHL GLOBAL FORWARDING	2,28%	2,34%	1,65%
13	20	27	TSLOGISTIC	2,17%	1,94%	1,64%
–	–	28	REGESTA	–	–	1,63%
–	16	29	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	–	2,03%	1,59%
22	27	30	EPO-TRANS LOGISTIC	1,90%	1,79%	1,58%
21	23	31	PKS GDAŃSK-OLIWA	1,91%	1,91%	1,57%
28	15	32	FRIGO LOGISTICS	1,48%	2,11%	1,41%

### Uwagi do tabeli:

Prezentowane wyniki pokazują, jak często dana firma logistyczna wskazywana jest przez ogół klientów badanych firm jako najlepsza w dziedzinie obsługi. W powyższym zestawieniu podano wynik ogółem, będący średnią liczbą wskazań dla piętnastu badanych kategorii obsługi logistycznej, przy uwzględnieniu znaczenia przypisywanego przez klientów poszczególnym dziedzinom obsługi. Wynik ważony jest ze względu na nierówną liczbę respondentów badanych w imieniu poszczególnych firm.

Rozkład wskazań pokazuje odwrócenie długoterminowego trendu. Tylko niecałe 2/3 objęło którąś z 32 firm uczestniczących w badaniu (przed rokiem 4/5), aż w co piątym (przed rokiem w co dziesiątym) przypadku klienci nie potrafili wskazać firmy najlepszej w danej dziedzinie, w reszcie sytuacji klienci wskazywali na inne wymienione z nazwy firmy.

## FIRMY OFERUJĄCE W OCENIE KLIENTÓW WSZYSTKICH FIRM NAJWYŻSZY NA RYNKU STANDARD OBSŁUGI

Cecha obsługi	Najwyżej oceniana firma				
	I	II	III	IV	V
a. Czas odpowiedzi na zapytanie ofertowe	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	RABEN TRANSPORT	OMIDA	SUUS
b. Wsparcie konsultanta/opiekuna handlowego	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE	FM LOGISTIC	GEODIS	DSV A&S
c. Kultura pracownika realizującego przewóz towaru	NORTHGATE	GEODIS	RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC	RABEN TRANSPORT
d. Doświadczenie i wiarygodność	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE	RABEN TRANSPORT	FM LOGISTIC	DSV A&S
e. Cena usług odpowiada jakości	GEODIS	RABEN LOGISTICS	FM LOGISTIC	RABEN TRANSPORT	NORTHGATE
f. Informatyzacja i integracja systemów operacyjno-informatycznych	RABEN LOGISTICS	RABEN TRANSPORT	DSV SOLUTIONS	FM LOGISTIC	GEODIS
g. Kompleksowość usług	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE	RABEN TRANSPORT	DSV A&S	FM LOGISTIC
h. Zasięg geograficzny dostaw	RABEN LOGISTICS	DSV A&S	GEODIS	NORTHGATE	DHL GF
i. Elastyczność (terminy i forma dostaw)	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE	DSV A&S	GEODIS	FM LOGISTIC
j. Czas od zamówienia do dostawy	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	GEODIS	FM LOGISTIC	DSV A&S
k. Terminowość dostaw (dostawy w uzgodnionym terminie)	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE	FM LOGISTIC	TVM	GEODIS
l. Kompletność dostaw (dostawy zrealizowane w całości)	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	GEODIS	XPO	DSV A&S
m. Bezbledność dostaw (dostawy bez uchybień dokumentacji i znakowania, uszkodzeń towarów lub opakowań)	RABEN LOGISTICS	NORTHGATE	GEODIS	XPO	FM LOGISTIC
n. Obieg informacji o stanie realizacji dostaw/o trudnościach w realizacji	NORTHGATE	RABEN LOGISTICS	RABEN TRANSPORT	GEODIS	IFB
o. Wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych	RABEN LOGISTICS	IDL	FRESH	DSV SOLUTIONS	FM LOGISTIC



Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Czas odpowiedzi na zapytanie ofertowe**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Northgate Logistics	1. DHL Express
2. Raben Logistics	2. DB Schenker
3. Raben Transport	3. Kuehne + Nagel
4. Omida Logistics	4. Dachser
5. ROHLIG SUUS Logistics	5. InPost
6. DSV Air & Sea	6. cargo-partner spedycja
7. GEODIS	7. FedEx
8. IFB International Freightbridge	8. Eurogate Logistics
9. TVM Transport & Logistics	9. LKW Walter
10. ID Logistics	10. Hellmann

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Wsparcie konsultanta/opiekuna handlowego**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. Kuehne + Nagel
2. Northgate Logistics	2. DB Schenker
3. FM Logistic	3. cargo-partner spedycja
4. GEODIS	4. DHL Express
5. DSV Air & Sea	5. InPost
6. DSV Road	6. Rhenus Logistics
7. IFB International Freightbridge	7. Nagel Group
8. TVM Transport & Logistics	8. DPD
9. ROHLIG SUUS Logistics	9. Dachser
10. Omega Pilzno	10. Delta Trans

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Kultura pracownika realizującego przewóz towaru**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Northgate Logistics	1. DHL Express
2. GEODIS	2. Kuehne + Nagel
3. Raben Logistics	3. Dachser
4. FM Logistic	4. DPD
5. Raben Transport	5. FedEx
6. XPO Transport Solutions	6. DB Schenker
7. LSP Group	7. InPost
8. IFB International Freightbridge	8. Rhenus Logistics
9. DSV Air & Sea	9. DHL Parcel
10. TVM Transport & Logistics	10. Hellmann

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Doświadczenie i wiarygodność**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. Northgate Logistics	2. DB Schenker
3. Raben Transport	3. FedEx
4. FM Logistic	4. Dachser
5. DSV Air & Sea	5. Kuehne + Nagel
6. TVM Transport & Logistics	6. DHL Parcel
7. IFB International Freightbridge	7. InPost
8. Omega Pilzno	8. UPS
9. GEODIS	9. Ligentia
10. Fresh Logistics	10. TNP Logistyka Anna Traut



Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Cena usług odpowiada jakości**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. GEODIS	1. InPost
2. Raben Logistics	2. DB Schenker
3. FM Logistic	3. DHL Express
4. Raben Transport	4. cargo-partner spedycja
5. Northgate Logistics	5. FedEx
6. DSV Solutions	6. DPD
7. DSV Air & Sea	7. Kuehne + Nagel
8. TVM Transport & Logistics	8. Dachser
9. ROHLIG SUUS Logistics	9. UPS
10. Omida Logistics	10. Rhenus Logistics

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Informatyzacja i integracja systemów operacyjno-informatycznych**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. Raben Transport	2. InPost
3. DSV Solutions	3. Dachser
4. FM Logistic	4. Kuehne + Nagel
5. GEODIS	5. Hellmann
6. Fresh Logistics	6. UPS
7. GLS	7. cargo-partner spedycja
8. DSV Road	8. Nagel Group
9. XBS Pro-Log	9. FedEx
10. DSV Air & Sea	10. DPD

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Kompleksowość usług**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. Northgate Logistics	2. Kuehne + Nagel
3. Raben Transport	3. DPD
4. DSV Air & Sea	4. Dachser
5. FM Logistic	5. DB Schenker
6. GEODIS	6. InPost
7. Fresh Logistics	7. cargo-partner spedycja
8. ROHLIG SUUS Logistics	8. JAS-FBG
9. DSV Solutions	9. FedEx
10. Ekol Logistics	10. DHL Parcel

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Zasięg geograficzny dostaw**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. DSV Air & Sea	2. DB Schenker
3. GEODIS	3. FedEx
4. Northgate Logistics	4. Dachser
5. DHL Global Forwarding	5. UPS
6. IFB International Freightbridge	6. Kuehne + Nagel
7. Raben Transport	7. DPD
8. Maszoński Logistic	8. cargo-partner spedycja
9. Fresh Logistics	9. C.H. Robinson
10. FM Logistic	10. Nagel Group

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Elastyczność (terminy i forma dostaw)**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. Northgate Logistics	2. Kuehne + Nagel
3. DSV Air & Sea	3. InPost
4. GEODIS	4. DB Schenker
5. FM Logistic	5. Dachser
6. TVM Transport & Logistics	6. DPD
7. Raben Transport	7. FedEx
8. LTP-Logistyka	8. Geis
9. Omida Logistics	9. UPS
10. IFB International Freightbridge	10. cargo-partner spedycja

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Czas od zamówienia do dostawy**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Northgate Logistics	1. DHL Express
2. Raben Logistics	2. InPost
3. GEODIS	3. DB Schenker
4. FM Logistic	4. DPD
5. DSV Air & Sea	5. FedEx
6. GLS	6. Rhenus Logistics
7. TVM Transport & Logistics	7. Dachser
8. IFB International Freightbridge	8. UPS
9. Fresh Logistics	9. DHL Parcel
10. LTP-Logistyka	10. Geis

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Terminowość dostaw (dostawy w uzgodnionym terminie)**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. Northgate Logistics	2. InPost
3. FM Logistic	3. DB Schenker
4. TVM Transport & Logistics	4. DPD
5. GEODIS	5. cargo-partner spedycja
6. LTP-Logistyka	6. Rhenus Logistics
7. Raben Transport	7. DHL Parcel
8. GLS	8. Kuehne + Nagel
9. DSV Air & Sea	9. CEVA
10. Omida Logistics	10. DTW Logistics

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Kompletność dostaw (dostawy zrealizowane w całości)**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Northgate Logistics	1. InPost
2. Raben Logistics	2. DB Schenker
3. GEODIS	3. DHL Express
4. XPO Transport Solutions	4. Dachser
5. DSV Air & Sea	5. Kuehne + Nagel
6. IFB International Freightbridge	6. FedEx
7. TVM Transport & Logistics	7. cargo-partner spedycja
8. FM Logistic	8. Rhenus Logistics
9. Omida Logistics	9. Alcor Logistics
10. DIERA	10. Hellmann

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Bezбłędność dostaw (dostawy bez uchybień dokumentacji i znakowania, uszkodzeń towarów lub opakowań)**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. Northgate Logistics	2. DB Schenker
3. GEODIS	3. InPost
4. XPO Transport Solutions	4. Dachser
5. FM Logistic	5. DPD
6. DSV Air & Sea	6. Hellmann
7. IFB International Freightbridge	7. cargo-partner spedycja
8. TVM Transport & Logistics	8. Kuehne + Nagel
9. Omida Logistics	9. Rhenus Logistics
10. Raben Transport	10. CEVA

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Obieg informacji o stanie realizacji dostaw/o trudnościach w realizacji**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Northgate Logistics	1. InPost
2. Raben Logistics	2. DHL Express
3. Raben Transport	3. Kuehne + Nagel
4. GEODIS	4. Dachser
5. IFB International Freightbridge	5. DB Schenker
6. Omida Logistics	6. FedEx
7. DSV Road	7. cargo-partner spedycja
8. FM Logistic	8. VAN cargo
9. TVM Transport & Logistics	9. Geis
10. Fresh Logistics	10. Nagel Group

Najczęściej wskazywane jako najlepsze przez klientów badanych firm ze względu na:  
**Wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych**

Uczestnicy badania	Inne firmy
1. Raben Logistics	1. DHL Express
2. ID Logistics	2. InPost
3. Fresh Logistics	3. Dachser
4. DSV Solutions	4. DB Schenker
5. FM Logistic	5. FedEx
6. Northgate Logistics	6. Hellmann
7. Raben Transport	7. Kuehne + Nagel
8. DSV Air & Sea	8. cargo-partner spedycja
9. GEODIS	9. UPS
10. XBS Pro-Log	10. DPD



## VIII. LOJALNOŚĆ KLUCZOWYCH KLIENTÓW

Pozycja			Odsetek wskazań				
2022	2023		NPS 2022	Krytycy	Obojętni	Promotorzy	NPS 2023
1	1	LSP GROUP	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
3	1	NORTHGATE LOGISTICS	93,8%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
–	3	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	–	0,0%	3,8%	96,2%	96,2%
26	4	MASZOŃSKI LOGISTIC	60,0%	0,0%	6,3%	93,8%	93,8%
10	5	TSLOGISTIC	77,8%	0,0%	8,9%	91,1%	91,1%
6	6	DIERA	85,7%	0,0%	12,8%	87,2%	87,2%
9	7	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	81,2%	0,0%	13,2%	86,8%	86,8%
12	8	ID LOGISTICS POLSKA	75,0%	0,0%	14,3%	85,7%	85,7%
28	8	RABEN TRANSPORT	58,1%	0,0%	14,3%	85,7%	85,7%
4	10	RABEN LOGISTICS POLSKA	90,6%	1,9%	11,3%	86,8%	84,9%
–	11	OMIDA LOGISTICS	–	0,0%	16,1%	83,9%	83,9%
16	12	DSV AIR & SEA	69,2%	3,8%	11,3%	84,9%	81,1%
–	13	LTP-LOGISTYKA	–	0,0%	21,4%	78,6%	78,6%
17	14	FRESH LOGISTICS POLSKA	68,0%	0,0%	22,0%	78,0%	78,0%
18	15	FM LOGISTIC	66,7%	0,0%	23,5%	76,5%	76,5%
32	16	ROHLIG SUUS LOGISTICS	35,3%	2,2%	20,0%	77,8%	75,6%
18	17	OEX FULFILIO	66,7%	0,0%	26,1%	73,9%	73,9%
–	18	REGESTA	–	3,3%	20,0%	76,7%	73,4%
–	19	DSV ROAD	–	7,1%	14,3%	78,6%	71,5%
5	20	PKS GDAŃSK-OLIWA	86,4%	7,7%	15,4%	76,9%	69,2%
18	21	GEODIS POLAND	66,7%	12,5%	6,3%	81,3%	68,8%
30	22	OMEGA PILZNO	44,4%	5,3%	21,1%	73,7%	68,4%
–	23	DSV SOLUTIONS	–	0,0%	33,3%	66,7%	66,7%
37	24	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	9,1%	16,7%	0,0%	83,3%	66,6%
11	24	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	76,5%	8,2%	20,4%	71,4%	63,2%
27	26	EKOL LOGISTICS	59,5%	3,8%	30,8%	65,4%	61,6%
24	27	XBS PRO-LOG	61,2%	11,1%	16,7%	72,2%	61,1%
23	28	COLIAN LOGISTIC	62,5%	10,8%	21,6%	67,6%	56,8%
24	29	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	61,2%	3,9%	39,2%	56,9%	53,0%
14	30	EPO-TRANS LOGISTIC	73,3%	5,9%	35,3%	58,8%	52,9%
31	31	FRIGO LOGISTICS	38,9%	16,0%	16,0%	68,0%	52,0%
21	32	DHL GLOBAL FORWARDING	66,0%	5,9%	37,3%	56,9%	51,0%

### Uwagi do tabeli:

Prezentowane wyniki pokazują, jak często dana firma logistyczna wskazywana jest przez kluczowych klientów jako firma, którą bez zastrzeżeń poleciliby innym albo odradziliby korzystanie z jej usług, lub byłoby to im obojętne. W badaniu wzorujemy się na najbardziej popularnej na świecie metodzie badania lojalności klientów, opracowanej przez Fredericka F. Reichhelda. Indeks NPS (Net Promoter Score), który może przyjmować wartości od –100% do 100%, stanowi różnicę pomiędzy zdecydowanymi zwolennikami a krytykami danej firmy.

## IX. LIDER RYNKU W OCENIE KLUCZOWYCH KLIENTÓW

Pozycja				Odsetek wskazań		
2021	2022	2023		2021	2022	2023
–	12	1	RABEN TRANSPORT	–	64,5%	92,8%
10	2	2	NORTHGATE LOGISTICS	60,5%	84,4%	87,1%
–	–	3	ID LOGISTICS POLSKA	–	–	85,7%
–	–	4	DSV SOLUTIONS	–	–	83,3%
–	–	5	DSV ROAD	–	–	78,6%
1	15	6	FRESH LOGISTICS POLSKA	82,0%	60,0%	76,0%
3	4	7	RABEN LOGISTICS POLSKA	78,4%	71,7%	75,5%
23	6	8	IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)	54,0%	68,8%	71,1%
25	14	9	DSV AIR & SEA	51,0%	61,5%	69,8%
20	19	10	PKS GDAŃSK-OLIWA	57,8%	59,1%	69,2%
11	8	11	GEODIS POLAND	60,0%	66,7%	68,8%
2	36	11	MASZOŃSKI LOGISTIC	80,0%	40,0%	68,8%
9	13	13	DIERA	62,0%	61,9%	66,7%
14	23	13	XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLAND	58,3%	54,5%	66,7%
22	10	15	DHL GLOBAL FORWARDING	56,0%	66,0%	64,7%
–	–	16	TVM TRANSPORT & LOGISTICS	–	–	61,5%
6	8	17	FM LOGISTIC	66,7%	66,7%	61,1%
–	–	18	REGESTA	–	–	60,0%
4	7	19	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND	72,0%	68,6%	59,2%
14	34	20	EKOL LOGISTICS	58,3%	43,2%	57,7%
13	32	21	COLIAN LOGISTIC	59,6%	43,8%	56,8%
17	37	22	ROHLIG SUUS LOGISTICS	58,0%	39,2%	55,6%
11	30	22	XBS PRO-LOG	60,0%	48,4%	55,6%
–	–	24	OMIDA LOGISTICS	–	–	54,8%
21	33	25	EPO-TRANS LOGISTIC	57,1%	43,3%	52,9%
–	15	26	OEX FULFILIO	–	60,0%	52,2%
–	15	27	LSP GROUP	–	60,0%	50,0%
–	–	27	LTP-LOGISTYKA	–	–	50,0%
24	20	29	TSLOGISTIC	52,5%	58,3%	48,9%
27	31	30	FRIGO LOGISTICS	45,5%	47,2%	48,0%
–	27	31	RHENUS FREIGHT LOGISTICS	–	51,0%	47,1%
18	26	32	OMEGA PILZNO	57,9%	51,9%	21,1%

### Uwagi do tabeli:

Prezentowane wyniki pokazują, jak często dana firma logistyczna wskazywana jest przez swoich kluczowych klientów jako najlepsza firma logistyczna na rynku. Brak wskazania na jakąkolwiek firmę nie jest usuwany z podstawy obliczeń i jest traktowany jak każde zaprzeczenie twierdzenia, że dana firma jest najlepsza na rynku.

Ogólny odsetek klientów potwierdzających, że obsługujące je firmy to liderzy rynku, jest bardzo wysoki i wynosi 62,5% (2022 r. – 58,7%).



**COLIAN LOGISTIC** – [www.colianlogistic.pl](http://www.colianlogistic.pl) – to kompleksowy operator logistyczny obecny na rynku od 2009 r. Swoje usługi realizuje w bliskiej współpracy z kontrahentami, stając się cenionym i godnym zaufania partnerem biznesowym. Nieustannie dbając o optymalizację procesów i wysoką jakość wykonywanych zadań, rozszerza swoją działalność o rynki międzynarodowe, promując ideę wielkopolskiej gospodarki. W ofercie COLIAN LOGISTIC znajdują usługi transportowe, magazynowania, obsługi klienta oraz agencji celnej, które realizowane są z troską o zasoby klientów i w myśl zasady „Słuchamy. Rozumiemy. Doradzamy”. Spółka realizuje 200 tys. zleceń miesięcznie, co w skali roku daje blisko 2,5 mln interakcji w zakresie transportu krajowego i międzynarodowego. Dystrybucję towarów opiera na przewoźcach całopojazdowych, częściowych i drobnicowych i realizuje ją z pomocą naczep o zabudowie plandekowej, chłodniczej oraz izotermicznej o charakterze ADR, chłodniczym i odpadowym. Firma dysponuje powierzchnią magazynową o wielkości 60 tys. m<sup>2</sup>. W jej skład wchodzi obiekty regałowe oraz blokowe. Opracowany efektywny system zarządzania gospodarką magazynową, wspiera szereg nowoczesnych rozwiązań, a w tym pracę terminali ręcznych i wózkowych, oraz systemów branżowych takich jak ERP, SAP, WMS i TMS.



**DHL GLOBAL FORWARDING** – [www.dhl.pl](http://www.dhl.pl) – to światowy lider usług spedycji morskiej i lotniczej, wchodzący w skład DEUTSCHE POST DHL GROUP. Firma oferuje szereg produktów związanych z obsługą spedycyjną łańcuchów dostaw oraz usług specjalistycznych, m.in. obsługę towarów niebezpiecznych, przesyłek ponadgabarytowych, przesyłek w temperaturze kontrolowanej, ubezpieczenia cargo. W Polsce DHL GLOBAL FORWARDING działa od 2002 r., zapewniając klientom unikalną ofertę usług świadczonych globalnie. Siedziba DHL GLOBAL FORWARDING w Polsce znajduje się w Warszawie, poza tym firma posiada 10 oddziałów regionalnych, które zlokalizowane są na terenie całego kraju (Gdańsk, Łódź, Kraków, Piaseczno, Poznań, Wrocław, Małaszewicze, Tarnów, Dębica, Piła). DHL GLOBAL FORWARDING zatrudnia w Polsce 250 pracowników. Działa w oparciu o system jakości ISO: 9001:2009, WSK oraz AEO, zapewniając swoim klientom najwyższą jakość usług.



**DIERA** – [www.diera.pl](http://www.diera.pl) – powstała w maju 2006 r., kontynuując tradycję jednej z najstarszych prywatnych firm o tej specjalności w Polsce, firmy PROMEXIM. Trzon tej firmy, o wyłącznie polskim kapitale, stanowi ponad stuosobowa kadra z kilkunastoletnim doświadczeniem pracy w branży, rozlokowana w dziewięciu

oddziałach w Polsce i Czechach. Firmę DIERA wyróżnia niestandardowe podejście do operacji w zakresie spedycji drogowej, morskiej i lotniczej. Firmowe hasło „Elastyczne rozwiązania” jest wyrazem klarownej strategii, która zakłada, że istnieje wielu klientów, którzy poszukują spedytorów „domowych”: elastycznych, kładących nacisk na jakość usług i znajdowanie najlepszych, często dedykowanych, rozwiązań spedycyjnych, oraz bliskie, partnerskie relacje w biznesie. Specjalnością firmy DIERA są przewozy drogowe w całej Europie oraz do Afryki Północnej (Tunezja, Maroko); transport lotniczy i morski z Dalekiego Wschodu (Chiny, Tajwan, Japonia, Korea), a ostatnio również połączenia kolejowe z Chin. Dzięki współpracy z partnerami w Europie, DIERA uruchamia nowe regularne połączenia drobnicowe, ostatnio do Bułgarii, Francji, Grecji, Włoch, na Cypr i Maltę.



Global Transport and Logistics

**DSV – GLOBAL TRANSPORT AND LOGISTICS** – [dsv.com](http://dsv.com) – W 1976 r. dziesięciu przewoźników połączyło siły w małym miasteczku Skuldelev w Danii, zakładając firmę DSV – DE SAMMENSLUTTEDE VOGNMAEND (The United Hauliers). Od tego czasu DSV ewoluowała i stała się wiodącym światowym dostawcą usług w zakresie transportu i logistyki. Firma utrzymuje płynność łańcucha dostaw w warunkach nieustannie zmieniającego się świata, dostarczając efektywne rozwiązania dla tysięcy firm – od małych, rodzinnych biznesów – po wielkie, międzynarodowe korporacje. Choć zasięg działania jest globalny, to jednak obecność spółek DSV ma charakter jak najbardziej lokalny, tak aby być blisko klientów. Firma zatrudnia ponad 75 tys. pracowników w przeszło 90 krajach, którzy pracują z pasją, aby zapewnić wszystkim klientom równie wysoki standard usług. Ambicją DSV jest wytyczenie drogi ku bardziej zrównoważonej przyszłości naszej branży, do prowadzenia działalności w zgodzie z naturą. DSV to organizacja bardzo dynamiczna, promująca inkluzywność i różnorodność. Działa w sposób uczciwy, z poszanowaniem różnych kultur, respektując godność i prawa indywidualnych osób. Firma zapewnia kompleksową obsługę według koncepcji *one-stop-shop*. DSV dzieli się na trzy pionierzy oferujące pełen zakres usług obsługujących cały łańcuch dostaw swoich klientów: Air & Sea – transport lotniczy i morski, Road – transport drogowy, Solutions – usługi magazynowe i logistyczne. Jako spedytor DSV nie posiada ani nie obsługuje własnych środków transportu; towary są transportowane za pośrednictwem globalnej sieci partnerów i podwykonawców (przewoźników i spedytorów). Sieć ponad 1500 biur, terminali i magazynów na całym świecie umożliwia obsługę lokalnych rynków, dając jednocześnie przewagę cenową w obsłudze przewozów międzynarodowych. DSV działa w zrównoważony sposób we wszystkich obszarach swojej działalności, od transportu lotniczego, morskiego i drogowego po logistykę kontraktową. Dysponuje szeregiem rozwiązań w zakresie ekologicznej logistyki, od sprawozdawczości dotyczącej CO<sub>2</sub>, przez strategiczną optymalizację łańcucha dostaw, po kompensację emisji i zrównoważone oferty paliwowe. Każde rozwiązanie ma na celu zmniejszenie śladu węglowego w łańcuchu dostaw.



**EKOL LOGISTICS** – [www.ekol.com](http://www.ekol.com) – to operator logistyczny wywodzący się z Turcji. Założona w 1990 r. firma specjalizuje się w transporcie intermodalnym oraz logistyce kontraktowej. Dysponując magazynami oraz ekologiczną flotą transportową, oferuje usługi transportowe i magazynowe. Centra dystrybucyjne o łącznej powierzchni 1 mln m<sup>2</sup> rozlokowane są w 12 krajach. Firma zatrudnia 7,5 tys. pracowników z wielu krajów. Na tle innych operatorów logistycznych EKOL LOGISTICS wyróżnia się innowacyjnością, nakłady na prace badawczo-rozwojowe pochłaniają około sześciu milionów EUR rocznie. Własny dział badań i rozwoju zatrudnia ponad 150 osób, które pracują nad więcej niż stu projektami. EKOL utworzył spółkę na terenie Polski w 2015 r. Firma posiada oddziały/biura w Poznaniu, Sosnowcu, Warszawie, Wrocławiu, Łodzi oraz Tychach. Obsługą klientów zajmuje się ponad 150 pracowników. EKOL POLSKA świadczy kompleksowe usługi logistyczne (również VAS czy logistykę zwrotów), aktualnie dysponuje ponad 40 tys. m<sup>2</sup>. EKOL POLSKA oferuje kompleksowe usługi logistyczne dla branż: odzieżowej, sport/fitness, przemysłowej, outdoorowej, motoryzacyjnej oraz dekoracyjnej. Oprócz rozwiązań magazynowych przedsiębiorstwo oferuje w Polsce również usługi bardziej konwencjonalne, takie jak: transport drogowy (wszelkiego rodzaju przesyłek), oraz transport kolejowy, lotniczy i morski. Uzupelnieniem usług transportowych oferowanych przez EKOL POLSKA są usługi związane z odprawą celną, w tym składy celne. Firma wykonuje również usługi w ramach e-commerce. EKOL posiada certyfikat AEO. Firma pracuje w oparciu o własne programy komputerowe (np. w zakresie WMS czy TMS).



**EPO-TRANS LOGISTIC** – [www.epo-trans.com.pl](http://www.epo-trans.com.pl) – to jedna z największych polskich firm transportowych, specjalizuje się w przewozie ładunków całopojazdowych, częściowych i transportów dedykowanych na obszarze UE. Założona w 1987 r., ma siedzibę w Tychach. Jest członkiem Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce (ZMPD) oraz Międzynarodowej Unii Transportu Drogowego (IRU). Strategią EPO-TRANS LOGISTIC jest stały rozwój, poprzez dążenie do wzrostu liczby klientów, doskonalenia jakości wykonywanych usług oraz unowocześniania środków transportu. Firma stawia na współpracę z kontrahentami opartą na partnerstwie i wzajemnym zrozumieniu, pozwalającą wypracować oczekiwaną przez klientów jakość usług logistycznych mierzoną dostępnością przewożonych towarów oraz optymalizacją kosztów działalności operacyjnej. Firma świadczy swoje usługi nowoczesnym i ekologicznym taborem świadoma, że nowsze modele silników pozwalają na oszczędności w zużyciu paliw oraz korzystanie z niższej taryfy za przejazdy płatnymi drogami. Dywersyfikacja floty ciągników ze względu na rodzaj paliwa dzięki nabyciu ciągników zasilanych skroplonym gazem ziemnym (LNG) była posunięciem pionierskim na polskim rynku. EPO-TRANS LOGISTIC obecnie oferuje zeroemisyjne połączenie drogowego transportu LNG z transportem intermodalnym oraz regularną linią drobnicową PL – IT – PL.



**FM LOGISTIC CENTRAL EUROPE** – [www.fmlogistic.pl](http://www.fmlogistic.pl) – jest częścią grupy FM, międzynarodowego operatora logistycznego powstałego w 1967 r. we Francji, obecnego dzisiaj na trzech kontynentach, w czternastu krajach na świecie. W regionie Centralnej Europy firma działa w czterech krajach: Polsce, Czechach, na Słowacji i Węgrzech. FM LOGISTIC CE posiada obecnie 17 platform logistycznych, 29 magazynów przeładunkowych i zatrudnia ponad 5 tys. pracowników. Dysponuje łącznie ponad 1 mln m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej tworząc około 1,5 mln miejsc paletowych, a także flotą liczącą ok. 2,5 tys. pojazdów. Główni klienci firmy reprezentują branże: Retail, FMCG, kosmetyczną, farmaceutyczną, oraz Automotive i przemysł. Jako czołowy operator logistyczny w regionie, firma oferuje swoim klientom usługi związane z magazynowaniem, składowaniem, co-manufacturingiem, co-packingiem, oraz transportem i dystrybucją towarów. W ostatnich latach uwaga organizacji jest skoncentrowana na kompleksowych rozwiązaniach dla zrównoważonego, wielokanałowego łańcucha dostaw, które ilustruje nowe hasło firmy *Supply Change*. FM LOGISTIC chce być partnerem pierwszego wyboru dla klientów w projektowaniu i konsekwentnej realizacji strategii zrównoważonego łańcucha dostaw funkcjonującego w ramach rozwijającej się dynamicznie koncepcji *Omnichannel* i razem z klientami angażować się w inicjatywy i zmiany procesu logistycznego mające na celu praktyczne wspieranie bardziej odpowiedzialnej konsumpcji. Działając w tym kierunku, operator podejmuje szereg innowacyjnych rozwiązań, m.in. związanych z produkcją i wykorzystaniem zielonego wodoru we własnych lokalizacjach.

## Fresh Logistics

Raben Group

**FRESH LOGISTICS POLSKA** – [www.freshlogistics.com](http://www.freshlogistics.com) – spółka z Grupy RABEN, która powstała w 2002 r., zajmuje się kompleksową logistyką produktów świeżych, wymagających kontrolowanej temperatury. Towary obsługiwane są w dwóch grupach temperatury: od 0 do +2°C – towary ultra świeże (świeże mięso i świeże ryby) oraz od +2 do +6°C – pozostałe towary świeże (wyroby mleczarskie, produkty mięsne, dania gotowe, oraz warzywa i owoce). Obecnie w Polsce znajduje się osiem oddziałów, a do dyspozycji klientów jest około 600 środków transportu oraz ponad 65 tys. m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej. Wszystkie działania i procedury są ukierunkowane na łańcuch dostaw w kontrolowanej temperaturze. Firma specjalizuje się w obsłudze klientów w relacjach *Business to Business* (B2B), oferując usługi dystrybucji krajowej i międzynarodowej, oraz magazynowania dla producentów świeżej żywności w całej Europie. FRESH LOGISTICS POLSKA to operator logistyczny działający w duchu Lean Management. Od 2015 r. realizuje program doskonalenia biznesu *Better Everyday*. Jest to podejście do zarządzania firmą koncentrujące się na dostarczaniu klientom (zewnątrznym i wewnętrznym) tych wartości, których oczekują, poprzez doskonalenie procesów biznesowych, budowanie innowacyjnych rozwiązań, oraz identyfikację i eliminację marnotrawstwa. Jednak we FRESH LOGISTICS najważniejsi są ludzie – zgrany zespół ponad 700 pracowników, pełnych energii i pasji do logistyki. FRESH LOGISTICS to *People with Drive* – drużyna, która zawsze gra do jednej bramki, a każdy zawodnik ma swój indywidualny *drive*, który napędza zespół. FRESH LOGISTICS to przedsiębiorczość, energia i niekończący się apetyt na więcej.

## Frigo Logistics

**FRIGO LOGISTICS** – [frigologistics.pl](http://frigologistics.pl) – to wiodący w Polsce operator logistyczny dla produktów głęboko mrożonych. Specjalizuje się w dystrybucji, transporcie i magazynowaniu produktów mrożonych, a także w kategorii *Dry*, *Fresh* i farmaceutycznej, oraz płynnej dla produktów spożywczych. Świadczy międzynarodowe usługi frachtu morskiego, lotniczego i kolejowego. Obsługuje na wyłączność siedem sieci handlowych działających na polskim rynku oraz grupę około osiemdziesięciu producentów oferujących artykuły spożywcze. Dostarcza produkty wymagające kontrolowanych temperatur do ponad 4500 punktów w całej Polsce. FRIGO LOGISTICS powstała w 2001 r., od 2004 r. stanowi część NICHIREI LOGISTICS GROUP INC. W 2021 r. Frigo przejęło grupę transportową ARMIR. Operuje obecnie flotą około 60 pojazdów własnych oraz flotą około 400 pojazdów na zasadzie stałej współpracy ze podwykonawcami i współpracuje ze 150 stałymi przewoźnikami.



**GENERAL LOGISTICS SYSTEMS POLAND** – [www.gls-group.com](http://www.gls-group.com) – to jeden z liderów na polskim rynku kurierskim. Klient jest zawsze w centrum uwagi GLS, dlatego firma nieustannie poszerza katalog usług, by oferować jeszcze szybsze i bardziej komfortowe opcje nadeń i odbiorów. Nastawienie na jakość, korzystanie z najnowszych technologii informatycznych (tytuł Lidera Logistyki 2022 w kategorii Cyfrowe narzędzia komunikacji), a także aktywny rozwój sieci poprzez inwestycje w infrastrukturę – to kluczowe elementy w działalności GLS POLAND. Firma aktywnie rozwija swoją sieć. Aktualnie posiada 50 oddziałów w całym kraju i już planuje powstanie nowych. Wspiera ją w tym sieć Szybkiej Paczki, która liczy już prawie 6000 punktów – w lokalnych sklepach i punktach usługowych, a także znanych sieciach supermarketów, sklepów i na stacjach paliw. GLS POLAND to firma odpowiedzialna społecznie, która aktywnie działa na rzecz ochrony środowiska. Ambicją całej grupy GLS jest zerowa emisja CO<sub>2</sub> do 2045 r. Firma korzysta z 80 proc. z odnawialnych źródeł energii. Paczki rozwożą między innymi e-vany, niskoemisyjne samochody ciężarowe, a od 2020 r. również rowery kurierskie. GLS jest w tej dziedzinie pionierem na polskim rynku, obecnie rowery z logiem GLS jeżdżą już w kilkunastu miastach w całym kraju. Każdego dnia grupa GLS dostarcza miliony paczek na całym świecie. Przez 25 lat działalności na polskim rynku klientami firmy zostało ponad 13 tys. osób. Paczka GLS swoją pracę wykonuje z pasją i otwartością, a każda paczka, którą GLS obsługuje niesie za sobą wyjątkową historię. Dlatego codziennie pracownicy firmy dokładają wszelkich starań, by dostawy realizować szybko, efektywnie, elastycznie, opierając się na nowoczesnych i zrównoważonych rozwiązaniach. Skuteczność działania i profesjonalizm potwierdza bardzo wysoki poziom NPS w badaniu Operator Logistyczny Roku 2022. Firma posiada również certyfikat Great Place To Work, który wyróżnia ją jako świetne miejsce do pracy.



**GEODIS POLAND** – [www.geodis.pl](http://www.geodis.pl) – jest częścią globalnej grupy GEODIS, wiodącego operatora logistycznego specjalizującego się we wszystkich aspektach łańcucha dostaw. Jako partner w rozwoju biznesu swoich klientów, GEODIS specjalizuje się w czterech liniach biznesowych: *Freight Forwarding*, *Global Contract Logistics*, *Distribution & Express Transport* oraz *European Road Network*. Z globalną siecią obejmującą prawie 170 krajów i ponad 49 tys. pracowników, GEODIS plasuje się na 5. miejscu w swoim sektorze na całym świecie. W 2022 r. GEODIS wygenerował przychody na poziomie 13,7 miliarda Euro. GEODIS to firma należąca do Grupy SNCF. Spółka GEODIS POLAND jest obecna na rynku od 2001 r. Poza centralą w Warszawie firma posiada oddziały w Biskupicach, Czeladzi, Gdyni, Strykowie, Swarzędzu, Pietrzykowicach i Tyńcu Małym. GEODIS POLAND projektuje rozwiązania dostosowane do danej branży, które pomagają klientom uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Specjalizuje się w dostarczaniu usług dla rynków *Aerospace & Defense*, *Automotive*, *FMCG*, *Retail*, *Industrial*, *High-Tech* oraz *Healthcare*. Wieloletnie doświadczenie GEODIS przekłada się na wysoką jakość świadczonych usług i dużą elastyczność, co cenią klienci nagradzając firmę lojalnością i zaufaniem. Wdrożone systemy jakości (ISO 9001, ISO 14001, AEO, WSK oraz Investors in People) wspierają realizację strategii, która wraz z indywidualnym podejściem do każdego klienta, stanowi stabilne fundamenty dla dynamicznego rozwoju. GEODIS to również silna kultura społecznej odpowiedzialności biznesu skierowana nie tylko na globalne cele, takie jak np. redukcja emisji CO<sub>2</sub>, ale także lokalne inicjatywy społeczne i środowiskowe. Rezultaty polityki CSR GEODIS są corocznie wysoko oceniane w raporcie klimatycznym CDP oraz na platformie ECOVADIS.



**ID LOGISTICS POLSKA** – [www.id-logistics.com](http://www.id-logistics.com) – jest częścią grupy ID LOGISTICS, europejskiego lidera logistyki kontraktowej, która działa w 18 krajach na świecie, zatrudnia 30 tys. pracowników, posiada 375 centrów logistycznych o łącznej powierzchni 8 mln m<sup>2</sup>. W 2022 r. grupa osiągnęła przychody na poziomie 2,5 mld euro. ID Logistics specjalizuje się w tworzeniu zaawansowanych rozwiązań logistycznych dla branż: *Retail*, *e-commerce*, *FMCG* i *Fashion*. Poza organicznym wzrostem, dzięki dużej dynamice sprzedaży usług logistycznych, grupa rozwija się także poprzez akwizycje i uruchamianie nowych oddziałów. W roku 2023 rozszerzyła swoją globalną aktywność, włączając firmę SPEDIMEX do ID LOGISTICS POLSKA oraz otwierając nowy oddział w Wielkiej Brytanii. Projekty te wzmocniły portfolio grupy o *know-how* oraz klientów z branży *Fashion* i *e-commerce*. ID LOGISTICS POLSKA, z siedzibą w Katowicach, działa w Polsce od 2008 r., rozwijając logistykę kontraktową dla klientów z sektorów: *Retail*, *FMCG*, *e-commerce*, *Beauty*, *Fashion*, dóbr luksusowych i *DIY*. W roku 2022 została powołana nowa spółka IDEO BY ID LOGISTICS, która pełni rolę Control Tower dla przepływów towarów w transporcie drogowym, kolejowym i multimodalnym dla klientów sektora *FMCG*. Od czerwca 2023 r., po sfinalizowaniu fuzji z firmą SPEDIMEX, ID LOGISTICS POLSKA zatrudnia łącznie



ok. 7 tys. pracowników i zarządza 35 centrami logistycznymi o łącznej powierzchni ok. 950 tys. m<sup>2</sup>. Rozwija też krajową sieć dystrybucji, obejmującą 15 oddziałów regionalnych, obsługuje ponad 100 tys. ładunków FTL oraz 7 mln przesyłek drobnicowych rocznie. ID LOGISTICS specjalizuje się w dostarczaniu nowoczesnych rozwiązań logistycznych, korzystając z innowacji oraz *know-how* grupy. Oferuje klientom pełne wsparcie w efektywnym zarządzaniu łańcuchem dostaw. ID LOGISTICS wyróżniają innowacyjne technologie oraz automatyzacja w procesach logistycznych, elastyczność operacyjna oraz sprawność w podejmowaniu decyzji i nowych wyzwań. Na rynku firma znana jest z autorskich rozwiązań dla szybkiego i profesjonalnego wdrażania projektów wielkopowierzchniowych w krótkim czasie. To wszystko dzięki doświadczeniu i zaangażowaniu zespołów działów operacyjnych, R&D, HR, IT oraz wsparcia. W działalności biznesowej ID LOGISTICS kieruje się założeniami strategii Zrównoważonego Rozwoju, opartej na trzech filarach: Pracownicy (warunki pracy, promocja i rozwój), Środowisko (redukcja śladu węglowego, ograniczenie ilości odpadów i zużycia energii) oraz Społeczeństwo (projekty na rzecz lokalnych społeczności). ID LOGISTICS POLSKA jest laureatem wielu nagród i wyróżnień branżowych, w tym za dynamiczny rozwój usług magazynowych i innowacje.



**IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND)** – [ifb-poland.pl](http://ifb-poland.pl) – jest częścią grupy IFB, która działalność na międzynarodowym rynku usług spedycyjno-logistycznych rozpoczęła w 1980 r. Ponad 40-letnie doświadczenie pozwala firmie łączyć złożoność globalnych łańcuchów dostaw, koncentrując się na rozwiązaniach dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta, szybkim czasie reakcji, bliskich relacjach i oferowaniu konkurencyjnych

stawek. Dzisiaj grupa liczy ponad 70 oddziałów i zatrudnia ponad 1000 specjalistów. Rozbudowana infrastruktura oddziałów IFB w Europie i Azji, oraz sieć agentów i partnerów w innych regionach, pozwala na organizację transportów we wszystkich zakątkach globu, pozostając zaufanym i niezawodnym partnerem w globalnym transporcie i logistyce. IFB INTERNATIONAL FREIGHTBRIDGE (POLAND) realizuje potrzeby klientów za pośrednictwem oddziałów w: Gdyni, Gliwicach, Łodzi, Poznaniu, Warszawie, Wrocławiu i Białej Podlaskiej. Oferuje najbardziej optymalne rozwiązania i kompleksowe usługi logistyczne w zakresie transportu: morskiego, lotniczego, kolejowego oraz drogowego (krajowego i międzynarodowego) w połączeniu z operacjami logistycznymi i obsługą celną. Mocną stroną IFB Polska są: indywidualna i spersonalizowana obsługa, globalny zasięg, wysokie poczucie odpowiedzialności oraz szybkość reakcji. Zespół liczy ponad 60 profesjonalistów z kilkunastoletnim doświadczeniem w branży, gwarantujących wysoką jakość usług o indywidualnym charakterze utrzymując długotrwałe relacje z klientami zgodnie z firmowym hasłem: „Dostarczamy zaufanie”. Firma posiada certyfikat AEO. Angażuje się społecznie (m.in. partnerstwo reprezentacji Polski w AMP Futbolu, udział w akcjach charytatywnych, wspieranie zaprzyjaźnionego domu dziecka). IFB Polska niejednokrotnie została doceniona przez branżę zdobywając nagrody: „Najlepsza nowa firma na rynku” (2011), „Zintegrowanie usług frachtu morskiego i lotniczego z logistyką kontraktową oraz dystrybucją” (2015) oraz Nagrodę Lidera Logistyki za „Najwyższą jakość usług spedycyjnych o indywidualnym charakterze” (2020, 2021). W 2022 r. w klasyfikacji ogólnej badania Operator Logistyczny Roku uplasowała się zaraz za podium – na czwartej pozycji.



**LSP GROUP** – [www.lspgroup.pl](http://www.lspgroup.pl) – to dynamiczna polska firma, która z pasją działa na polskim i międzynarodowym rynku



transportowym, logistycznym i spedycyjnym. Tworzą ją entuzjasci i eksperci branży TSL, zdobywający uznanie klientów dzięki nieustającemu naciskowi na jakość i promowaniu życzliwości w biznesie. Firma odnosi sukcesy zarówno w transporcie dla operatorów kurierskich, jak i w dystrybucji dla sieci handlowych, będąc kluczowym partnerem wielu międzynarodowych koncernów. LSP GROUP osiąga imponujące wyniki w powierzonych projektach, koncentrując się na niezmiennie wysokiej jakości usług. Jakość działania stanowi fundament firmy i manifestuje się nie tylko w osiąganiu doskonałych wyników biznesowych, ale również w tworzeniu wyjątkowego środowiska pracy. Firma przyciąga wysoko wykwalifikowanych kierowców i specjalistów z rynku TSL, a jej flota składa się z najnowocześniejszych ciągników Scania i DAF spełniających europejskie normy Euro 6. Sprzęt najnowszej generacji stanowi gwarancję bezpieczeństwa. Firma stawia na zrównoważony transport, inwestując w systemy telematyczne i obejmujące wszystkich kierowców szkolenia z ekonomicznej jazdy (łącznie 5 tys. godzin!). LSP GROUP kładzie nacisk na tworzenie przyjaznego miejsca pracy, wierząc, że powinno ono dodawać energii i sprzyjać rozwojowi zarówno biznesu, jak i pracowników. Kreatywne biuro w Kajetanach, z *Café Klonowa*, ogrodem Zen i siłownią, buduje zaangażowanie i pozytywną atmosferę. Firma wyznacza ambitne cele w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Oprócz dbałości o ekologię i zmniejszanie śladu węglowego, LSP GROUP angażuje się w wsparcie młodzieży, sportowców i potrzebujących. Firma objęła patronatem młodzieżowy klub sportowy, wspiera sportowców przygotowujących się do olimpiady i aktywnie uczestniczy w akcjach humanitarnych. Osiągnięcia biznesowe, zaangażowanie w zrównoważony rozwój i przyjazne środowisko pracy zostały potwierdzone prestiżowymi nagrodami i wyróżnieniami, takimi jak Diamenty Forbes, Operator Logistyczny Roku, Made in Poland, Złoty Laur. LSP GROUP buduje sukces na jakości, innowacyjności i społecznej odpowiedzialności.



**LTP-LOGISTYKA** – [ltp-logistyka.pl](http://ltp-logistyka.pl) – koncentruje działalność na kompleksowej obsłudze logistycznej świadczonej na terenie kraju. Lata doświadczeń współpracy z wymagającymi klientami pozwalają firmie podejmować się organizacji nawet najbardziej skomplikowanych łańcuchów dostaw, magazynowania i obsługi paletowej. Proponuje rozwiązania uszyte na miarę konkretnego odbiorcy, specyficznego towaru, nietypowego kierunku dostaw. W centrum uwagi znajduje się jakość obsługi indywidualnego klienta, dbałość o każdy szczegół związany z wysyłką towarów. Oferta LTP jest opracowywana na podstawie konsultacji, rozpoznania zakresu działalności klienta, w tym specyfiki dostaw towarów. Mobilni doradcy mają za zadanie na miejscu rozpoznać logistyczny problem, aby mógł być on rozwiązany. Wraz z rosnącą liczbą stałych klientów, firma inwestuje we własną flotę pojazdów. Obecnie łącznie LTP dysponuje ponad 350 zestawami. Transport drogowy jest filarem działalności firmy. Dzięki przyjętej jako zasada obsługi elastyczności w zakresie terminów i formie dostaw, firma jest gotowa podstawić auto na życzenia klienta w dowolne miejsce w Polsce w ciągu niespełna kilku godzin. Uzupełnieniem działalności grupy LTP jest pełna obsługa logistyczna obrotu palet, w tym napraw (licencja EPAL). Wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu polityki paletowej zaowocowało kontraktami ze znanymi sieciami handlowymi.

## MASZOŃSKI<sup>®</sup> logistic

**MASZOŃSKI LOGISTIC** – [www.maszonski.com](http://www.maszonski.com) – od prawie 30 lat skutecznie realizuje kompleksowe usługi transportowo-logistyczne na terenie krajów Unii Europejskiej. Zespół MASZOŃSKI LOGISTIC tworzy blisko 850 osób zatrudnionych w oddziałach zlokalizowanych zarówno w Polsce, jak i w Niemczech. Spółka niezmiennie skupia się na analizie potrzeb swoich klientów i na ich podstawie proponuje skuteczne rozwiązania logistyczne najwyższej jakości. MASZOŃSKI LOGISTIC jest liderem i specjalistą w branży przewozów objętościowych. W swojej pracy wykorzystuje zestawy symetryczne i niesymetryczne Jumbo, zestawy MEGA, kontenery wymienne BDF oraz zestawy z wózkami widłowymi. Flota własna spółki liczy 450 nowoczesnych zestawów, jest ona regularnie odnawiana a średni wiek pojazdu wynosi 1,5 roku (wszystkie samochody spełniają europejskie normy EURO 6). Ponadto flota firmy wyposażona została w zintegrowane systemy komunikacyjne, a także w najnowsze technologie, które zwiększają bezpieczeństwo kierowców oraz przewożonego ładunku. Spółka stale inwestuje nie tylko w systemy IT, ale także rozwiązania ekologiczne. W skład floty wchodzi ponad 60 pojazdów napędzanych LNG, inwestycja ta stanowi część szerszej koncepcji budowania oferty ekologicznych rozwiązań logistycznych. Firma od lat współpracuje ze znaczącymi europejskimi producentami takich sektorów jak: *Automotive*, elektronika, opakowania czy AGD. Spółka realizuje strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, aktywnie działa na rzecz etyki w biznesie, bezpieczeństwa na drogach, ochrony środowiska oraz promocji zdrowia, a jej efektywną działalność potwierdzają licznie przeprowadzane akcje społeczne.



**NORTHGATE LOGISTICS** – [northgatelogistics.pl](http://northgatelogistics.pl) – to wiodąca firma spedycyjna na rynku, skupiająca wysoko wyspecjalizowaną kadrę, dzięki czemu jej oferta jest uważana za jedną z najkorzystniejszych. Posiada doświadczenie w przewozie towarów na terenie 51 państw, spedytorzy są otwarci na realizację transportów do każdego państwa świata. Dzięki doświadczeniu połączonemu ze znajomością zasad jest kompetentnym i zaufanym partnerem. Jej siła wynika ze zrozumienia trudnego rynku transportowego, a ochrona, jaką otacza każde działanie, gwarantuje kontrahentom pewność i stabilność każdej transakcji. Świadczy kompleksowe usługi w dziedzinie planowania i realizacji przewozu ładunków dla kluczowych podmiotów w polskiej gospodarce. Posiada ogromne doświadczenie wraz ze specjalistyczną wiedzą dotyczącą transportu, prawa przewozowego oraz konwencji CMR, regulującej przewóz ładunków każdego rodzaju. NORTHGATE LOGISTICS to zespół wysoko wykwalifikowanych spedytorów, związanych z Polską Izbą Spedycji i Logistyki. Firmę tworzy obecnie sieć oddziałów zlokalizowanych na północy, południu i centrum kraju wraz z centralą w Pruszczu Gdańskim. Każdy z oddziałów świadczy usługi: **spedycji drogowej** – obsługując ładunki systemem drobnicowym, całopojazdowym, niebezpiecznym (ADR), ponadgabarytowe, płynne, ciała stałe, gazy, wymagające obróbki termicznej, paletyzowane, luzem; **spedycji lotniczej** – obsługując ładunki niebezpieczne (DGR),

towary wartościowe (VAL), przesyłki ponadgabarytowe (OVER-SIZE), towary łatwo psujące się: mrożonki, żywność PER; **spedycji morskiej** – transport kontenerowy FCL, transport drobnicowy LCL, transport ładunków ADR/IMO; **doradztwa** (usługi celne, reklamacje) oraz ubezpieczenia CARGO. Specjalizację i kompetencje potwierdzają otrzymane wyróżnienia: Gryf Gospodarczy 2019; Gazele Biznesu, Złoty Płatnik, Rzetelna Firma. NORTHGATE LOGISTICS rozwija również z powodzeniem pierwszy na rynku spedycyjnym system partnerski, oparty na zasadzie franczyzy. Obecnie ma ośmiu takich partnerów, ich placówki zlokalizowane są w Kielcach, Bydgoszczy, Oławie, Białymstoku, Wejherowie, Gliwicach, Redzie i Nowej Rudzie.



**OEX FULFILIO** – [www.oexfulfilio.com](http://www.oexfulfilio.com) – specjalizuje się w kompleksowej obsłudze logistycznej klientów sektora e-commerce oraz dystrybucji artykułów POSM: od zarządzania dostawcami, magazynowania i kompletowania zamówień, przez szeroką dystrybucję, po wsparcie sprzedaży na platformach Marketplace. Dodatkowo posiada kilka linii biznesowych, wśród których znajduje się produkcja gadżetów reklamowych i puszek promocyjnych, czy całych instalacji. Obsługuje kilkuset klientów między innymi z sektora FMCG, branży tytoniowej, kosmetycznej, gamingowej czy motoryzacyjnej. Jest częścią grupy OEX, spółki od 20 lat notowanej na GPW, specjalizującej się w świadczeniu usług i technologii sprzedażowych.



**OMEGA PILZNO ITIS GODAWSKI & GODAWSKI** – [www.omega-pilzno.com.pl](http://www.omega-pilzno.com.pl) – to jeden z wiodących operatorów logistycznych na polskim rynku. Firma od ponad 30 lat świadczy usługi w obszarze całopojazdowego transportu międzynarodowego i krajowego, logistyki kontraktowej, logistyki morskiej i obsługi celnej. Realizując kompleksowo obsługę logistyczną, ułatwia efektywne zarządzanie zapasami oraz zwiększa elastyczność w łańcuchu dostaw klientów. Oferta transportu drogowego to pełne spektrum możliwości. Zróżnicowany tabor ponad 700 pojazdów przewozi towary na terenie całej Europy, Turcji, a także Chin. OMEGA PILZNO posiada ekologiczną flotę ciągników LNG, co stanowi część szerszej koncepcji firmy budowania ekologicznych rozwiązań. Oferta logistyki magazynowej dopasowywana jest do produktów i specyfiki procesów logistycznych wielu branż. Firma prowadzi operacje logistyczne na powierzchni 172 tys. m<sup>2</sup> w magazynach zlokalizowanych na Podkarpaciu, Pomorzu, w centralnej Polsce i na Śląsku. W ramach transportu morskiego organizuje import towarów z portów całego świata do Polski oraz z Polski na wszystkie kontynenty. Oferuje również obsługę celną związaną z międzynarodowym łańcuchem dostaw. Do grupy OMEGA PILZNO należą również autoryzowane serwisy samochodów ciężarowych MAN i Volvo, stacje benzynowe i diagnostyczne, spółka zajmująca się najmem pojazdów ciężarowych OMEGA PILZNO RENTAL oraz spółka STC, autoryzowany dealer i serwis marki IVECO. Grupa posiada swoje oddziały w Pilźnie, Rzeszowie, Warszawie, Krakowie, Katowicach, Łędzinach, Gdańsku, Białymstoku i Kutnie.



**OMIDA LOGISTICS** – [omida-group.com](http://omida-group.com) – to firma wyspecjalizowana w transporcie drogowym. Stanowi ważne ogniwo holdingu OMIDA GROUP, jednego z czołowych operatorów usług logistycznych w Polsce, realizującego unikalną strategię rozwoju dzięki rozbudowie struktury spółek specjalizujących się w poszczególnych obszarach transportu. Ma to zapewnić kompleksową obsługę dzięki połączeniu różnorodnych kompetencji poszczególnych spółek. Ambicją jest, aby uzupełnić przewozy ładunków transportem drogowym, kolejowym i intermodalnym o magazynowanie, aby obsługiwać całość procesów logistycznych klientów. OMIDA LOGISTICS świadczy szeroki zakres usług w dziedzinie transportu międzynarodowego w oparciu o sieć kilkuset krajowych i europejskich przewoźników, ponad 250 spedytorów, w 32 oddziałach w kraju i zagranicą.



**PKS GDAŃSK-OLIWA** – [pks-sa.com](http://pks-sa.com) – to firma transportowa działająca na rynku TSL od prawie 60 lat. Dzięki bogatemu doświadczeniu rozwinęła działalność w kraju i za granicą, świadcząc kompleksowe usługi w zakresie transportu drogowego oraz logistyki kontraktowej. PKS GDAŃSK-OLIWA obsługuje transport ładunków całopojazdowych, częściowych i drobnicowych, a także towarów niebezpiecznych, towarów wymagających temperatury kontrolowanej i paletyzowanych. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów w magazynie zlokalizowanym w okolicach trójmiejskich portów oferowane są przeładunki, przechowywanie, dystrybucja towarów wraz z usługami towarzyszącymi, tj. kompletowanie i etykietowanie oraz już w najbliższym czasie kompleksowa obsługa celna. Spółka posiada znacznie szerszy zakres usług niż przeciętna firma transportowa, ponieważ w serwisie klienci znajdą dodatkowo obsługę ubezpieczeniową firm transportowych poprzez spółkę zależną OCPD24.com oraz rezerwację przepraw promowych cargo, mostów i tuneli w całej Europie poprzez markę handlową PROMY24.com. PKS GDAŃSK-OLIWA w swojej działalności biznesowej dba o ekologię i naturalne otoczenie. Posiada własną flotę, która spełnia europejskie normy bezpieczeństwa i ochrony środowiska Euro 6, a w 2022 r. wymieniła flotę samochodów osobowych na pojazdy elektryczne oraz hybrydowe. PKS GDAŃSK-OLIWA jest pierwszą w Polsce firmą transportową będącą turkusową organizacją zarządzaną przez samoorganizujące się zespoły. Nie ma struktury hierarchicznej, a współpracownicy już od ponad sześciu lat biorą odpowiedzialność za decyzje, które podejmują wspólnie.

## Raben

**RABEN LOGISTICS POLSKA** – [www.raben-group.com](http://www.raben-group.com) – oferuje usługi z zakresu dystrybucji krajowej, międzynarodowej, kompleksowej obsługi logistycznej, w tym magazynowania czy usług dodanych jak co-packing, i co-manufacturing, oraz obsługa logistyczna e-commerce. W Polsce firma RABEN istnieje już ponad 30 lat (początek działalności to 1991 r.). Zdobyte w tym czasie doświadczenie i pozycja na rynku gwarantują świadczenie najwyższej jakości kompleksowych usług logistycznych. Funkcjonująca

tu od wielu lat stabilna sieć oddziałów ułatwia szybkie i bezpieczne przemieszczanie przesyłek. Firma posiada w Polsce 35 lokalizacji. W Europie Grupa RABEN działa ponad 90 lat (od 1931 r.) dysponując ponad 160 własnymi oddziałami zlokalizowanymi nie tylko na terenie Polski, ale również w Austrii, Czechach, Estonii, Holandii, Niemczech, Rumunii, Bułgarii, Grecji oraz na Litwie, Łotwie, Słowacji, Ukrainie, Węgrzech i we Włoszech. Firma RABEN LOGISTICS POLSKA zatrudnia ok. 3800 pracowników, dysponuje zróżnicowanymi magazynami o powierzchni ponad 560 tys. m<sup>2</sup> i ma do swojej dyspozycji ok. 5 tys. nowoczesnych środków transportu. RABEN zajmuje się obsługą wielu grup produktowych, min. artykułów spożywczych (wymagających kontrolowanej temperatury), FMCG, kosmetyków, artykułów przemysłowych, artykułów chemicznych, produktów niebezpiecznych. RABEN LOGISTICS POLSKA posiada certyfikaty jakości ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 (spełniający także normę HACCP) oraz ISO 45001, SQAS czy IFS.

## Raben

**RABEN TRANSPORT** – [www.raben-group.com](http://www.raben-group.com) – jest jedną ze spółek grupy RABEN specjalizującą się w ładunkach całopojazdowych: drogowych w ruchu międzynarodowym i krajowym, oraz intermodalnych. Dzięki własnym stacjom serwisowym zapewnia niezawodność taboru oraz optymalne koszty jego eksploatacji.

Firma obsługuje klientów z całej Europy, zarządza operacjami centralnie z Polski. Spółka zdobyła szczególne doświadczenie w obsłudze branż: motoryzacyjnej, chemicznej, FMCG oraz technologicznej. Model produkcyjny oparty jest na trzech filarach, zarządzanych w ramach tych samych standardów: flocie własnej, flocie kontraktowej oraz dedykowanych przewoźnikach. Takie rozwiązanie zapewnia elastyczną obsługę wysokiej liczby zleceń. Stosując założenia kultury *Lean Management*, firma RABEN TRANSPORT wie jak istotna dla klientów jest terminowość w odbiorach i dostawach przesyłek. Cel jakościowy w tym obszarze to 98%, który realizuje dzięki stałej optymalizacji procesów. Fundamentem działalności RABEN TRANSPORT jest bezpieczeństwo. Firma inwestuje w pojazdy z aktywnymi systemami bezpieczeństwa, wszystkich kierowców szkoli z jazdy defensywnej, tworzy ergonomiczne stanowiska pracy. Zdając sobie sprawę, że transport odpowiada za część zanieczyszczenia środowiska, RABEN TRANSPORT oferuje rozwiązania intermodalne, a w przewozach towarów niebezpiecznych zachowuje najwyższe standardy bezpieczeństwa. Ponadto inwestuje w zakup niskoemisyjnego taboru, ecodriving, testuje napędy alternatywne i optymalizuje wykorzystanie powierzchni ładunkowej. Mimo dużej skali działalności, pracownicy RABEN TRANSPORT szukają dedykowanych rozwiązań, które generują wartość dodaną i pozwalają klientom skutecznie konkurować na rynku. Pełen zakres usług całopojazdowych, duży potencjał produkcyjny, przejrzysta komunikacja, jakość i bezpieczeństwo oraz dedykowane rozwiązania to główne elementy przewagi konkurencyjnej firmy.





**REGESTA** – [regesta.pl](http://regesta.pl) – to jeden z liderów w zakresie jakości świadczonych usług transportowo-spedycyjnych i rozwiązań logistycznych. Od ponad 28 lat rozwija się na rynku transportowym i logistycznym, prowadząc działalność na zasadach zdrowej i uczciwej konkurencji oraz poszanowania dobrych obyczajów i słuszności interesów klienta. Obecnie spółka oprócz centrali w Pińczowie (woj. świętokrzyskie) posiada cztery oddziały w Gdyni, Krakowie, Tarnowie oraz Tychach, zatrudniając blisko 700 osób. Aktualnie firma dysponuje własną flotą w liczbie 330 ciągników siodłowych i 380 naczep. Spółka prowadzi zaawansowane usługi logistyki kontraktowej oparte na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych oraz wykwalifikowanej kadrze specjalistów. Stosuje elastyczne rozwiązania w zakresie organizacji transportu i spedycji morskiej, wraz z pełną towarzyszącą obsługą operacyjną: portową, celną, magazynową, zarówno dla frachtów FCL, jak i LCL. Swoim klientom oferuje również sprzedaż hurtową i detaliczną paliw płynnych, niezmiennie wysokiej jakości i w atrakcyjnych cenach. Główną specjalnością firmy REGESTA jest transport naczepami typu coil-mulda. Dużą część kontrahentów stanowią przedsiębiorstwa produkcyjne oraz handlowe branży metalowej, jak również branży PV (fotowoltaicznej), dla których organizuje regularne transporty paneli drogą morską i lądową. W swojej działalności skupia się na zrównoważonej przyszłości, czego wynikiem są działania i zaangażowanie w inicjatywy z obszaru odpowiedzialnego biznesu, w tym m.in. liczne akcje społeczne w zakresie ochrony środowiska czy wspierania osób

z niepełnosprawnościami, zarówno na szczeblu regionalnym, jak i ogólnopolskim. O wysokiej jakości oferowanych przez spółkę usług świadczą liczne nagrody i certyfikaty. REGESTA należy do grona firm nagradzanych w takich konkursach branżowych jak „Ranking TSL Dziennika Gazety Prawnej”, „Diamenty Forbesa”, „Rzeczpospolita TSL Awards”, „Lider Ekonomii Społecznej” czy „Orły Transportu.



**RHENUS FREIGHT LOGISTICS** – [www.rhenus.group/pl](http://www.rhenus.group/pl) – należy do grupy RHENUS – globalnego dostawcy usług logistycznych, który posiada ponad 970 lokalizacji na całym świecie, zatrudnia ponad 39 tys. pracowników i osiąga roczny obrót na poziomie 8,6 mld EUR. Spółka oferuje szereg rozwiązań w zakresie logistyki łańcucha dostaw dla wielu branż. Świadczy standardowe rozwiązania transportowe, w tym usługi międzynarodowego i krajowego transportu drobnicowego, częściowego i całopojazdowego oraz dedykowanych projektów logistycznych. Posiada rozbudowaną sieć dystrybucji drobnicowej, dzięki czemu dostarcza towary klientów w najodleglejsze miejsca. W ramach rozwiązań transportowych oferuje dostawy na linie produkcyjne w wyznaczonych oknach czasowych, a także obsługuje przesyłki niestandardowe, gabarytowe i ADR. W portfolio RHENUS FREIGHT LOGISTICS znajdują się również: magazynowanie, usługi celne, logistyka projektowa, dostawy na linie produkcyjne i dostawy ekspresowe. Sieć własnych magazynów i terminali przeładunkowych RHENUS, oraz wieloletnia współpraca ze stałymi partnerami

i podwykonawcami, gwarantując dystrybucję drobnicową z wykorzystaniem różnych wariantów dostawy w całej Europie. Stabilność finansowa, wysokie standardy jakości świadczonych usług oraz wewnętrzne procedury korporacyjne, sprawiają, że RHENUS FREIGHT LOGISTICS jest wiarygodnym partnerem biznesowym, który potrzeby swoich klientów stawia na pierwszym miejscu. Spółka dba o najwyższą jakość świadczonych usług co potwierdzają posiadane certyfikaty ISO9001:2015, HACCP oraz SQAS.



**ROHLIG SUUS LOGISTICS** – [www.suus.com](http://www.suus.com) – to największy polski operator logistyczny i jeden z największych w Europie Centralnej. Specjalizuje się w kompleksowym zarządzaniu logistyką i globalnymi łańcuchami dostaw w oparciu o multi-produktową ofertę oraz integrację informatyczną z systemami klientów. Operator realizuje procesy logistyczne wykorzystując transport drogowy, morski, lotniczy, kolejowy i intermodalny, a także logistykę kontraktową, usługi celne i projekty cargo. Aktualnie firma zatrudnia ponad 2 tys. osób w ponad 30 oddziałach w 7 krajach (m.in. w Rumunii, Słowenii, Słowacji, Czechach i na Węgrzech) oraz zarządza ponad 350 tys. m<sup>2</sup> powierzchni magazynowej. W Polsce ROHLIG SUUS LOGISTICS zbudowała własny system dystrybucji drobnicowej o zdolności realizacji dostaw w 24 godziny. W Europie firma posiada part-

nerski system drobnicowy, obsługujący 300 regularnych połączeń drogowych tygodniowo. Natomiast globalny fracht morski i lotniczy spółka realizuje w partnerstwie z międzynarodową grupą RÖHLIG LOGISTICS. Od ponad trzydziestu lat firma prężnie się rozwija, umacniając swoją pozycję na krajowym i międzynarodowym rynku. Na początku 2023 r. Rohlig SUUS LOGISTICS przejęła polską firmę EXPERT, która świadczy usługi dostaw paletowych na tzw. ostatniej mili, a także usługi dodane, takie jak wniesienie i montaż mebli czy instalacja sprzętu AGD. Z kolei w czerwcu operator dokonał pierwszej zagranicznej akwizycji, kupił czeską firmę JOPPA, specjalizującą się w usługach magazynowych i drobnicowym transporcie drogowym. Główni klienci reprezentują branże: AGD, Automotive, meblarską, farmaceutyczną i przemysł. Spółka nieustannie inwestuje w innowacyjne rozwiązania. Proponuje klientom projektowanie łańcuchów dostaw dostosowanych do ich potrzeb jako Logistics Solution Design, a ramach tego także wsparcie doradcze, usługę SUUS Advisory czy Control Tower, pozwalającą na szczegółowe monitorowanie transportu. Nie bez znaczenia w strategii rozwoju ROHLIG SUUS LOGISTICS jest również zmniejszanie wpływu branży TSL na środowisko, a także pozytywne oddziaływanie na otoczenie lokalne. W tym roku firma opublikowała drugi raport ESG, skupiający się na kwestiach wpływu na środowisko, społecznej odpowiedzialności oraz ład korporacyjnego obliczenia ich oddziaływania na środowisko. Co więcej, niedługo ukaże się pierwsza strategia firmy w obszarze ESG, która będzie częścią strategii biznesowej.





## TSLOGISTIC»

responsibly

**TSLOGISTIC** – [www.tslogistic.com.pl](http://www.tslogistic.com.pl) – to prężnie rozwijająca się firma, która wkroczyła na rynek w 2010 r. Dziś może się pochwalić ośmioma oddziałami w Polsce, zatrudniając blisko stu pracowników. Dzięki doświadczonemu i kreatywnemu zespołowi realizuje kompleksową obsługę ładunków drogowych, morskich, lotniczych i kolejowych. Zdobyte doświadczenie pozwoliło TSLOGISTIC zyskać zaufanie najbardziej wymagających klientów, którym oferuje usługi zgodnie z procedurami bezpieczeństwa przewozu TAPA. Codzienne sukcesy znajdują odbicie w najważniejszych dla branży nagrodach i wyróżnieniach: w latach 2014–2019 TSLOGISTIC została nagrodzona Gazetami Biznesu, zajmując czołowe miejsca wśród firm branży TSL. Wielokrotnie została wyróżniona Certyfikatem Wiarygodności Biznesowej przyznawanym przez BISNODE. Jest członkiem prestiżowego Business Center Club w Warszawie. Wyznacznikiem pozytywnej oceny jakości usług stało się regularne zdobywanie nagród w programie badawczym **Operator Logistyczny Roku** począwszy od 2016 r. W 2018 r. firma została nagrodzona w rankingu miesięcznika *Forbes* zdobywając Diament *Forbesa*. Posiada certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 potwierdzanego kolejnymi audytami kontrolnymi. TSLOGISTIC nie spoczywa na laurach i sukcesywnie rozszerza swoją ofertę, począwszy od 2019 r. oferuje swoim klientom możliwość korzystania z powierzchni magazynowej pod Poznaniem oraz serwisu drobnicowego do krajów skandynawskich. W 2020 r. pomimo zawirowań rynkowych, firma otworzyła kolejny oddział morski oraz lotniczy mieszczący się w Warszawie. Wraz z nowym rokiem, w styczniu 2023, firma

rozpoczęła działalność na rynku niemieckim, jako TSLOGISTIC RESPONSIBLY GmbH, otwierając biuro we Frankfurcie. Nowy oddział poszerza zasięgi współpracy z zagranicznymi kontrahentami, świadcząc usługi z zakresu frachtów drogowych, morskich oraz lotniczych.



**TVM TRANSPORT & LOGISTICS** – [www.tvm.net.pl](http://www.tvm.net.pl) – od ponad 10 lat świadczy usługi transportowe w zakresie ładunków drobnicowych. Strategia biznesowa TVM opiera się na zapewnieniu klientom gwarancji terminowości i bezpieczeństwa dostaw. Dzięki koncentracji swojej floty na wybranych rynkach, tj. przede wszystkim w krajach środkowoeuropejskich, TVM stał się liderem ładunków drobnicowych wśród polskich przewoźników, spełniającym najwyższe wymogi stawiane przez krajowych i międzynarodowych operatorów logistycznych, oraz firmy spedycyjne. Spółki należące do grupy TVM dysponują flotą prawie 500 własnych pojazdów i 7 magazynami *cross-dock* zlokalizowanymi na terenie Polski, Włoch, Niemiec i Węgier. Ta infrastruktura pozwoliła na terminowe dostarczenie w ubiegłym roku 225 tys. przesyłek. Partnerzy biznesowi cenią TVM za elastyczność, niezawodność i pełną odpowiedzialność za powierzone zlecenia transportowe. Dzięki wysokiemu standardowi świadczonych usług, dotrzymywaniu umów, respektowaniu zasad uczciwości kupieckiej, poczuciu lojalności, spółka cieszy się zaufaniem 1300 stałych kontrahentów z 19 krajów Europy.

**XBS PRO-LOG** – [www.pro-log.com.pl](http://www.pro-log.com.pl) – specjalizuje się w obsłudze logistycznej towarów akcyzowych. Podstawowa oferta skierowana jest do dystrybutorów alkoholu w kraju i zagranicą. Usługi dopełniające dotyczą logistyki płynów do papierosów elektronicznych, wyrobów nowatorskich oraz preparatów smarowych wykorzystywanych w przemyśle oraz towarów neutralnych. Firma posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu składów podatkowych, składów celnych, magazynów dystrybucyjnych oraz tranzytowych. XBS PRO-LOG w ostatnich kilku latach umocniła swoją pozycję w wymagającej usłudze jaką jest kompleksowa obsługa podmiotów wprowadzających do obrotu wyroby akcyzowe. Obecne możliwości gwarancji oraz depozytów finansowych związanych z obsługą podatku akcyzowego pozwalają na oferowanie usług największym podmiotom w branży. Indywidualnie zaprojektowane procesy umożliwiają uzyskanie wskaźników jakości obsługi na poziomie powyżej przeciętnej dla rynku usług logistycznych. Od ponad 25 lat spółka pomaga importerom oraz dystrybutorom w obsłudze napojów alkoholowych oraz wyrobów winiarskich do wprowadzania ich do sprzedaży. Klienci w jednym miejscu mają możliwość skorzystania z pełnego zakresu usług, na które składają się między innymi: nakładanie znaków akcyzy zgodnie ze specyfikacją kraju przeznaczenia, drukowanie oraz naklejanie etykiet informacyjnych, tworzenie

zestawów promocyjnych, montaż oraz wypełnianie standów sprzedażowych, pakowanie zgodnie z wymogami kraju przeznaczenia, administracja podatku akcyzowego, składanie zabezpieczeń akcyzowych w imieniu klienta. Banderole oraz etykiety nie muszą być obecnie nakładane w kraju producenta, proces ten może odbywać się w składzie podatkowym. Towary są personalizowane, również w krótkich seriach, bezpośrednio przed wprowadzeniem ich do obrotu lub dalszego tranzytu. Dzięki takiemu udogodnieniu klienci mogą dokonać transferu towarów przeznaczonych do różnych krajów. Strategia rozwojowa XBS Pro-Log oparta jest o wsparcie obsługi klienta w zakresie: administracji procedur akcyzowych i celnych, finansowania odroczenia podatku akcyzowego oraz logistyki. Jakość świadczonych usług magazynowych i transportowych została potwierdzona certyfikacją w zakresie: IFS Logistics 2.3, ISO 9001:2015 oraz 14001:2015.

## XPO Logistics

**XPO LOGISTICS, Inc.** (NYSE: XPO) należy do pierwszej dziesiątki globalnych dostawców usług transportowych i logistycznych oraz, w tym do pierwszej trojki w obszarze biznesu *brokerage* oraz LTL na obszarze Ameryki Północnej; przesyłki drobnicowe docierają do domów w 99% kodów pocztowych na terenie całej Ameryki Północnej, włączając Alaskę i Hawaje. XPO zatrudnia ponad 42 tys. pracowników w 756 lokalizacjach. W zakresie działalności drobnicowej przewoźnicy wysoko cenią krajową sieć zawodowych kierowców oraz posiadaną flotę. Zaawansowana technologia opracowana na potrzeby biznesu LTL, umożliwia wysokiej jakości terminowe dostawy, jednocześnie stale poprawiając wydajność sieci i generując analizy biznesowe dla klientów. W działalności *brokerage* łączy spedytorów z ogromną siecią sprawdzonych przewoźników, dysponujących ponad milionem ciężarówek. XPO Connect™ to zastrzeżony zautomatyzowany rynek frachtowy i jedna z najszybciej rozwijających się cyfrowych platform brokerskich w branży. Ta oparta na chmurze platforma jest obsługiwana przez system zarządzania transportem, by stale zwiększać wydajność pozyskiwanych zasobów. XPO jest znana każdej branży, która wymaga transportu towarów. Dzięki priorytetowo potraktowaniu technologii od pierwszych dni działalności dziesięć lat temu, innowacyjne rozwiązania tworzą coraz doskonalsze sposoby przekazywania pożądanego towaru w miejsce ich przeznaczenia.

## XPO Logistics

**XPO TRANSPORT SOLUTIONS POLSKA** – [pl.xpo.com](http://pl.xpo.com) – należąca do grupy XPO LOGISTICS istnieje na polskim rynku od 1990 r. Zatrudnia blisko 200 pracowników, prowadząc swoją działalność w Zielonej Górze, Poznaniu, Sosnowcu i Warszawie. Jest jednym z liderów w drogowym przewozie towarów, zarządzając flotą ponad 400 środków transportu. Oferuje usługi najwyższej jakości w zakresie dostawy rozwiązań transportu całopojazdowego międzynarodowego i krajowego, transportu intermodalnego, morskiego i lotniczego. Firma świadczy usługi dla szerokiego portfolio klientów z branży: motoryzacyjnej, *Retail*, *FMCG*, budowlanej, paliwowej a także *e-commerce*. Głównymi obszarami działalności transportowej są Polska, Francja, Wielka Brytania, Niemcy i Hiszpania. Oprócz działalności biznesowej firma angażuje się w rozwój społecznie odpowiedzialnego biznesu, co odnajduje swoje odzwierciedlenie w zaangażowaniu w zmniejszanie emisji CO<sub>2</sub> i zwiększanie bezpieczeństwa na drogach, a także w działaniach na rzecz społeczności lokalnej.







IT DLA ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW



[quantum-qguar.pl](http://quantum-qguar.pl)



# Raben

# ŁĄCZYMY MIĘDZYNARODOWO

CODZIENNE POŁĄCZENIA DROBNICOWE



**600+** codziennych  
bezpośrednich połączeń  
międzynarodowych w Europie



**234 000+**  
przesyłek  
miesięcznie



**ETA** - śledzenie  
przesyłek w czasie  
rzeczywistym

Skontaktuj się z nami: [www.raben-group.com](http://www.raben-group.com)

**YOUR PARTNER  
IN LOGISTICS**