

VOLVO  
TRENDBOOK 4POLAND



PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU  
CIĘŻKIEGO W POLSCE 2026/2027

SKRÓT MENEDŻERSKI

# WPROWADZENIE

Polski transport ciężki znajduje się dziś w punkcie zwrotnym. Branża weszła w okres, w którym coraz większe znaczenie mają nie tylko skala działalności i liczba pojazdów, ale zdolność do funkcjonowania w warunkach permanentnej zmienności. Rosnące koszty, presja regulacyjna, niedobory kadrowe, transformacja energetyczna oraz przyspieszająca cyfryzacja nakładają się na siebie, tworząc nową rzeczywistość działania firm transportowych.

Niniejszy Trendbook jest próbą uchwycenia tych zmian nie z perspektywy pojedynczych technologii czy krótkoterminowych wyzwań, ale długofalowych kierunków rozwoju branży. Można go traktować jak mapę sił, które już dziś kształtują branżę, ale także jako narzędzie do myślenia o tym, co może nadejść w kolejnych latach.

Raport powstał na podstawie szeroko zakrojonej analizy danych rynkowych, a także w oparciu o badanie ilościowe przeprowadzone wśród przedstawicieli firm transportu ciężkiego w Polsce oraz serię pogłębionych wywiadów z ekspertami rynku, dziennikarzami branżowymi, przedstawicielami producentów pojazdów i Przedstawicielami firm transportowych. Z przeprowadzonych analiz wyłania się osiem wzajemnie powiązanych kierunków, które będą kształtować przyszłość sektora w perspektywie najbliższych lat.

W pierwszej części raportu koncentrujemy się na czterech zjawiskach, które już dziś najsilniej wpływają na funkcjonowanie branży. W dalszej części przechodzimy do obszarów, które sektor dopiero zaczyna oswajać, ale które mogą odegrać istotną rolę w jego rozwoju w kolejnych latach.

Choć poszczególne trendy dotyczą różnych obszarów działalności, łączy je wspólny mianownik. Przyszłość branży coraz mniej będzie zależeć od pojedynczych decyzji inwestycyjnych, a coraz bardziej od zdolności budowania odporności, elastyczności i przewidywalności w świecie, który pozostaje nieprzewidywalny. To właśnie dlatego pytanie o przyszłość transportu ciężkiego, jakie warto sobie zadawać, nie brzmi dziś: „jak dokładnie będzie wyglądała branża za kilka lat?”, ale raczej: „które firmy nauczą się najszybciej i najskuteczniej funkcjonować w warunkach ciągłej zmiany?”.



„Kluczowe w kolejnych latach będzie kompleksowe podejście plus szybka adaptacja do najróżniejszych, często nieprzewidywalnych zmian, bo tych „czarnych łabędzi” może pojawiać się coraz więcej. Trzeba będzie naprawdę szybko się dostosowywać, czasem nawet zmieniać kierunek działania. Cała branża będzie mierzyć się z sytuacjami, które wydarzą się nagle i jak to zawsze bywa największe możliwości otworzą się dla tych, którzy najszybciej się dostosują. Ci, którzy będą spóźnieni, pozostaną tylko followersami.”

## **Małgorzata Kulis**

dyrektor zarządzająca Volvo Trucks Polska



SKRÓT MENEDŻERSKI

# POZNAJ 8 TRENDÓW

## TREND 1: STRUKTURALNA NIEPEWNOŚĆ

Branża funkcjonuje dziś pod presją czynników kosztowych, geopolitycznych, regulacyjnych i kadrowych, które coraz częściej uniemożliwiają długoterminowe planowanie. Dla wielu firm najważniejszym zasobem staje się zdolność adaptacji.

## TREND 4: PUSTA KABINA

Niedobór kierowców pozostaje jednym z najbardziej trwałych problemów sektora, jednak coraz wyraźniej widać, że wyzwaniem nie jest wyłącznie liczba pracowników, ale także zmieniające się oczekiwania nowych pokoleń, potrzeba rozwoju kompetencji oraz przeformułowanie atrakcyjności zawodów związanych z transportem.

## TREND 7: NA HORYZONCIE

Pojazdy autonomiczne, alternatywne paliwa, nowe modele mobilności i potencjalnie nowi uczestnicy rynku pozostają dziś na obrzeżach codziennej działalności firm. Jednocześnie to właśnie tam mogą powstawać zmiany, które w kolejnej dekadzie przełożą się na nową strukturę konkurencji.

## TREND 2: W DRODZE DO NISKIEJ EMISJI

Choć technologie są coraz bardziej dojrzałe, elektromobilność pozostaje na etapie selektywnych wdrożeń, a o tempie zmian w większym stopniu niż ambicje technologiczne decydują dziś ekonomia, infrastruktura i gotowość klientów do ponoszenia dodatkowych kosztów.

## TREND 5: NOWA LOGIKA RELACJI

W warunkach niskiej rentowności i wysokiej niepewności przewoźnicy coraz częściej oczekują od partnerów nie tylko produktu, ale również wsparcia operacyjnego, finansowego i serwisowego. Rośnie znaczenie modeli usługowych, kontraktów opartych na dostępności oraz współodpowiedzialności za wyniki biznesowe.

## TREND 8: NA DRODZE DO STABILNOŚCI

Ostatni trend stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, jak będzie wyglądała branża po okresie wieloletnich turbulencji i które strategie pozwolą firmom budować odporność, przewidywalność oraz trwały rozwój.

## TREND 3: DANE TO NOWE PALIWO

Transport buduje nową warstwę operacyjną opartą na analizie danych, predykcji, automatyzacji procesów oraz cyberbezpieczeństwie. Wbrew popularnym narracjom nie chodzi jednak o spektakularną rewolucję, lecz o stopniowe zwiększanie efektywności i odporności operacyjnej.

## TREND 6: W KIERUNKU KONSOLIDACJI I SPECJALIZACJI

Kolejne lata przyniosą dalszą profesjonalizację zarządzania, procesy konsolidacyjne oraz zmianę kompetencji potrzebnych do prowadzenia firm transportowych. Coraz większą rolę będą odgrywać specjalizacja, zarządzanie danymi oraz nowe pokolenie liderów branży.



**54%**

54% badanych firm deklaruje, że wykorzystuje lub planuje wykorzystanie pojazdów nisko- lub zeroemisyjnych.

**43%**

Dwa kluczowe czynniki, które budują zaufanie do dostawcy lub producenta, to zdaniem przedstawicieli firm przejrzystość kosztów i relacje (po 43%).

**26%**

Co czwarta badana firma (26%) wiąże nadzieję z większymi możliwościami inwestowania i rozwoju firm transportowych w najbliższej przyszłości.

**14%**

Można powiedzieć, że większość podmiotów w branży idzie z duchem czasu i inwestuje w nowe technologie - tylko 14% deklaruje, że nie czyni tego w żadnym obszarze działalności.

SKRÓT MENEDŻERSKI

# BAROMETR PRZYSZŁOŚCI RYNKU

DANE, KTÓRE WARTO OBSERWOWAĆ

**77%**

77% respondentów ocenia, że największy wpływ na branżę transportu w najbliższych 2-3 latach będą miały rosnące koszty działalności.

**75%**

3/4 respondentów (75%) ocenia, że w perspektywie 2-3 lat dostępność pracowników w branży będzie jeszcze gorsza niż dzisiaj.

**66%**

2/3 badanych firm transportowych (66%) zapytana bezpośrednio o wpływ otoczenia regulacyjnego, odpowiedziała że hamuje lub ogranicza ono rozwój.

**20%**

Co piąta firma (20%) zapytana o perspektywę stabilizacji rynku w ciągu najbliższych lat nie potrafi określić kierunku zmian.

Trendbook, który oddajemy w Państwa ręce, to próba opisanie branży w momencie głębokiej, wielowymiarowej zmiany. Obok trendów dobrze już rozpoznanych, jak strukturalna niestabilność, droga do niskoemisyjności czy kryzys kadrowy, raport wskazuje zjawiska, które dopiero zaczynają zmieniać reguły gry. Wśród nich cyfryzację budującą nową warstwę operacyjną transportu, rosnącą rolę danych czy AI, których wykorzystanie staje się aktywnem o wartości wykraczającej daleko poza bieżącą operację czy zmianę pokoleniową wymuszającą profesjonalizację zarządzania. Za każdym z tych zjawisk kryje się pytanie o gotowość branży - technologiczną, organizacyjną czy strategiczną. Mamy nadzieję, że ten raport stanie się dla Państwa użyteczną mapą trendów, po którą warto sięgnąć w celu zrozumienia kierunków zmian w branży, ale także, kiedy trzeba podjąć decyzję o kolejnym kroku w przyszłość.

## **Monika Borycka**

autorka raportu, analityczka trendów i CEO TrendRadar



autorka: Joanna Gałuszka

# FIRMA PRZYSZŁOŚCI WEDŁUG BRANŻY

„Świat będzie toczył się coraz szybciej i to będzie jedno z największych wyzwań XXI wieku. Wszystko przyspiesza, coraz więcej systemów zazębia się ze sobą, mierzymy się ze zmianą pokoleniową, a branża funkcjonuje w rzeczywistości ciągłej zmiany.”

## Małgorzata Kulis

dyrektor zarządzająca Volvo Trucks Polska

„Przewoźnik będzie umiejętniej analizował swoje koszty i optymalizował procesy.”

## Ekspert branży transportowej

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Dobry przewoźnik w przyszłości... Myślę, że to taki, który będzie miał nie tylko nowoczesny tabor, ale taki, który będzie miał dobrych pracowników.”

## Ekspert branży transportowej

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Z nowoczesnym pojazdem, dobrze wyposażonym przeszkolonym kierowcą i ze świadomym klientem zleceniodawcą.”

## Przedstawiciel branży transportowej

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Będzie odporny na kryzysy. Bo wyrośnie w tych, które są teraz.”

## Ekspert branży transportowej

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Dobry przewoźnik za kilka lat to tak naprawdę przewoźnik wymieniający flotę, dbający o to, żeby te środki transportowe sukcesywnie wymieniać, naprawiać, żeby odmładszać tę flotę.”

## Przedstawiciel branży transportowej

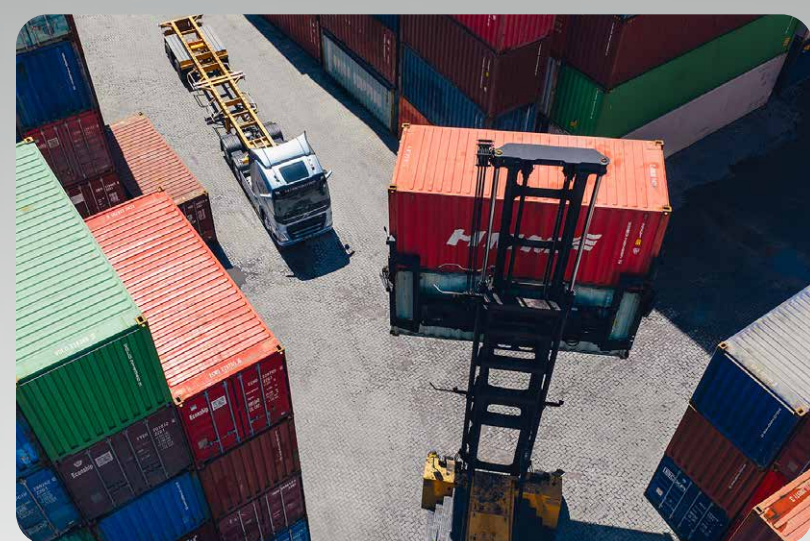
Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży



TREND 8

S. 67

**NOWA DEFINICJA  
STABILNOŚCI**



TREND 1

S. 9

**STRUKTURALNA  
NIEPEWNOŚĆ**



TREND 2

S. 18

**W DRODZE  
DO NISKIEJ EMISJI**



TREND 3

S. 30

**DANE  
TO NOWE PALIWO**



TREND 4

S. 38

**PUSTA KABINA**



TREND 7

S. 60

**NA HORYZONCIE**



TREND 6

S. 56

**W KIERUNKU  
KONSOLIDACJI I SPECJALIZACJI**



TREND 5

S. 49

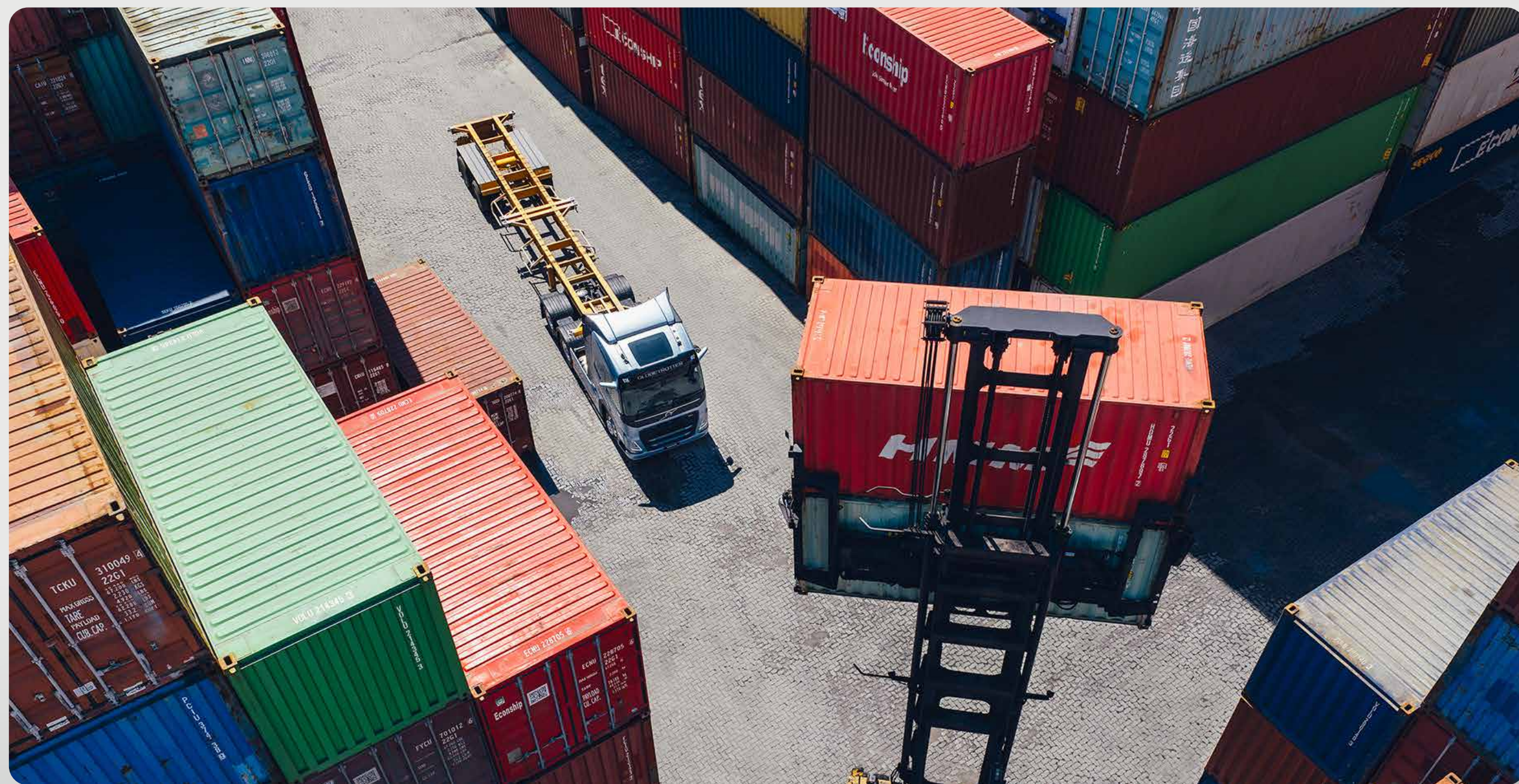
**NOWA LOGIKA  
RELACJI**

# MAPA TRENDÓW

TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# STRUKTURALNA NIEPEWNOŚĆ



**TREND**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

## Brak normy to nowa norma

Przez ostatnie lata polska branża transportowa przeżywała kolejne, nakładające się na siebie wstrząsy - pandemię COVID-19, zaburzenia łańcuchów dostaw, niestabilną sytuację geopolityczną, spowolnienie gospodarcze w Europie, a wreszcie narastającą presję kosztową i spadek stawek.

Każdy z tych czynników osobno był znaczącym testem odporności, ale razem tworzą coś jeszcze istotniejszego - strukturalną niepewność, w której planowanie wieloletnie przestało być standardem zarządzania w branży, a nowe normy funkcjonowania dopiero się kształtują. Jak ujął to jeden z ekspertów: „Jesteśmy po takich sześciu, a właściwie siedmiu latach, ciągnących się jeden za drugim kryzysów. Ciężko właściwie określić, co miałyby być normą dla rynku, a co nie.”

### Strukturalna niepewność

W rezultacie kondycja sektora coraz częściej opisywana jest jako trudna i niestabilna. Niepewność dotyczy już nie tylko bieżącej rentowności, ale również samej możliwości planowania rozwoju w dłuższym horyzoncie. Branża funkcjonuje dziś w otoczeniu wielu zmiennych - kosztowych, regulacyjnych, geopolitycznych i kadrowych, których nie da się ani w pełni przewidzieć, ani skutecznie kontrolować. Transport przestaje więc działać w logice „przejściowego kryzysu”, normą staje się trwała niestabilność, w której kolejne zakłócenia nie są wyjątkiem, ale stałym elementem rzeczywistości rynkowej.

### Kumulacja kryzysów

Sekwencja zdarzeń jest dobrze znana branży, ale warto ją zobaczyć jako całość. Pandemia COVID-19 wywróciła łańcuchy dostaw i przyniosła wzrost kosztów operacyjnych. Po okresie pandemicznych zaburzeń przyszły wyższe koszty taboru, leasingu i finansowania. Wybuch wojny w Ukrainie w 2022 roku wywindował ceny gazu (co według ekspertów wpłynęło na opłacalność ciężarówek gazowych, które przed wojną były relatywnie popularne), zdestabilizował transport regionalny i zmienił szlaki tranzytowe.

Do tego doszło spowolnienie gospodarcze w Europie Zachodniej, szczególnie widoczne w Niemczech, kluczowym rynku dla polskich przewoźników. Słabsza koniunktura zwłaszcza w ostatnich 2 latach, przełożyła się na mniejszą liczbę zamówień dla polskich firm. Z kolei ostatnie napięcia na Bliskim Wschodzie ponownie przypomniały branży, jak silnie transport zależy dziś od globalnej sytuacji politycznej. „Rosnąca niestabilność geopolityczna staje się jednym z kluczowych czynników ryzyka dla branży transportowej” - zauważa Małgorzata Kulis, dyrektor zarządzająca Volvo Trucks Polska.



„Jesteśmy po siedmiu latach ciągnących się jeden za drugim kryzysów. Ciężko właściwie określić, co miałyby być normą dla rynku, a co nie.”

„Ostatnie lata pokazały, że globalne łańcuchy dostaw mogą zostać przerwane praktycznie z dnia na dzień, a skutki takich wydarzeń natychmiast odczuwa cały rynek. Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy sytuacja na Bliskim Wschodzie uświadomiły branży, jak silnie transport zależy dziś od globalnych procesów i decyzji politycznych. Ta nieprzewidywalność oraz permanentna niestabilność stają się coraz większym wyzwaniem dla firm funkcjonujących na rynku.”

## **Małgorzata Kulis**

dyrektorka zarządzająca Volvo Trucks Polska





### Rośnie presja kosztowa

Na wszystkie te zjawiska nałożyła się rosnąca presja kosztowa. Szczególnie mocno branża odczuła wzrost opłat drogowych - w Niemczech od końca 2023 roku wzrosły one o ok. 80%, w Austrii o 40%, a na Węgrzech o 50%. Polska wdrożyła nowe stawki e-TOLL, które wzrosły średnio o 40-42%. Następne warstwy kosztów administracyjnych i inwestycyjnych dokładają regulacje - od Pakietu Mobilności, przez obowiązkową wymianę tachografów drugiej generacji, po zapowiedź ETS II. Niegasnące emocje budzą również koszty paliw, szczególnie w kontekście napięć na Bliskim Wschodzie i ryzyka kolejnych zakłóceń na globalnym rynku energii. Niektóre firmy w rozmowach podkreślają, że wkrótce udział paliwa w kosztach może wzrosnąć do 40-45%.

### Zmienność utrudnia planowanie

Nic dziwnego, że zarówno eksperci, jak i firmy zgodnie opisują branżę jako funkcjonującą pod silną presją ekonomiczną. Oprócz wyżej wymienionych czynników powraca temat kosztów pracy czy cen pojazdów. Ale poza rosnącymi kosztami coraz większym problemem staje się sama ich zmienność, szczególnie cen paliw i opłat drogowych, która utrudnia planowanie i dobre zarządzanie długoterminowym kontraktowaniem usług.

### Koszty zdeterminują najbliższe lata

To przekłada się na postrzeganie przyszłości. Firmy biorące udział w badaniu są zgodne: 77% wskazuje rosnące koszty działalności jako czynnik, który będzie najmocniej wpływał na branżę w ciągu najbliższych 3-5 lat. To najwyższy wynik spośród wszystkich wskazywanych zjawisk. Obok niego pojawia się niedobór pracowników (63%) oraz regulacje klimatyczne i środowiskowe (49%).

### Wykorzystać okres zawirowań

Również eksperci wskazują, że presja ekonomiczna staje się dziś jednym z głównych źródeł niepewności w sektorze, która utrudnia firmom budowanie stabilnych ścieżek rozwoju i zwiększa ostrożność inwestycyjną. Jednocześnie jednak zauważają, że część przedsiębiorstw może wykorzystywać okres zawirowań do wzrostu, pod warunkiem, że szybko zaadaptują się do nowych warunków działania.

W tym kontekście wskazywana jest presja marżowa, która powoduje, że firmy muszą silniej analizować koszty, procesy, wykorzystanie pojazdów i rentowność tras. Z tego powodu szczególnie w większych organizacjach pojawia się potrzeba wdrażania narzędzi informatycznych, analitycznych i AI, które pomagają lepiej kontrolować działalność.

### Większa kontrola w warunkach niskiej rentowności

Tym bardziej, że jednym z najczęściej powtarzających się wątków w ocenie przyszłej kondycji branży jest niska rentowność transportu. Eksperci wskazują, że firmy transportowe pracują na dużym kapitale, często finansowanym długiem, przy jednocześnie ograniczonej możliwości generowania wysokiej marży. Właściciel jednej z firm ujął to zwięźle: „My jesteśmy branżą, która pracuje na dużym inwestmencie, przy dużym ryzyku i przy małej marży.” W ocenie części badanych marże spadają od 2-3 lat, a prowadzenie działalności wymaga coraz dokładniejszej kontroli finansów i operacji.

### Mniejsze firmy najbardziej narażone

Szczególnie niestabilna sytuacja dotyczy dziś mniejszych firm transportowych, zwłaszcza tych działających bez stabilnych kontraktów długoterminowych i odpowiedniego zaplecza finansowego. W rozmowach

z ekspertami pojawiają się obrazy firm funkcjonujących „na krawędzi”, rosnącej liczby zamykanych działalności oraz możliwej dalszej konsolidacji rynku. W warunkach rosnących kosztów i niskiej rentowności nawet krótkotrwałe zachwianie płynności może dziś decydować o utrzymaniu się na rynku.

### Inne podejście do bezpieczeństwa biznesowego

Jednocześnie zmienia się samo podejście do bezpieczeństwa biznesowego. Jeszcze kilka lat temu stabilność kojarzyła się przede wszystkim z dużymi, wieloletnimi kontraktami i przewidywalnością współpracy. Dziś coraz częściej mówi się raczej o potrzebie elastyczności, dywersyfikacji klientów i zdolności szybkiego reagowania na zmiany rynku.

„Jeszcze kilka lat temu wielu przewoźników zakładało, że kilka dużych, stałych kontraktów gwarantuje bezpieczeństwo biznesu. Ostatnie doświadczenia pokazały, że nadmierne uzależnienie od pojedynczych klientów może być bardzo ryzykowne. W sytuacji kryzysowej utrata jednego dużego kontraktu może oznaczać nagłe wyłączenie znaczącej części operacji transportowych. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera dziś elastyczność biznesowa i dywersyfikacja portfela klientów.”

**- zauważa Małgorzata Kulis**

## Które z poniższych zmian będą miały największy wpływ na branżę transportu ciężkiego w ciągu najbliższych 3-5 lat?

Rosnące koszty działalności



Niedobór pracowników



Regulacje klimatyczne i środowiskowe



Transformacja energetyczna transportu



Konsolidacja rynku (większe firmy przejmują mniejsze)



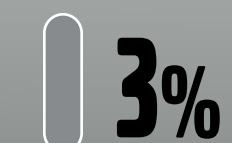
Rozwój technologii cyfrowych



Automatyzacja transportu

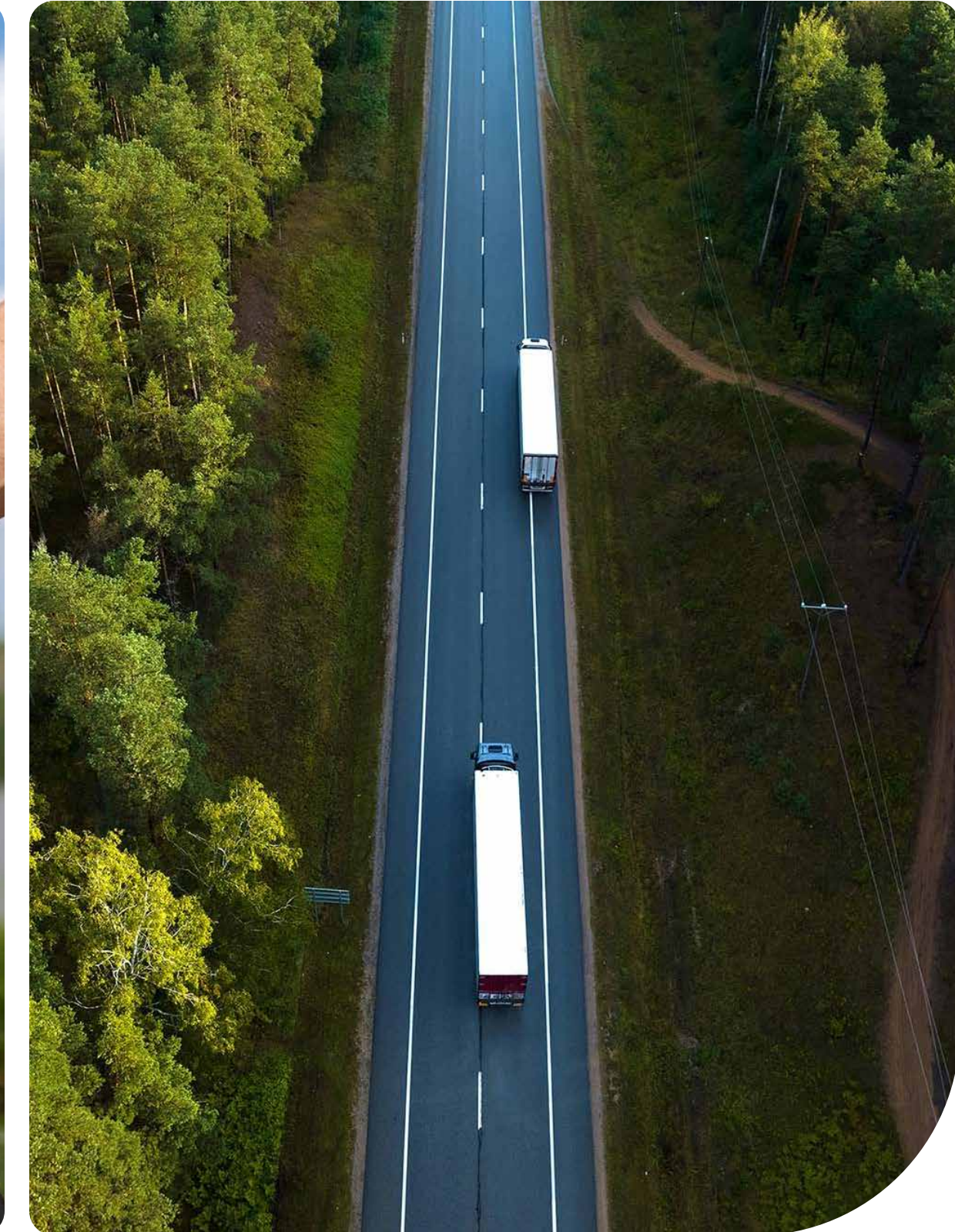


Zmiany w łańcuchach dostaw



# 5 ŹRÓDEŁ PRESJI

**Strukturalna niepewność w branży TSL nie ma jednego źródła. To efekt nakładających się napięć, które wspólnie zmieniają warunki prowadzenia biznesu.**



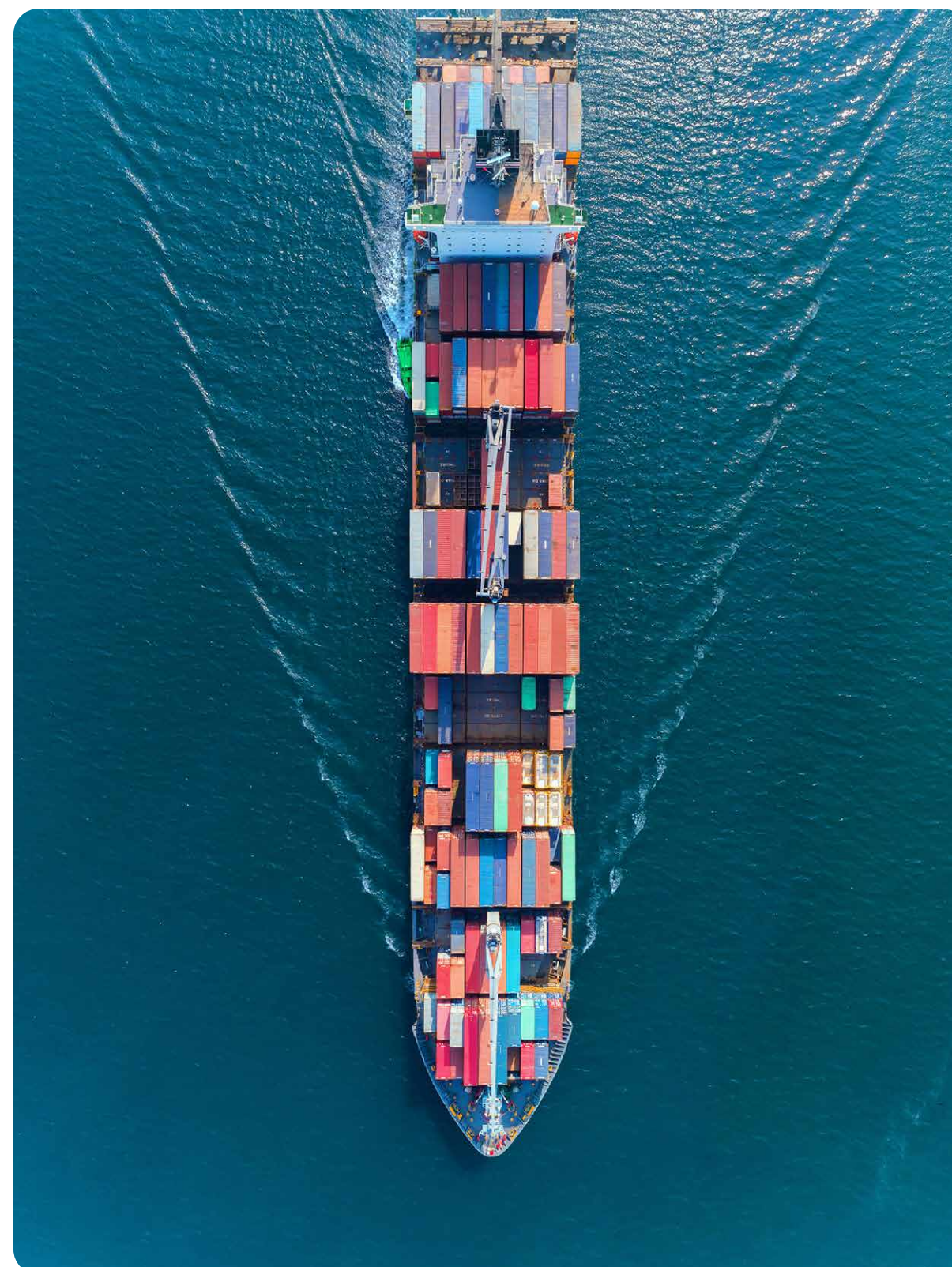
## 1. PRESJA PALIWOWA

Koszty paliwa od lat należą do najważniejszych czynników wpływających na rentowność transportu, jednak ostatnie kryzysy wyraźnie zwiększyły ich znaczenie. Według przedstawicieli branży udział paliwa w kosztach działalności, historycznie wynoszący około 25-30%, w momentach największych zawirowań rynkowych może rosnąć nawet do 40-45%. Szczególnie dotkliwa okazuje się przy tym gwałtowna zmienność cen. Przy jednoczesnym braku możliwości szybkiego przeniesienia wzrostów na klientów, każde wahanie uderza w płynność i utrudnia kontraktowanie usług.

## 2. PRESJA REGULACYJNA

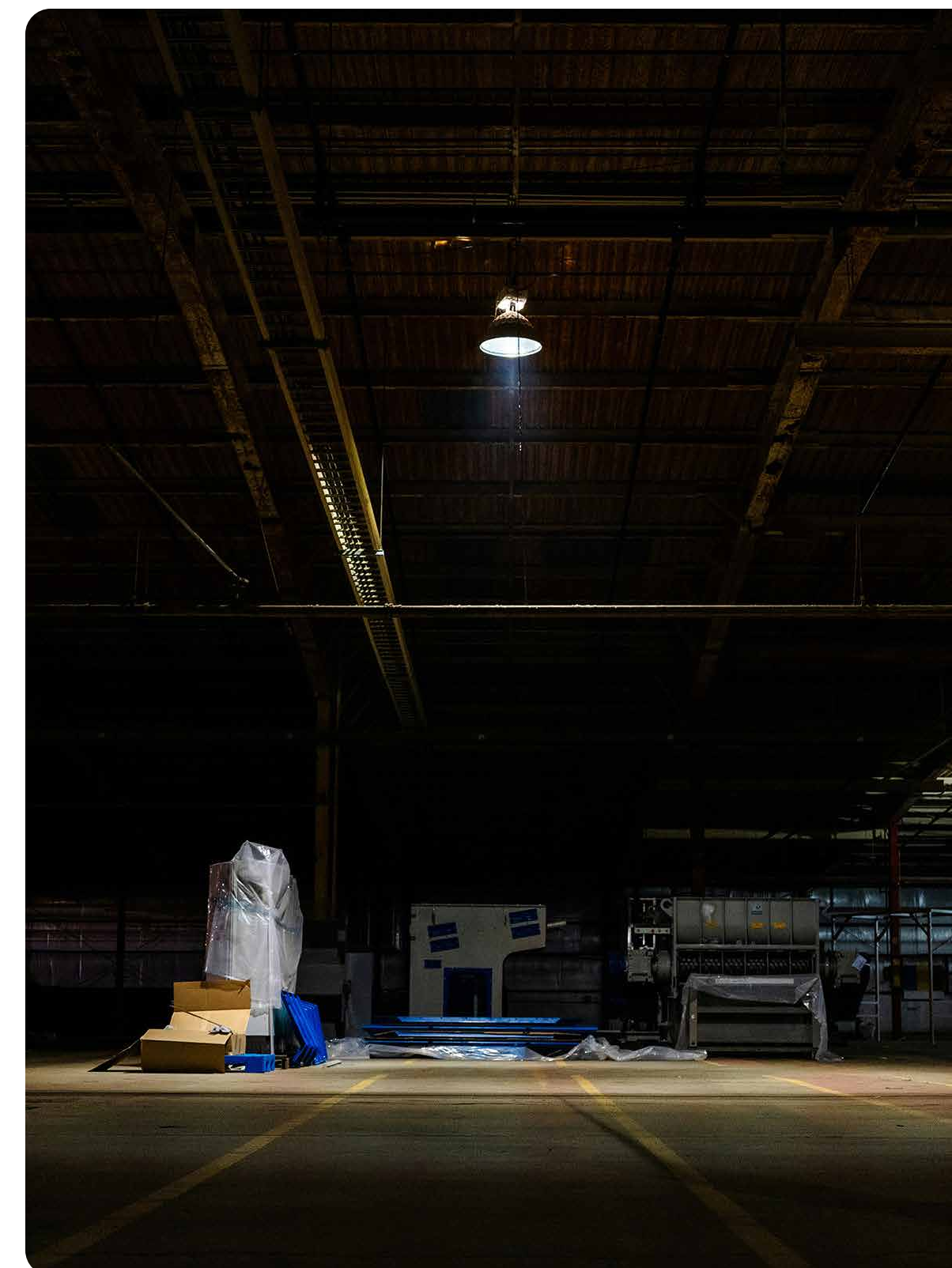
Branża funkcjonuje dziś w gęstej sieci regulacji, których zakres wdrażania stale rośnie. Pakiet Mobilności zwiększył koszty pracy, opłaty drogowe powiązane z emisją CO<sub>2</sub> stają się standardem w Europie. Wymiana tachografów to dla wielu firm kosztowne, jednorazowe inwestycje. ETS II postrzegany jest jako kolejne źródło presji kosztowej. 66% firm ocenia, że wpływ otoczenia regulacyjnego hamuje lub ogranicza rozwój sektora. Branża rozumie kierunek zmian regulacyjnych, jednak skala i nakładanie się kolejnych wymogów coraz częściej przekracza zdolności adaptacyjne wielu firm.

„Dzisiaj moja filozofia jest taka, że staramy się bardziej odnajdywać w rzeczywistości niż ją przewidywać.”



### 3. GEOPOLITYCZNA ZMIENNOŚĆ

Transport od kilku lat działa w warunkach dużej niestabilności geopolitycznej. Skutki wojny w Ukrainie były odczuwalne natychmiast i wielowymiarowo - od wzrostu cen gazu, przez przesunięcia łańcuchów dostaw, po zaburzenia na szlakach tranzytowych. Kryzys wokół Bliskiego Wschodu i napięcia w globalnym handlu są kolejnym sygnałem, że ryzyko geopolityczne przestało być odległym temem dla branży, a stało się jednym z codziennych czynników operacyjnych.



### 4. PRESJA KADROWA

Problemy kadrowe pozostają jednym z najbardziej trwałych napięć sektora. 60% firm ocenia, że niedobór pracowników jest największym wyzwaniem dla branży. Firmy wskazują nie tylko na niedobór kierowców, ale także rosnące koszty pracy, starzenie się kadr oraz malejącą atrakcyjność zawodu. W praktyce oznacza to coraz większe trudności z utrzymaniem ciągłości operacyjnej i planowaniem rozwoju flot w dłuższym horyzoncie.



### 5. UTRATA ZDOLNOŚCI PLANOWANIA

To prawdopodobnie najtrudniejszy do zmierzenia, ale jednocześnie jeden z najbardziej dotkliwych skutków nakładających się kryzysów. Kiedy koszty zmieniają się szybciej niż kontrakty, a regulacje wyprzedzają możliwości inwestycyjne firm, przestają one planować długoterminowo i zaczynają działać reaktywnie. „Dzisiaj moja filozofia jest taka, że staramy się bardziej odnajdywać w rzeczywistości niż ją przewidywać” - mówi jeden z Przedstawicieli. To nowa filozofia adaptacji.

„Myślę, że wojna nam pokazała, jak logistyka jest ważna i że nie tylko jest zapleczem gospodarki, ale tak naprawdę jest rzeczą strategiczną”

### **Ekspert branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych  
przeprowadzonych z przedstawicielami branży

500  
I-SAVE



## Diagnoza branży, którą wyłania się z danych i rozmów, to obraz sektora osłabionego, ale adaptującego się.

### MIĘDZY ADAPTACJĄ A ZMĘCZENIEM

## Transport drogowy pozostaje niezbędny dla gospodarki - działa jako swoisty barometr całego systemu.

Ale barometr, który sam funkcjonuje pod ciągłą presją, również wymaga uwagi. Obraz wyłaniający się z danych i rozmów to sektor osłabiony, ostrożny, ale jednocześnie stopniowo uczący się funkcjonować w warunkach permanentnej zmienności.

### » OSTROŻNY OPTYMIZM

Jak branża patrzy w przyszłość? Ostrożnie i selektywnie. W oczekiwaniach firm dotyczących zmian w ciągu 2-3 lat widać pewien optymizm, ale jest on umiarkowany.

Jedna trzecia (34%) wierzy, że poziom liczby zleceń ulegnie poprawie. Mniej więcej tyle samo podmiotów (31%) ufa, że ich biznes stanie się bardziej opłacalny. Co czwarta firma (26%) wiąże nadzieję z większymi możliwościami inwestowania i rozwoju firm transportowych. Nieco mniej (23%) liczy na stabilizację rynku. Jednak to właśnie prognozy dotyczące stabilizacji są najbardziej niepewne - co piąta firma (20%) nie potrafi określić kierunku zmian.

### » MARZENIA O PRZEWIDYWALNOŚCI

Jednym z najbardziej dotkliwych skutków trwałej presji kilku czynników nie jest sam uszczerbek finansowy, ale niemożność myślenia w dłuższym horyzoncie. „Ustabilizowanie sytuacji rynkowej i możliwe planowanie biznesu w perspektywie długoterminowej, a nie tak jak teraz z miesiąca na miesiąc” - to jedno z częściej wymienianych oczekiwań firm wobec przyszłości. Branża nie marzy o boomie, ale o przewidywalności.

### » NOWE PRZEWAGI KONKURENCYJNE

Jednocześnie konieczna będzie dalszej adaptacji branży TSL do niestabilnego otoczenia. A tutaj reguły gry powoli się zmieniają. Wypowiedzi ekspertów sugerują, że przewaga konkurencyjna firm będzie coraz silniej zależeć od umiejętności zarządzania kosztami, dopasowania taboru, wykorzystania danych w celach optymalizacji na wielu poziomach oraz zdolności do reagowania na zmieniające się regulacje i kierunki przewozów.

TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# W DRODZE DO NISKIEJ EMISJI



1

TREND 2

3

4

5

6

7

8

## Bardziej eksperyment niż rynkowy standard

Niskoemisyjność staje się jednym z najważniejszych kierunków zmian w branży, jednak w praktyce rynek wciąż znajduje się na bardzo wczesnym etapie transformacji. Eksperci i firmy wyraźnie oddzielają gotowość technologii od gotowości sektora i podkreślają, że temat pozostaje bardziej eksperymentem niż realnym modelem biznesowym.

Eksperci są zgodni, że technologia rozwija się szybciej niż ekonomia rynku. Elektryczne ciężarówki są już oceniane jako dopracowane, komfortowe i gotowe do pracy, ale skala wdrożeń pozostaje bardzo ograniczona. „Polska jest w ogonie tej transformacji, bo tych samochodów bezemisyjnych sprzedaje się w stosunku do całego rynku bardzo mało” - podkreśla jeden z ekspertów. Taki poziom powoduje, że dla wielu przewoźników BEV pozostaje rozwiązaniem mało znanym, rzadko spotykanym na drogach i niedostatecznie oswojonym operacyjnie.

### Niska gotowość polskiego rynku

Potwierdza to także Małgorzata Kulis, dyrektor zarządzająca Volvo Truck Poland: „Polski rynek wciąż nie jest gotowy na szeroką elektryfikację transportu ciężkiego. Mimo że od 2019 roku aktywnie promujemy pojazdy elektryczne, skala wdrożeń nadal pozostaje dość ograniczona”. Wskazuje także na ograniczenia rozwoju w tym kierunku: „Największą barierą jest słabo rozwinięta infrastruktura ładowania. Problemem są nie tylko same ładowarki, ale również niewystarczająca przepustowość sieci energetycznej. W praktyce realizacja takiej inwestycji może trwać nawet 2-3 lata.”

### Branża dopiero analizuje możliwości

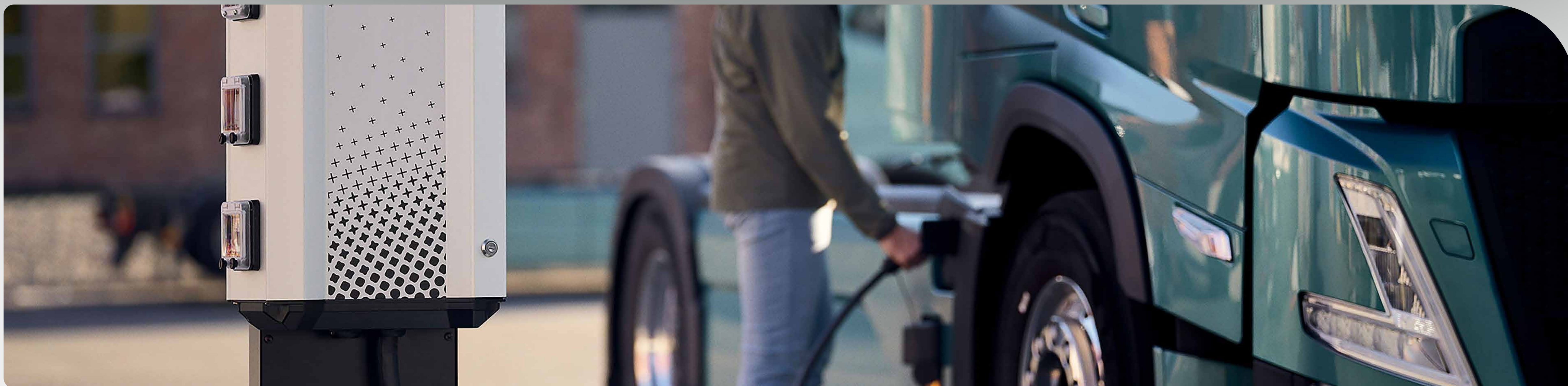
Z tego względu większość wdrożeń ma dziś charakter punktowy i dotyczy pojedynczych pojazdów, pilotaży lub wybranych kontraktów. Największą gotowość rynku widać w transporcie lokalnym, dystrybucyjnym, kurierskim i komunalnym, czyli tam, gdzie trasy są krótkie, przewidywalne i można ładować pojazd w bazie lub u klienta. Potwierdzają to także dane z badania: 54% firm deklaruje, że wykorzystuje lub planuje wykorzystanie pojazdów nisko- lub zeroemisyjnych, ale tylko 14% rzeczywiście już z nich korzysta. Kolejne 14% prowadzi testy, a 26% dopiero analizuje możliwości wdrożenia. 49% nie planuje wykorzystania w najbliższych latach.

### Największy sceptycyzm? Transport dalekobieżny

Największy sceptycyzm we wdrożeniach dotyczy dziś transportu dalekobieżnego i międzynarodowego, tak istotnego dla polskiego sektora. Firmy podkreślają, że obecny model pracy przewoźników oparty na dużej zmienności tras, ograniczeniach czasu pracy kierowców i postojach przy autostradach bardzo trudno przełożyć na elektromobilność. Problemem pozostaje nie tylko sam zasięg pojazdów, ale również czas ładowania i wspomniana już dostępność infrastruktury.



„Żeby nisko- i zeroemisyjność mogło zaistnieć i była możliwa do wprowadzenia na szerszą skalę, to po prostu musi się to opłacać.”



**54%**

54% firm deklaruje, że wykorzystuje lub planuje wykorzystanie pojazdów nisko- lub zeroemisyjnych.

**14%**

Tylko 14% rzeczywiście już z nich korzysta, kolejne 14% jest w fazie testu lub pilotażu.

**26%**

26% analizuje możliwości, ale jeszcze nie rozpoczęła testów lub pilotażu.

**46%**

46% nie planuje wykorzystania w najbliższych latach.

Firmy podkreślają, że obecna infrastruktura elektromobilności projektowana jest głównie z myślą o samochodach osobowych lub dostawczych. Ze względu na to „jazda za granicę na prądzie w TSL nadal pozostaje trochę w sferze science fiction”, jak powiedział jeden z ekspertów. Brakuje punktów umożliwiających ładowanie ciągników siodłowych z naczepami, odpowiednich mocy ładowania oraz zaplecza dostosowanego do rytmu pracy kierowców.

Mimo, że kierowcy, którzy testowali elektryki, oceniają je według ekspertów pozytywnie, wskazując na ciszę, brak wibracji i dynamikę, problemem pozostaje nie sam pojazd, ale dobrze przemyślane zaplecze. Właściciel jednej z firm opisuje to obrazowo: „W moim transporcie, czyli dalekobieźnym, póki nie będzie rozwiązania, w którym kierowca przejedzie swoją dniówkę np. 9-10 godzin i w trakcie paury będzie miał możliwość doładowania, elektromobilność na razie odpada.”

#### Napięcie między ekologią a ekonomią

W spojrzeniu na przyszłość transformacji najsilniej wybrzmiewa jej ekonomia. Firmy nie kwestionują samego kierunku zmian, ale pytają o ich opłacalność i skalę ryzyka. Koszt inwestycji nadal pozostaje trudny do obrony przy niskich marżach sektora. Cena elektrycznej ciężarówki jest oceniana nawet na trzykrotnie wyższą niż pojazdu spalinowego, a dodatkowym ryzykiem pozostają koszty energii, niepewność wartości rezydualnej pojazdów czy brak rozwiniętego rynku wtórnego. Właściciel jednej z firm mówi wprost: „Żeby nisko- i zeroemisyjność mogło zaistnieć i była możliwa do wprowadzenia na szerszą skalę, to po prostu musi się to opłacać.”

#### Programy wsparcia: pieniądze są, efektów brak

Zarówno firmy jak i eksperci podkreślają, że przy obecnych kosztach pojazdów i infrastruktury tempo transformacji

bez zewnętrznego wsparcia będzie bardzo ograniczone. Tymczasem wśród ekspertów pojawia się przekonanie, że część warunków programów wsparcia została zaprojektowana w oderwaniu od realiów polskiego rynku transportowego i nie odpowiada specyfice ciężkiego transportu. „Programy dofinansowań wciąż mają wiele ograniczeń i nie uwzględniają specyfiki części pojazdów oraz zastosowań, które mogłyby być naturalnym obszarem wdrażania elektromobilności” - zauważa Małgorzata Kulis.

„Najlepszym podsumowaniem obecnego programu wsparcia elektromobilności jest to, że po niemal roku od jego uruchomienia wciąż brakuje podpisanych umów” - ocenia Piotr Werner, Director Communication, Marketing & Sustainability w Volvo Trucks Polska. Niedostosowane wsparcie systemowe sprawia, że wiele inwestycji w pojazdy zeroemisyjne ma dziś często wymiar wizerunkowy i wynika ze strategii redukcji śladu węglowego niż z realnej opłacalności komercyjnej.

#### ETS 2: jutrzejse ryzyko, nie dzisiejszy impuls

Podobnie planowane objęcie transportu drogowego systemem handlu emisjami (ETS 2) od 2028 roku jest przez branżę obserwowane, ale nie traktowane jako bieżący czynnik decyzyjny. Duże firmy rzeczywiście mogą ten temat wpisywać już w strategię, zwłaszcza te obsługujące klientów korporacyjnych z własnymi celami klimatycznymi. Pozostali przyjmują postawę wyczekiwania. „Myślę, że cała branża liczy na to, że ETS2 nie zostanie wprowadzony, że nie pogłębi tego kryzysu, który jest” - mówi nawet jedna z firm. Napięcie między celami środowiskowymi a ekonomiczną wykonalnością rośnie w warunkach niestabilności - firmy wyrażają poparcie dla ograniczania emisji, ale jednocześnie podkreślają, że tempo i koszt zmian mogą być dla sektora zbyt dużym obciążeniem.

#### Ekologiczne oczekiwania klientów

Silniejszym impulsem do inwestycji niż sama regulacja są dziś oczekiwania konkretnych klientów korporacyjnych, którym zależy na ekologicznym transporcie. Eksperci oceniają, że elektryfikacja zaczyna mieć dla przewoźników sens wtedy, gdy pojawia się przewidywalny, wieloletni kontrakt od takiego klienta, z klarownymi zasadami ładowania i stawką uwzględniającą wyższy koszt obsługi.

#### Faworyt transformacji: transport specjalistyczny

„Czarnym koniem” elektryfikacji mogą okazać się także specjalistyczne zastosowania transportu ciężkiego. Dotyczy to przede wszystkim segmentów o przewidywalnych trasach, pracy lokalnej i możliwości ładowania pojazdów w bazie lub w stałych punktach operacyjnych. Eksperci wskazują, że szczególny potencjał mają tu m.in. transport komunalny, budowlany, dystrybucyjny czy obsługa zamkniętych centrów logistycznych. W takich warunkach łatwiej kontrolować zasięg, planować postoje i ograniczać ryzyko operacyjne związane z ładowaniem. Dodatkowo właśnie w tych segmentach znaczenie ma redukcja hałasu czy emisji lokalnych. W praktyce może to oznaczać, że transformacja nie rozpocznie się od głównych tras międzynarodowych, ale od wyspecjalizowanych nisz, w których model zeroemisyjny zacznie po prostu działać szybciej.



„W obecnych realiach coraz większego znaczenia nabiera dywersyfikacja floty i wykorzystywanie pojazdów zeroemisyjnych tam, gdzie rzeczywiście mają one uzasadnienie operacyjne. Największy potencjał widać dziś w wyspecjalizowanych zastosowaniach takich jak transport komunalny, branża budowlana czy dostawy realizowane w zamkniętych systemach logistycznych. Tego typu rozwiązania najlepiej sprawdzają się w dużych organizacjach, które dysponują własną infrastrukturą i odnawialnymi źródłami energii, dzięki czemu mogą efektywnie zasilać flotę, wykorzystując energię produkowaną we własnym zakresie.”

**Michał Proc**

Service Market & Retail Dev. Director Volvo Trucks Polska

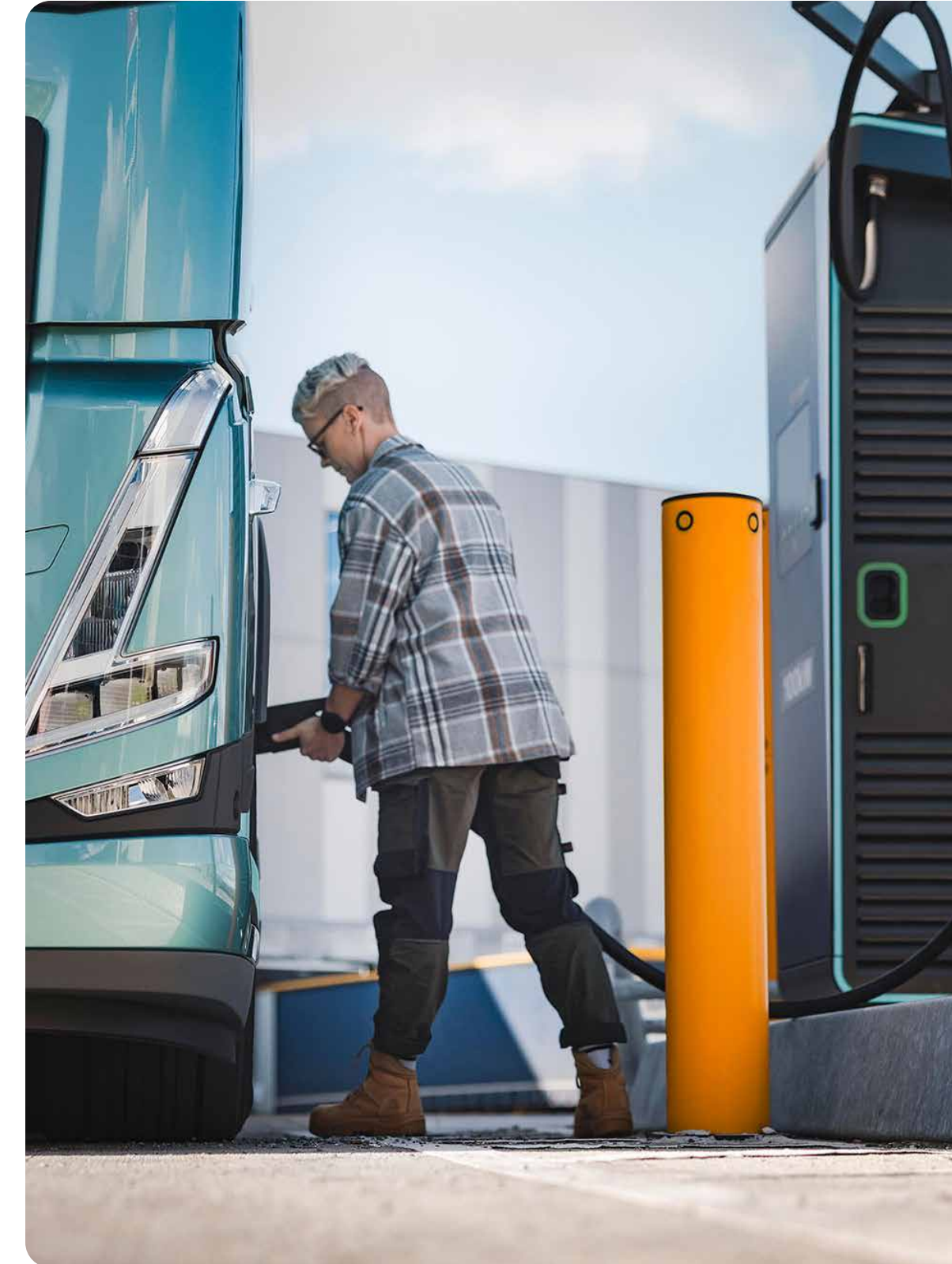
500  
I-SAVE

# MANIFESTACJE TRENDU



## » MODEL OPERACYJNY ELEKTROMOBILNOŚCI

Jednym z ciekawszych europejskich przykładów elektryfikacji ciężkiego transportu pozostaje współpraca DHL Freight i Volvo Trucks. Projekt rozpoczęty w Szwecji w 2021r. testował transport na regularnych trasach między terminalami logistycznymi. Kluczowe okazało się jednak nie samo auto, ale zaprojektowanie całego modelu operacyjnego - przewidywalnych tras, infrastruktury ładowania i planowania energii. DHL rozwija kierunek elektromobilności dalej m.in. testując nowe modele finansowania takie jak „Transport as a Service”, oparty na rozliczaniu kosztów za przejechane kilometry.



## » SZYBKIE HUBY ŁADOWANIA

Volvo Group, Daimler Truck i Traton Group powołały wspólne przedsięwzięcie Milence, by przyspieszyć budowę szybkich stacji ładowania dla ciężarówek w całej Europie. W 2024 roku Milence zaprezentował sieć 70 hubów ładowania z ponad 570 punktami dużej mocy w 10 kluczowych rynkach, zlokalizowanych wzdłuż korytarzy TEN-T. W marcu 2025 roku otwarto pierwszy elektryczny korytarz we Francji łączący Barcelonę z Lyonem, a w lutym 2025 uruchomiono pierwszą ładowarkę MCS (Megawatt Charging System) w Porcie Antwerpia-Brugia.



## » PPRESJA KLIMATYCZNA NAJWIĘKSZYCH KLIENTÓW

Jednym z najmocniejszych impulsów transformacji okazują się dziś globalni klienci logistyczni i handlowi. Amazon ogłosił największe w Wielkiej Brytanii zamówienie na elektryczne ciężarówki - ponad 140 Mercedes-Benz eActros i kolejne elektryczne pojazdy Volvo. Projekt jest częścią szerszej strategii redukcji emisji w całym łańcuchu dostaw i obejmuje również własną infrastrukturę ładowania. To ważny sygnał dla rynku: dekarbonizacja transportu coraz częściej przestaje być wyłącznie decyzją przewoźników, a staje się elementem wymagań dużych klientów.

Co jest obecnie największą barierą dla transformacji W PAŃSTWA BRANŻY w kierunku nisko- lub zeroemisyjności?

Co jest obecnie największą barierą dla transformacji W PANA/PANI FIRMIE w kierunku nisko- lub zeroemisyjności?

W branży

W firmie



Ograniczony zasięg



Brak infrastruktury (np. brak odpowiednich stacji ładowania, niewystarczająca przepustowość sieci)



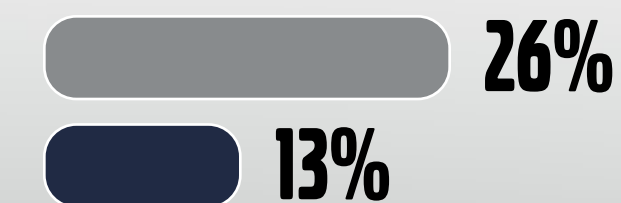
Brak popytu ze strony klientów (kliencie nie są jeszcze gotowi płacić za zielony transport)



Koszt inwestycji, zakupu pojazdów



Skomplikowane procedury dopłat dotacji



Niepewność regulacyjna, niejasne przepisy (normy CO2, opłaty drogowe, różnice w przepisach polskich vs UE)



Niepewność technologii (obawy o koszty eksploatacji, ryzyko dezaktualizacji technologii)



# GŁÓWNE BARIERY TRANSFORMACJI

Mimo gotowej oferty pojazdów BEV tempo zmian pozostaje wolniejsze niż ambicje regulacyjne i technologiczne. Firmy i eksperci wskazują kluczowe bariery.



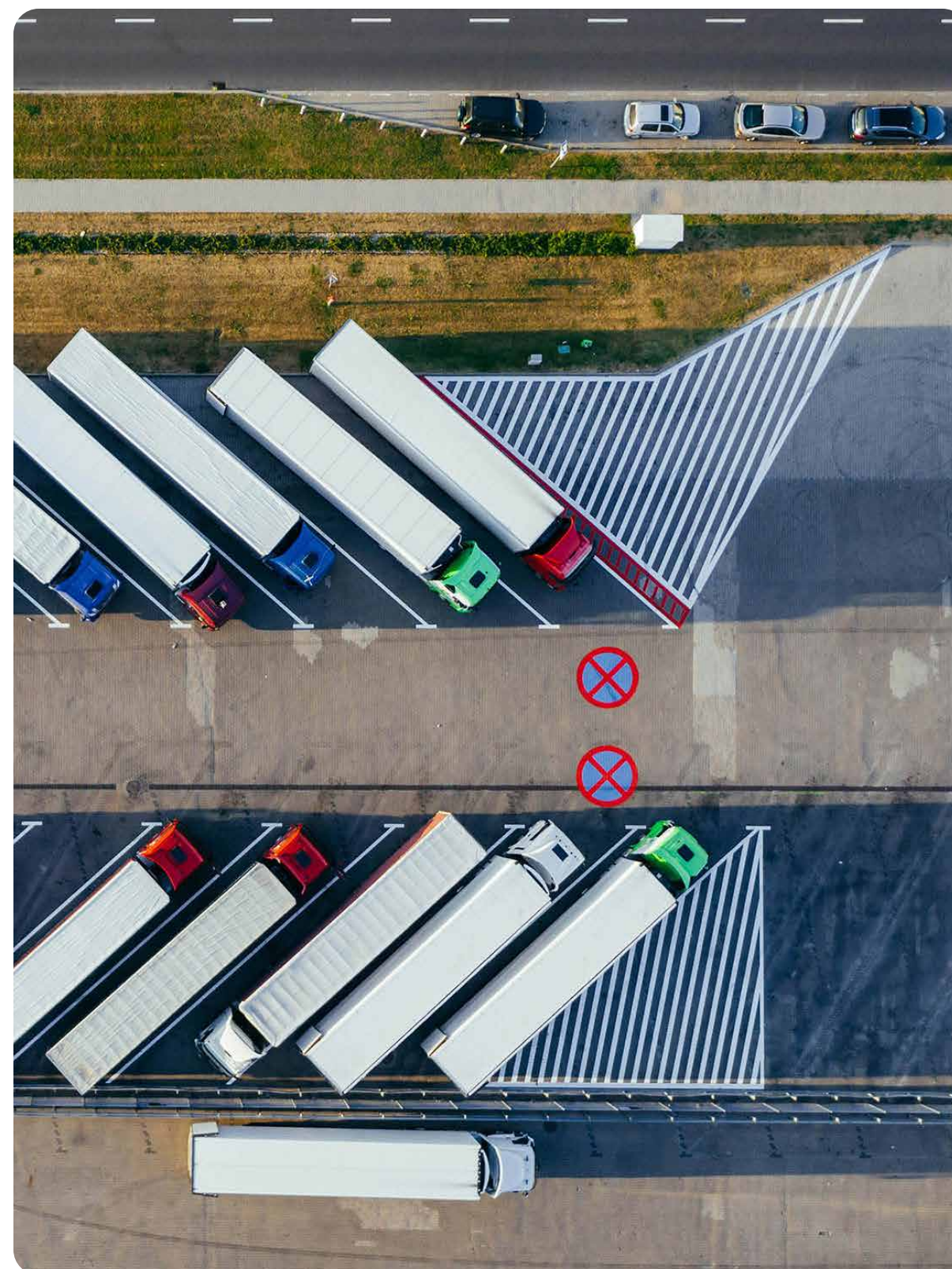
## » FIRMY WSKAZUJĄ BARIERY

Niezależnie od etapu firmy jeżeli chodzi o implementację niskoemisyjności, podmioty zgodnie twierdzą, że kluczową barierą jest ograniczony zasięg pojazdów (56-58%). Koszt inwestycji jest tak samo istotnym ograniczeniem, zwłaszcza wśród firm, które nie rozpoczęły jeszcze analizy możliwości w zakresie niskoemisyjności (56%), dla firm, które są w trakcie procesu ta bariera jest czwartorzędna (42%). Kolejną istotną barierą (50-53%) jest brak odpowiedniej infrastruktury. Z kolei obawy przed niskim popytem na „zielony transport” dotyczą głównie firm, które stosują ekologiczne rozwiązania (53%).

## » BARIERA 1: EKONOMIA ZAKUPU

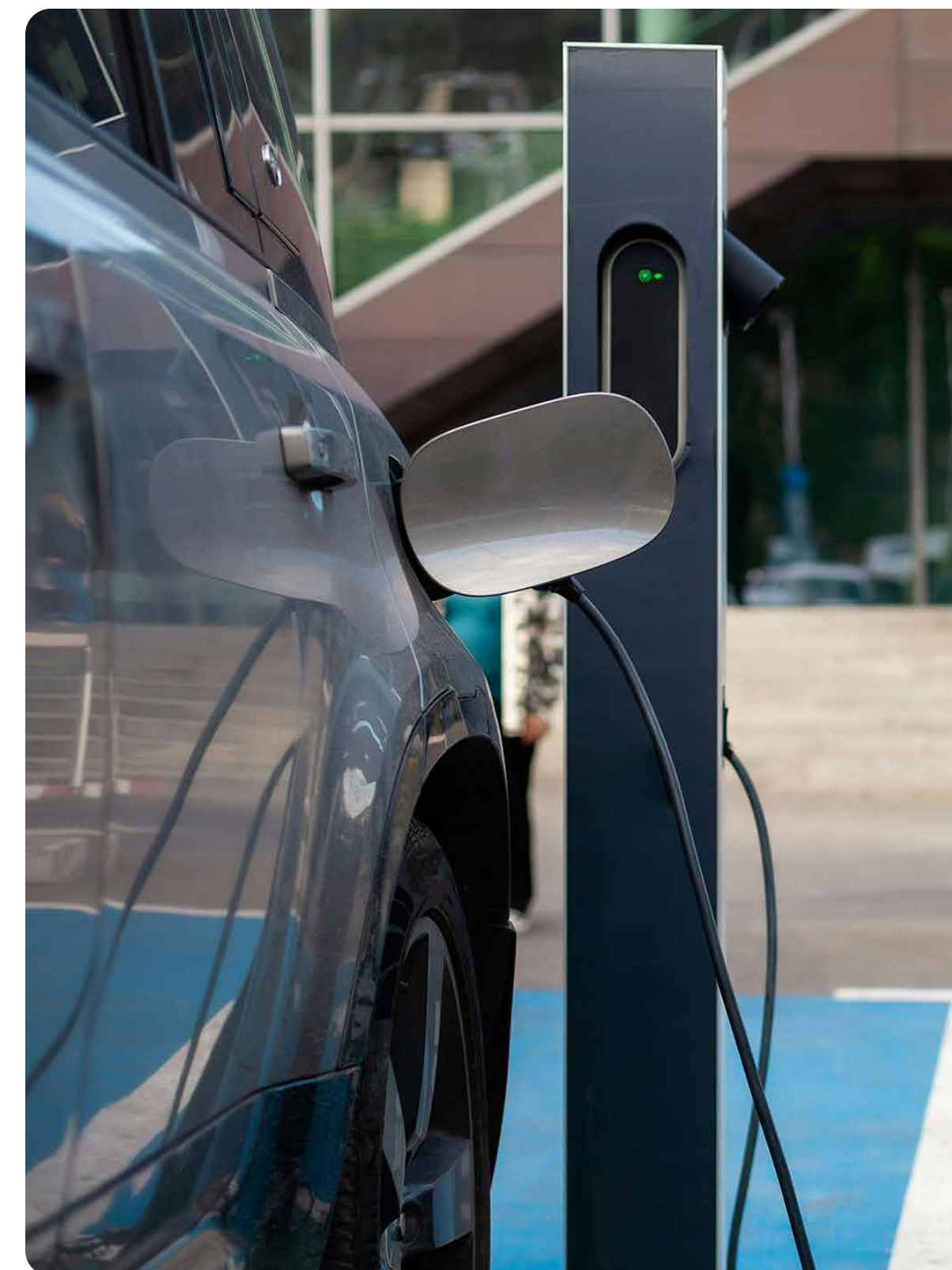
Koszt elektrycznego pojazdu w transporcie ciężkim jest kilkukrotnie wyższy niż w przypadku spalinowego napędu. Przy niskich marżach decyzja inwestycyjna bez gwarancji przychodów jest trudna do obrony. Dodatkowym problemem jest brak danych o wartości rezydualnej pojazdu po kilku latach eksploatacji - rynek wtórny elektryków ciężarowych praktycznie nie istnieje, a niepewność wyceny blokuje zakup czy leasing. Także programy dofinansowania nie przekładają się na decyzje. Wymóg wieloletniego utrzymania pojazdu u tego samego przewoźnika koliduje z realiami branży, gdzie kontrakty są roczne lub krótsze.

„Chętnie bym zainwestował w pojazdy elektryczne, ale zarówno infrastruktura, jak i możliwości ekonomiczne są mocno ograniczone.”



#### » BARIERA 2: TRANSPORT DALEKOBIEŻNY POZA ZASIĘGIEM

W przewozach międzynarodowych bariery transformacji mają charakter operacyjny, nie tylko techniczny. Przepelnione parkingi autostradowe, brak ładowarek przy trasach tranzytowych, ścisłe przepisy o czasie pracy kierowców i presja terminowości tworzą model pracy, do którego elektryczny ciągnik nie pasuje. „W przypadku międzynarodowego transportu ciężkiego nie widzę możliwości funkcjonowania pojazdów elektrycznych z powodu zasięgów i czasu ładowania” - mówi jeden z ekspertów.



#### » BARIERA 3: INFRASTRUKTURA NIEDOSTOSOWANA DO CIĘŻKIEGO TRANSPORTU

Istniejące punkty ładowania są projektowane z myślą o samochodach osobowych i dostawczych. Ciągnik siodłowy z naczepą fizycznie nie może wjechać na większość z nich. Budowa własnych ładowarek o mocy 350 kW wymaga przyłącza rzędu megawata, a jego realizacja przez operatora sieci trwa rok do dwóch lat. „Największą barierą jest słabo rozwinięta infrastruktura ładowania. Problemem są nie tylko same ładowarki, ale również niewystarczająca przepustowość sieci energetycznej” - ocenia przedstawiciel branży.



#### » BARIERA 4: KLIENCI NADAL OSTROŻNI WOBEC „ZIELONEGO TRANSPORTU”

Eksperti podkreślają, że dziś silniejszym impulsem do elektryfikacji niż regulacje są konkretni klienci korporacyjni realizujący własne cele klimatyczne. Problem w tym, że rynek wciąż nie jest gotowy, by szeroko płacić więcej za transport niskoemisyjny. Dlatego wiele wdrożeń ma charakter punktowy i opiera się na pojedynczych kontraktach, gdzie wyższy koszt operacyjny można realnie uwzględnić w stawce.

„Najlepszym podsumowaniem obecnego programu wsparcia elektromobilności jest to, że po niemal roku od jego uruchomienia wciąż brakuje podpisanych umów. Same deklaracje czy liczby złożonych wniosków nie przekładają się jeszcze na realne inwestycje. Problemem pozostają przede wszystkim długie procedury, brak doświadczenia, strategii i sprawności we wdrażaniu tego typu programów. To pokazuje, jak dużym wyzwaniem nadal jest w Polsce skuteczne wspieranie transformacji transportu.”

**Piotr Werner**

Director Communication, Marketing & Sustainability Volvo Trucks Polska

500  
I-SAVE

**Branża ostrożnie wypowiada się na temat szybkości wdrożenia pojazdów nisko lub zeroemisyjnych jako istotnej części floty.**



# 34%

Co trzecia firma (34%) szacuje, że ta perspektywa jest dłuższa niż 10 lat.

# 34%

Tyle samo firm uważa, że takie rozwiązania staną się istotną częścią floty w ciągu najbliższych 10 lat.

# 23%

Co czwarta firma (23%) uważa, że tego typu rozwiązania nigdy nie będą istotne.

# 9%

9% firm spodziewa się większego upowszechnienia pojazdów nisko i zeroemisyjnych w ciągu najbliższych 5 lat.

# CO DALEJ? PROGNOZY

**Kluczowe pytanie na najbliższe lata brzmi: czy pojawi się model biznesowy, który zrobi z elektrycznej floty zwykłą decyzję zakupową, a nie odważny eksperyment?**

## » STOPNIOWA I WOLNIEJSZA TRANSFORMACJA

Branża ostrożnie ocenia tempo zmian. 23% firm uważa, że pojazdy nisko- lub zeroemisyjne w ogóle nie staną się istotną częścią flot, a 34% ocenia tę perspektywę na ponad 10 lat. Jedynie 9% firm wierzy, że stanie się to w ciągu najbliższych 5 lat. Transformacja postrzegana jest dziś raczej jako proces stopniowych wdrożeń niż gwałtowna zmiana rynku.

## » WZROST ZNACZENIA ELASTYCZNYCH MODELI

Część firm wskazuje, że zamiast wieloletniego leasingu bardziej realnym kierunkiem mogą być elastyczne modele wynajmu pojazdów BEV lub baterii. Przy krótkoterminowych kontraktach i szybko zmieniającej się technologii elastyczność zaczyna być postrzegana jako sposób ograniczania ryzyka inwestycyjnego i kosztów wejścia w nowe rozwiązania wokół elektromobilności.

## » PRESJA KLIENTÓW SILNIEJSZA NIŻ REGULACJE?

Realnym impulsem do wdrożeń mogą okazać się oczekiwania dużych klientów niż same regulacje. Coraz więcej dużych podmiotów raportuje kwestie środowiskowe i zaczyna wymagać niższej emisyjności od partnerów transportowych.

## » WYBRANE SEGMENTY I PALIWA PRZEJŚCIOWE

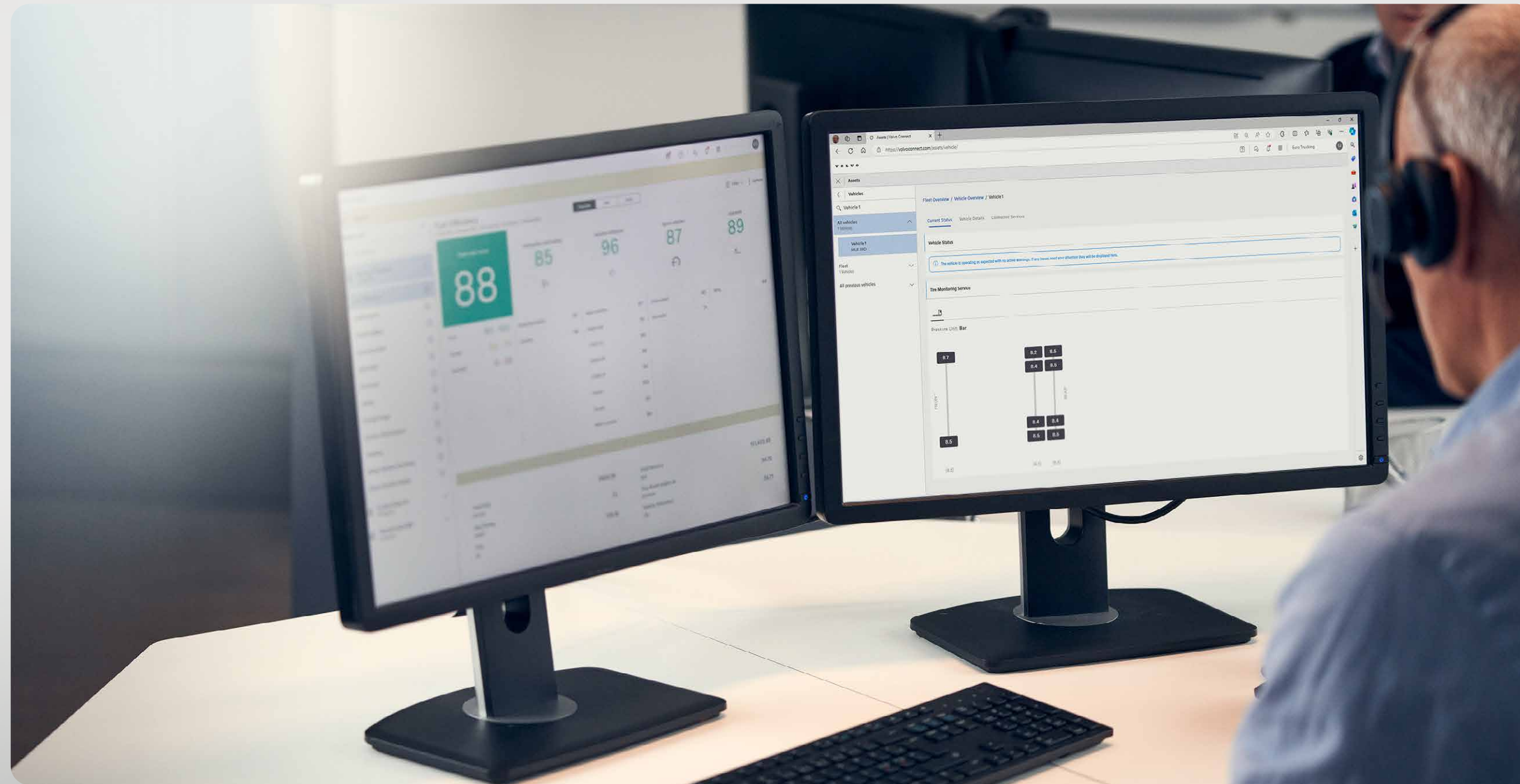
Najbardziej realnym scenariuszem na najbliższe lata wydają się selektywne wdrożenia BEV: transport lokalny, dystrybucyjny i stałe trasy, gdzie łatwiej zaplanować ładowanie oraz kontrolować koszty energii. Równolegle rosnąć może znaczenie paliw przejściowych, szczególnie HVO, biogazu i bioLNG, postrzeganych przez część branży jako bardziej praktyczny pomost do ograniczania emisji w transporcie dalekobieżnym (Więcej w rozdziale Paliwa alternatywne).



TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# DANE TO NOWE PALIWO



1

2

TREND 3

4

5

6

7

8

## Nowa warstwa operacyjna transportu

Cyfryzacja TSL coraz bardziej zmierza w kierunku budowania całego ekosystemu danych. Telematyka, automatyzacja, AI, dane z pojazdów - technologia nie jest już tylko dodatkiem, ale tworzy nową warstwę operacyjną transportu i staje się jednym z kluczowych narzędzi kontroli kosztów czy przewidywania ryzyka w coraz bardziej niestabilnym otoczeniu.

Kiedy w branży TSL pada fraza „sztuczna inteligencja”, eksperci reagują dwójako. Jedni mówią o autonomicznych ciężarówkach, platooningu, dronach last mile. Drudzy o tym, że „w rozmowach z małymi przewoźnikami nigdy nie natknęli się na to zagadnienie”. Obie strony mają rację. Istnieje bowiem rozległa przestrzeń między marketingową narracją o rewolucji AI a realnymi wdrożeniami, które faktycznie zmieniają dziś operacje w transporcie ciężkim. Ta przestrzeń wypełniona jest cichą, ale użyteczną automatyzacją i cyfryzacją.

### Inwestycje w nowe technologie

Potwierdzają to dane - większość biorących udział w badaniu firm idzie z duchem czasu i inwestuje w nowe technologie - tylko 14% deklaruje, że nie czyni tego w żadnym obszarze działalności. Najczęściej rozwiązania cyfrowe wykorzystywane są do monitoringu czasu pracy (54%), zarządzania flotą (37%), automatyzacji administracji (34%) oraz optymalizacji tras (31%). Co istotne, już 29% firm wskazuje cyberbezpieczeństwo jako jeden z obszarów inwestycji technologicznych. Najmniej zagospodarowanym obszarem pozostaje dziś predykcja awarii (14%), mimo że eksperci właśnie tam widzą jeden z największych potencjałów AI.

### Przesunięcie do modelu predykcyjnego

Coraz częściej przewaga firmy transportowej obok samej floty i relacji z klientem zaczyna wynikać z jakości danych i zdolności ich analizy. Nowoczesne pojazdy nieustannie przesyłają informacje o lokalizacji, stylu jazdy, czasie pracy, zużyciu paliwa czy stanie technicznym pojazdu. Dane te stają się podstawą do podejmowania decyzji biznesowych - od planowania tras po ocenę opłacalności konkretnych relacji transportowych. Eksperti podkreślają, że właśnie analiza danych z pojazdów może być najbardziej konkretnym zastosowaniem AI w branży. Na ich podstawie modele predykcyjne mogą szacować m.in. ryzyko awarii, często zanim jeszcze kierowca poczuje cokolwiek niepokojącego. „Mamy algorytmy szacujące prawdopodobieństwo wystąpienia usterek” - mówi jeden z ekspertów, dodając: „To usprawnia pracę pomiędzy dostawcą pojazdu a użytkownikiem w zakresie obsługi serwisowej. To już działa.” Oznacza to przesunięcie od reaktywnego zarządzania flotą do modelu predykcyjnego. Firmy chcą wiedzieć wcześniej, który pojazd może wymagać serwisu, gdzie pojawi się ryzyko przestoju i jak zaplanować pracę floty z większą przewidywalnością.



„Konieczne jest włączenie narzędzi AI-owych i pracujemy tutaj nad takimi rozwiązaniami, które pomogą nam podejmować decyzje kierunkowe i geograficzne.”

## W których obszarach najczęściej inwestują Państwo w rozwiązania oparte na technologiach cyfrowych (np. Automatykacji, AI, itd.)?

Monitoring czasu pracy



Zarządzanie flotą



Automatyzacja administracji



Optymalizacja tras



Cyberbezpieczeństwo



Predykcja awarii



Nie inwestujemy w automatyzację żadnego obszaru



### Optimalizacja kosztów w trasie

Ta sama logika przewidywalności dotyczy nie tylko serwisu, ale i samego planowania tras wspieranego technologią. „Konieczne jest włączenie narzędzi AI-owych i pracujemy tutaj nad takimi rozwiązaniami, które pomogą nam podejmować decyzje kierunkowe i geograficzne.” - mówi jeden z właścicieli firm. Systemy planowania uwzględniają dziś nie tylko odległość, ale kolejność załadunku przy rampie, korki, roboty drogowe i reagują na bieżąco, gdy sytuacja na trasie się zmienia. AI będzie pełnić coraz częściej rolę cyfrowego asystenta, który ogranicza liczbę decyzji podejmowanych „ręcznie” i prowadzi kierowcę przez cały dzień pracy. Automatyzacja coraz mocniej wchodzi także do samego pojazdu. Badani wskazują m.in. na rozwój kamer zastępujących lusterka, systemów wspomagających kierowców, monitoringu ecodrivingu i zdalnej kontroli stylu jazdy, które pozwalają ograniczać zużycie paliwa. Korzyści mają bardzo konkretny wymiar optymalizacji kosztów: „Widzę u siebie, że to są jednak oszczędności na autostradach, ale też przy przejechanych pustych kilometrach.”

### Automatyzacja procesów i administracji

Istotnego znaczenia nabierają także wdrożenia oparte o AI wspierające automatyzację żmudnych, powtarzalnych procesów administracyjnych. Firmy wprowadzają systemy automatycznego odczytywania dokumentów, zaczytywania danych ze zleceń transportowych czy integracji przepływu informacji między kierowcą, spedytorem i klientem.

„Jeżeli spedytor dostaje zlecenie od klienta, to ok. 70-80% danych jest zaczytywanych przez AI automatycznie, on ma tylko sprawdzić parę kluczowych kwestii” - opisuje

jeden z właścicieli firm.

Coraz popularniejsze stają się również wspierane AI systemy ETA (Estimated Time of Arrival) połączone z całym ekosystemem zarządzania transportem, automatyczne potwierdzanie dostaw czy integracja telematyki z fakturowaniem i rozliczeniami. W jednej z badanych firm samo zakończenie trasy przez kierowcę uruchamia już automatycznie kolejne procesy administracyjne. Eksperti podkreślają, że wartość tych rozwiązań nie polega na „efekcie wow”, ale na redukcji żmudnej pracy manualnej, ograniczeniu błędów i przyspieszeniu obiegu danych. Podobne wdrożenia nie trafiają na okładki magazynów technologicznych, ale to właśnie jest istotna część transformacji cyfrowej.

### Cyberbezpieczeństwo - nowe tempo i nowy koszt

Wraz z rosnącą liczbą systemów, integracji i przepływów danych cyfryzacja zaczyna tworzyć nowe ryzyka operacyjne. Nieprzypadkowo już 29% firm wskazuje cyberbezpieczeństwo jako jeden z głównych obszarów inwestycji technologicznych. Znaczenie cyberbezpieczeństwa i odporności systemów będzie tylko wzrastać.

Małgorzata Kulis zauważa, że kwestia bezpieczeństwa danych, tego, gdzie są przechowywane, jak zabezpieczone staje się coraz większym wyzwaniem. To generuje dodatkowe koszty, ale są one konieczne, ponieważ ryzyko cyberataków realnie rośnie także w branży. „Nawet dla mniejszych firm cyberbezpieczeństwo staje się dziś koniecznością i kolejnym etapem transformacji cyfrowej. Jednocześnie koszty związane z odpowiednim zabezpieczeniem systemów bywają niewspółmierne

do skali działalności tych podmiotów” - podkreśla Kulis.

### Zmiana w ludziach, nie tylko w systemach

Cyberbezpieczeństwo, automatyczny obieg informacji, rozwiązania dla kierowców - to wszystko niesie realne korzyści, ale w fazie wdrożenia potrafi generować chaos. Kierowca i pracownicy nie zawsze są gotowi na kolejny interfejs do opanowania. Stąd same firmy wskazują, że konieczne jest podnoszenie kompetencji cyfrowych, nauka pracy z AI, precyzyjne definiowanie zadań czy kontrola efektu końcowego. Wprowadzanie nowych technologii wymagać będzie szkoleń, zmiany przyzwyczajeń i pracy z oporem wobec zmiany. Bariery cyfryzacji TSL okazuje się także równomierny poziom wdrożeń i gotowości na nowe rozwiązania. Elektroniczny list przewozowy eCMR, choć technicznie gotowy, pozostaje w Europie wdrożony wyrywkowo. Jedną z firm podkreśla, że tym przypadku problemem nie jest wyłącznie technologia, ale także brak powszechnego, regulacyjnie wymuszonego wdrożenia po stronie załadowców, eksporterów i innych uczestników procesu.

### Zamiast rewolucji dane zwiększające odporność

Zarówno według ekspertów i firm, najbardziej konkretna wartość nowych technologii pojawia się dziś w obszarach mniej spektakularnych niż autonomiczne pojazdy (o nich samych więcej w rozdziale „Na horyzoncie”). W kontekście prognoz wyłania się obraz branży, w której przyszłość będzie należeć nie do jednej przełomowej technologii, ale do stopniowego „nasycania” transportu ciężkiego warstwą danych, automatyzacji, analityki i predykcji. AI i dane w takim wariacie to nie „magiczny przycisk”, ale narzędzia, których wartość zależy od rozwiązywania konkretnych problemów sektora - ograniczania kosztów, poprawiania przewidywalności czy zwiększania odporności operacyjnej firm.



# CO O WDROŻENIACH AI I AUTOMATYZACJI MÓWI BRANŻA?

„AI będzie używany przy planowaniu serwisowania i przy kontraktach serwisowych, bo jednak dużo mówi się o tych usługach, w których samochód ma przewidzieć wjazd do serwisu.”

## **Ekspert branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Systemy nadzorujące pracę pojazdów coraz częściej opierają się na sztucznej inteligencji właśnie po to, żeby np. przy kierowcach, którzy jeżdżą w dystrybucji, wyznaczyć im najbardziej rozsądną trasę.”

## **Ekspert branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„To, co jest wykorzystywane i fajnie się sprawdza w naszych systemach w telematyce, to planowanie czasu pracy kierowcy na podstawie korków.”

## **Przedstawiciel branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

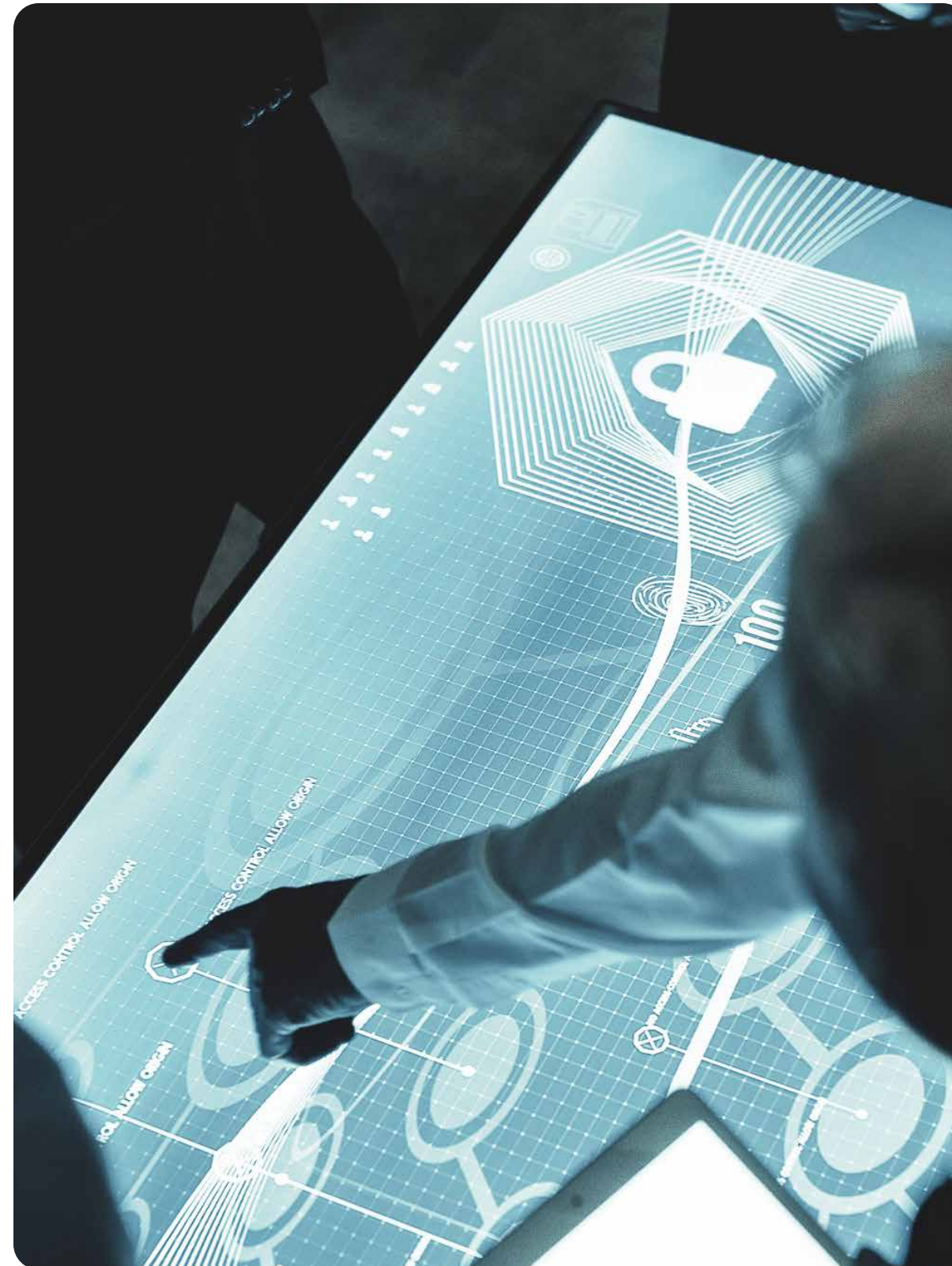
„Mi zależy na tym, żebyśmy poprawiali efektywność, a nie zastępowali ludzi komputerami, maszynami, robotami. Czytaj, nie planujemy zwolnień, tylko planujemy rozbudowę firmy przy jednoczesnym zatrzymaniu poziomu zatrudnienia, który mamy obecnie.”

## **Przedstawiciel branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

# WARTO OBSERWOWAĆ

## Nowe technologie i rozwiązania AI w TSL



### » CYFROWE BLIŹNIAKI FLOT I LOGISTYKI

Coraz więcej firm rozwija tzw. digital twins - cyfrowe modele flot, magazynów i sieci transportowych, które pozwalają symulować różne scenariusze operacyjne jeszcze przed podjęciem decyzji. Systemy tego typu, także z udziałem AI mogą analizować dane o ruchu, kosztach paliwa, czasie pracy kierowców, pogodzie czy opóźnieniach i przewidywać wpływ zmian na cały łańcuch operacyjny. Dzięki temu firmy mogą wcześniej wykrywać ryzyka, testować nowe modele transportowe i lepiej zarządzać kosztami. To kierunek szczególnie rozwijany przez największych operatorów TSL (swoje modele mają m.in. DHL i Maersk).



### » AGENTOWA AI W TRANSPORCIE

AI w TSL coraz dynamiczniej (podobnie jak inne sektory) przechodzi od roli „doradcy” do roli aktywnego uczestnika operacji. Zamiast jedynie analizować dane i rekomendować działania, nowe systemy AI zaczynają samodzielnie reagować na zdarzenia w czasie rzeczywistym - zmieniać trasy, uruchamiać procesy, wysyłać zlecenia czy aktualizować harmonogramy transportu. To dlatego coraz częściej mówi się dziś o AI agents, czyli cyfrowych agentach operacyjnych działających jak „współdyspozytor”. Ten kierunek rozwijają dziś m.in. Uber Freight czy platformy logistyczne budujące tzw. autonomous logistics operations.



### » LOGISTYKA PREDYKCYJNA I AI FREIGHT MATCHING

Kolejnym krokiem po optymalizacji tras jest logistyka predykcyjna - systemy, które nie reagują na zamówienie, lecz przewidują je zanim zostanie złożone. W praktyce oznacza to, że magazyn z wyprzedzeniem przygotowuje się na zwiększony ruch, a transport planowany jest z minimalnym ryzykiem opóźnień. Mamy także pierwsze wdrożenia w obszarze AI freight matching, gdzie algorytmy analizują dostępność pojazdów, historię przewoźnika, kierunki tras, poziom cen i warunki rynkowe w czasie rzeczywistym, automatycznie dopasowując ładunek do najlepszego pojazdu.

„Transport staje się branżą coraz silniej opartą na danych, a znaczenie analityki i cyfrowego zarządzania będzie nadal rosło. Firmy, które mają odpowiednie narzędzia i kompetencje analityczne, są w stanie skuteczniej optymalizować koszty oraz lepiej zarządzać operacjami. Dla wielu mniejszych podmiotów barierą pozostają jednak ograniczone możliwości inwestowania w zaawansowane systemy i technologie w tym obszarze. Tymczasem dane dotyczące przewożonych towarów, ich wartości czy tras stają się coraz cenniejszym zasobem zarówno z perspektywy biznesowej, jak i bezpieczeństwa.”

**Arkadiusz Owczarek**

Commercial Vehicles & Offering Director, Volvo Trucks Polska

500  
I-SAVE

# CO DALEJ? PREDYKCJE

**Czy zdolność do zbierania, interpretowania i działania na podstawie danych stanie się kryterium przetrwania na rynku - tak jak dziś jest nim zdolność do utrzymania kierowcy?**

## » DANE JAKO AKTYWO, NIE TYLKO NARZĘDZIE

Większość firm zbiera dane operacyjne od lat, ale dopiero teraz pod presją kosztową, zaczyna je naprawdę czytać. Dane o efektywności tras pozwalają realizować tę samą liczbę transportów mniejszą liczbą pojazdów, dane z systemów pokładowych pozwalają optymalizować każdą decyzję na trasie. Firmy, które jako pierwsze zrozumieją, że dane o trasach, ładunkach, czasie pracy, mają wartość wykraczającą poza bieżącą operację, zbudują przewagę trudną do nadrobienia przez konkurencję.

## » „DATA-AS-A-PRODUCT”

Równolegle dojrzewa wątek, który dziś ledwo wybrzmiewa - dane zbierane przez pojazdy mogą stać się samodzielnym produktem. Producenci ciężarówek, operatorzy flotowi i dostawcy telematyki posiadają rosnące zbiory informacji o przepływach ładunków, zachowaniach rynku frachtowego i efektywności tras. Wkrótce gorącą kwestią w branży może stać się pytanie, kto będzie mógł je monetyzować i na jakich warunkach.

## » CYFRYZACJA TWORZY NOWE SŁABE PUNKTY

Im więcej systemów, integracji i przepływów danych, tym większa powierzchnia ataku. Dyrektywa NIS2 wymusi na firmach z sektora transportowego wdrożenie strategii zarządzania ryzykiem i regularne audyty bezpieczeństwa - dla małych przewoźników to kolejny koszt. Realnym katalizatorem zmian może okazać się jednak nie regulacja, ale pierwsza głośna awaria w polskim TSL spowodowana cyberatakiem.

## » ZAUFANIE JAKO WARUNEK ADOPCJI

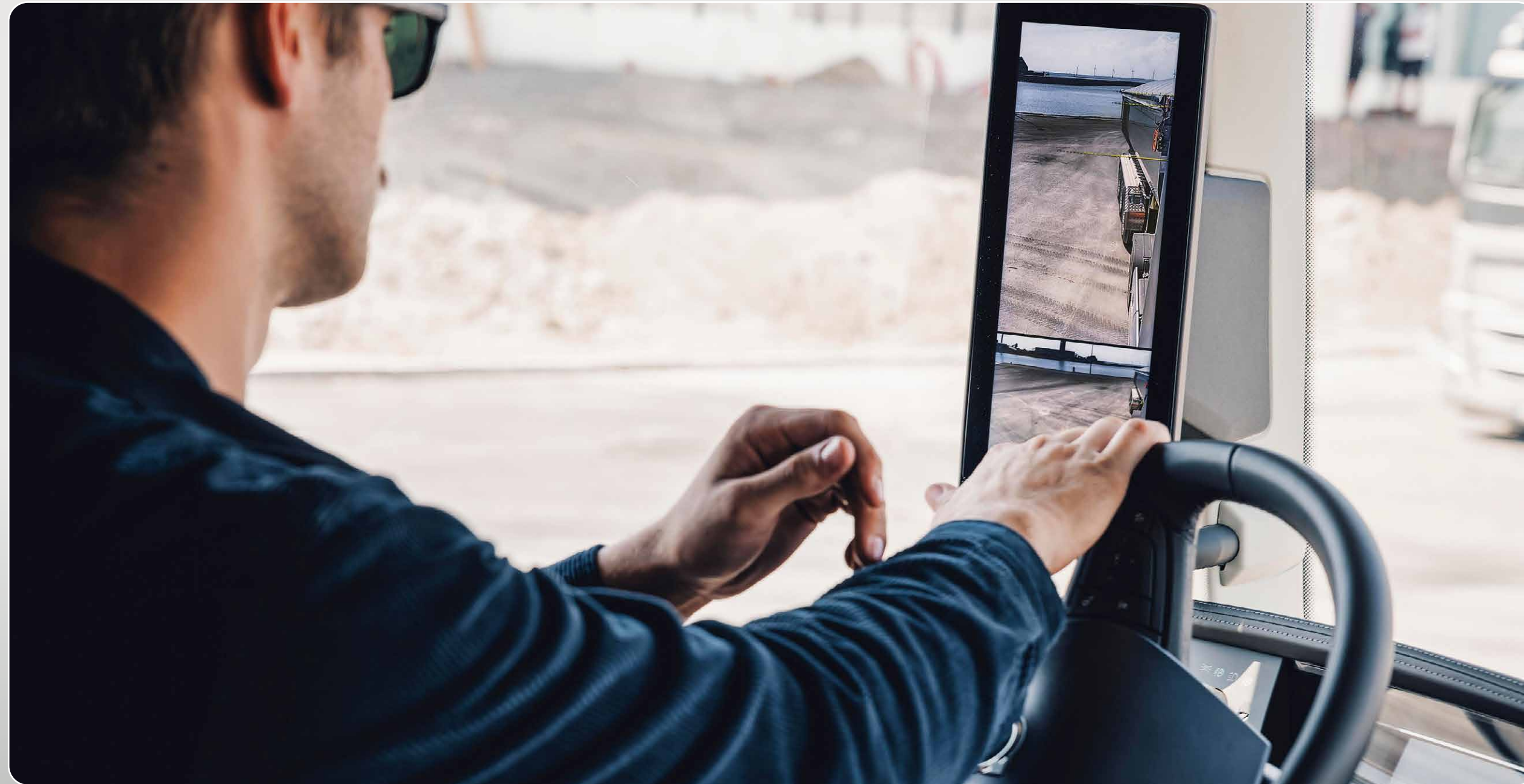
Tempo wdrożeń AI w TSL będzie zależać nie tylko od jakości technologii, ale także od tego, czy ludzie jej zaufają, a zaufanie w transporcie buduje się przez użyteczność, nie same deklaracje. Kierowcy czy pracownicy postrzegani jako konserwatywni potrafią zostać zwolennikami rozwiązań, które początkowo odrzucali, jeśli te rzeczywiście ułatwiają im pracę. Z tego względu coraz większego znaczenia nabierze inwestycja w kompetencje i struktury odpowiedzialne za wdrażanie innowacji.



TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# PUSTA KABINA



1

2

3

**TREND 4**

5

6

7

8

## Branża szuka ludzi i nowego modelu pracy

Sytuacja kadrowa w transporcie ciężkim już dawno przestała być chwilowym problemem rekrutacyjnym. Eksperci niemal jednogłośnie opisują niedobór kierowców jako jeden z najpoważniejszych problemów rynku TSL. Problem ma charakter długoterminowy i wynika jednocześnie z demografii, zmian społecznych oraz transformacji oczekiwań wobec pracy.

Aż 94% badanych firm deklaruje, że w ciągu ostatniego roku często (34%) lub bardzo często - praktycznie przez cały czas (60%!) odczuła problem niedoboru pracowników. Skala problemu jest realna i mierzona dziesiątkami tysięcy nieobsadzonych miejsc w Polsce, a stopa wakatów w TSL jest już o 44 procent wyższa niż średnia dla całej polskiej gospodarki.

Temat będzie coraz silniej determinował przyszłość całego rynku. Jak zauważa Katarzyna Skorupka-Podzievska, People and Culture Director w Volvo Truck Polska: „Dużym wyzwaniem pozostaje jakość i stabilność zatrudnienia. Firmy inwestują w szkolenia kierowców, jednak rotacja jest wysoka, a lojalność pracowników wobec pracodawców coraz mniejsza. Rynek pozostaje więc w ciągłym poszukiwaniu pracowników i będzie to jeden z kluczowych problemów branży w kolejnych latach”

### Starzejący się zawód i coraz więcej luk

Eksperci są zgodni - zawód kierowcy starzeje się, młodzi coraz rzadziej chcą wiązać z nim swoją przyszłość, a wcześniejsze źródła uzupełniania braków kadrowych zaczynają się wyczerpywać. „Najgorszy problem jaki widzę to, że średnia wieku kierowców to już 50+.” - wskazuje jeden z nich.

Dawny kanał dopływu nowych pracowników, czyli obowiązkowa służba wojskowa, gdzie młodzi zdobywali kategorie C i C+E, od lat nie działa. Ukraińscy kierowcy, przez pewien czas skutecznie łątający lukę kadrową, są mniej dostępni niż przed wojną, a próby rekrutacji z dalszych regionów świata - Azji, Afryki, Ameryki Łacińskiej - napotykają bariery językowe, formalne i kulturowe.

### Kierowcy zmieniają oczekiwania

Młodzi kierowcy pojawiają się w branży coraz rzadziej, a sam zawód traci dawny wizerunek „wolności i przygody”. Eksperci zauważają, że praca na trasie nie jest już symbolem niezależności, a zaczyna kojarzyć się z długą rozłąką, życiem w kabinie i wysokim kosztem prywatnym. „Była taka fala romantyków, którzy chcieli jeździć ciężarówkami, ale to już przeszło.” - trafnie określa tę zmianę w podejściu jeden z nich.

W diagnozach firm i ekspertów bardzo wyraźnie wybrzmiewa przesunięcie oczekiwań w stronę większej stabilności i jakości życia. Coraz mniej osób chce pracować w modelu wielotygodniowych tras międzynarodowych.



„Tych młodych ludzi zupełnie nie przybywa, bo po prostu nie czują się tym zawodem zainteresowani, a jednocześnie warunki zatrudnienia w transporcie nie są współmierne do tego, co musieliby poświęcić, żeby w nim pracować.”

**W przypadku żadnej z badanych firm nie zdarzyło się w ciągu ostatniego roku, aby któraś nie odczuwała niedoboru pracowników.**



Jak często w ciągu ostatnich 12 miesięcy branża transportowa odczuwała niedobór pracowników?

**60%**

Dominująca większość (60%) firm deklaruje, że w ciągu ostatniego roku odczuwała niedobór pracowników bardzo często - praktycznie przez cały czas.

**34%**

Co trzecia firma (34%) zmagająca się z niedoborem pracowników umiarkowanie często.

**6%**

Tylko 6% firm problem niedoboru pracowników zauważała sporadycznie, w pojedynczych krótkich okresach.

# KRYZYS KADROWY OCZAMI EKSPERTÓW I BRANŻY

„Kierowcy oczekują więcej i w kwestii wynagrodzenia i w kwestii organizacji pracy. Oczekują większej uwagi na ich wygodę, nie tylko w obszarze pojazdu, ale też organizacji pracy.”

## **Ekspert branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Coraz ważniejszy jest balans pomiędzy życiem osobistym, a życiem zawodowym. Jeżeli kierowca stwierdza, że zmieniła mu się perspektywa, bo na przykład urodziło mu się dziecko, to my mamy możliwość dostosowania mu tej pracy do takiej, jak jego życie osobiste na dany moment wygląda.”

## **Przedstawiciel branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

“Niedobory są ogromne w skali kraju. Więcej kierowców odchodzi na emeryturę niż przychodzi nowych osób.”

## **Przedstawiciel branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

„Młode osoby wchodzące do zawodu bardzo chętnie chcą korzystać z nowości technicznych, chociażby z wykorzystania tempomatów aktywnych, które wspomagają ich w pracy.”

## **Przedstawiciel branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

**Już nie tylko wynagrodzenia**

Kluczowe staje się regularne wracanie do domu, przewidywalny grafik i większa kontrola nad życiem prywatnym. Rośnie też rola elastycznego modelu pracy - możliwości wyboru między dłuższą trasą a krótszym cyklem czy przejścia z transportu międzynarodowego na krajowy, gdy zmienia się sytuacja rodzinna. „W momencie zatrudnienia kierowcy, pierwsze pytanie czy obszar który omawiamy, to model pracy, w którym chciałby on pracować” - mówi przedstawiciel jednej z firm biorących udział w badaniu. W tym kontekście kryzys kadrowy nie dotyczy wyłącznie liczby dostępnych pracowników, ale także atrakcyjności samego modelu pracy.

Branża zaczyna więc konkurować o pracowników nie tylko wynagrodzeniem. Pieniądze pozostają ważnym warunkiem rekrutacji i retencji (60%), ale rośnie świadomość, że utrzymanie kierowców wymaga dziś szerszego pakietu: inwestycji w komfort pracy (49%), elastyczne grafiki (43%), benefity pozapłacowe (26%) czy szkolenia i rozwój. Tylko co dziesiąta firma (11%) nie prowadzi żadnych działań retencyjnych.

**Komfort pracy staje się nową walutą w branży**

W budowie nowego modelu pracy wybija się „wellbeing kierowców”, także na poziomie narzędzia pracy - doceniana jest dobra kabina, nowoczesny pojazd, bezpieczeństwo. Równolegle rośnie znaczenie infrastruktury: pewnych parkingów, komfortowych miejsc odpoczynku czy jakości zaplecza socjalnego. Kierowcy coraz mniej akceptują funkcjonowanie w warunkach określanych przez ekspertów jako „dziki zachód”.

**Nowe kompetencje kierowców przyszłości**

W tle tej transformacji modelu pracy zmienia się również profil kompetencyjny kierowców, głównie z powodu coraz bardziej zaawansowanych pojazdów. Jak stwierdza jeden z ekspertów: „Ciężarówka w tej chwili to jest bardzo złożony system z wieloma różnymi funkcjonalnościami i kompetencje kierowcy ewoluują w kierunku poznania pojazdu i wykorzystania jego możliwości.”

Od kierowców oczekuje się dziś umiejętności korzystania z zaawansowanych systemów wspomagających jazdę, telematyki, adaptacyjnych tempomatów, ale także umiejętności poza samą obsługą pojazdu. Jeden z przedstawicieli firm szacuje, że samo prowadzenie to dziś około 70% pracy kierowcy, resztę stanowią dokumenty elektroniczne, obsługa narzędzi, przesyłanie danych, komunikacja ze spedytorem. Klasyczna wiedza mechaniczna ustępuje zdolnościom cyfrowym i organizacyjnym.

**Edukacja nie nadąza za zmianą rynku**

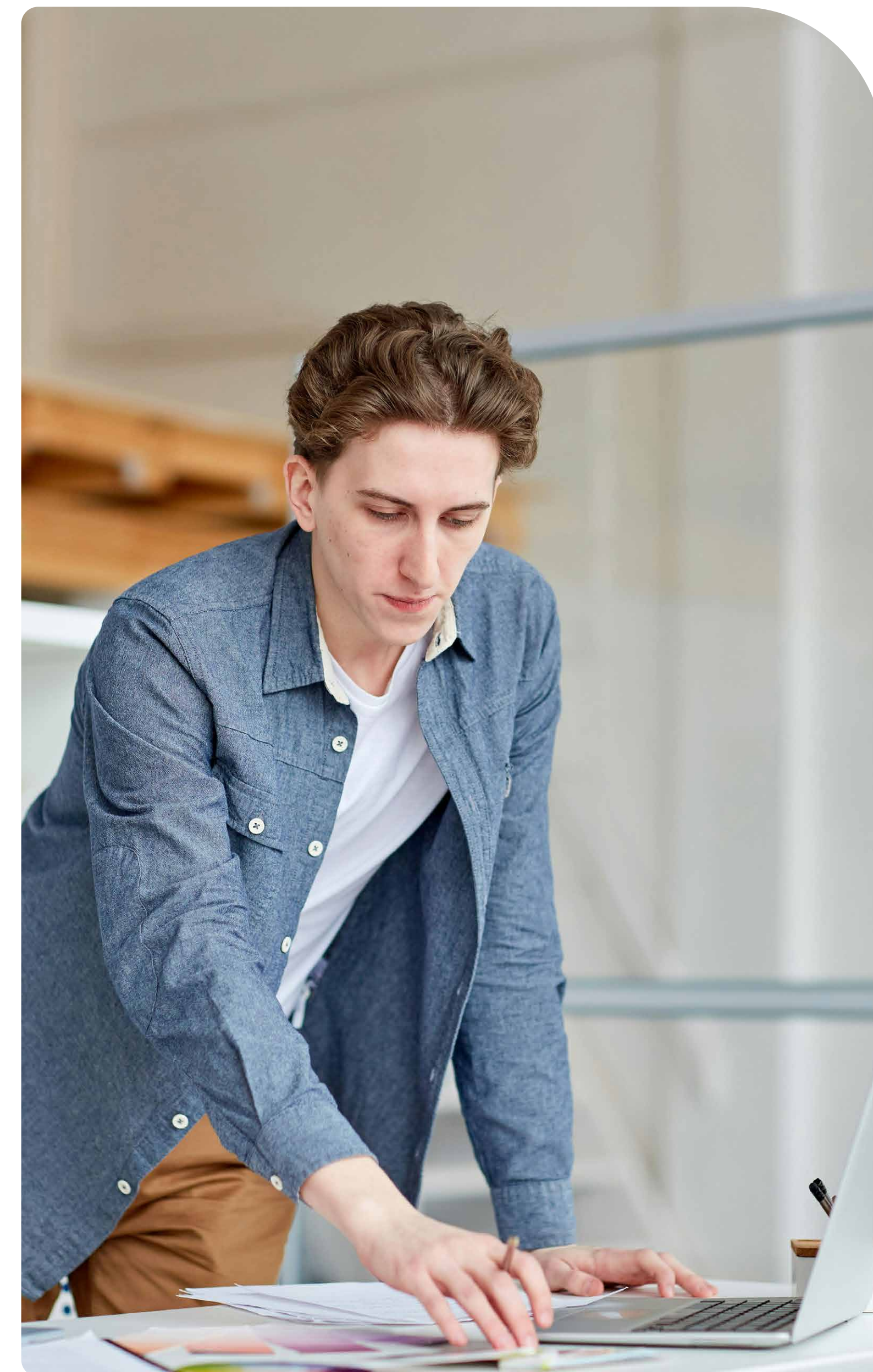
W tym kontekście jeszcze mocniej wybrzmiewa słabość systemu przygotowania zawodowego kierowców w Polsce. Eksperti wskazują, że obecny model szkolenia nie buduje atrakcyjnej i nowoczesnej ścieżki wejścia do zawodu. „Na pewno jednym z wyzwań branży pozostaje dziś niedostatecznie rozwinięta edukacja zawodowa i ograniczone przygotowanie nowych kadr do pracy w nowoczesnym transporcie. W przeszłości system szkolenia kierowców i mechaników był znacznie silniejszy, dużą rolę odgrywało chociażby wojsko, które przygotowywało przyszłych kierowców zawodowych.” - zwraca uwagę Małgorzata Kulis.

I punktuje, że system kształcenia nie nadąza za technologiczną transformacją branży. „Dlatego jako organizacja angażujemy się we współpracę ze szkołami zawodowymi i technikami, oferując praktyki oraz wspierając edukację uczniów, ale też nauczycieli” - tłumaczy. Takie działania są odpowiedzią na stojący w miejscu - mimo ogromnego skoku technologicznego - wizerunek zawodów kierowcy czy mechanika samochodowego w Polsce. Młodzi rządziej widzą dziś transport ciężki jako rozwojową, ciekawą branżę czy opcję stabilnej kariery zawodowej.

W wielu krajach Europy próbuje się dziś odbudowywać atrakcyjność zawodów transportowych poprzez silniejsze powiązanie edukacji z praktyką i technologią. W Skandynawii czy Niemczech szkoły zawodowe współpracują bezpośrednio z producentami i firmami transportowymi, a uczniowie już na etapie nauki mają kontakt z nowoczesnymi pojazdami, symulatorami jazdy i cyfrowymi systemami zarządzania flotą. To pomaga pokazać zawód od zblizonej do realiów najbliższych lat strony.

**Model pracy do zmiany**

W perspektywie najbliższych lat niedobór kierowców nie zostanie rozwiązany pojedynczym działaniem - branża coraz częściej zakłada raczej konieczność trwałego funkcjonowania w warunkach ograniczonej dostępności pracowników. Autonomiczne pojazdy pojawiają się w rozmowach jako potencjalna ulga dla branży, choć tej opcji nie traktuje się na razie jako bliskiej i pewnej. To oznacza, że sektor będzie musiał zmieniać nie tylko sposoby rekrutacji, ale cały model organizacji pracy.



## Jakie działania podejmują Państwo, aby zatrzymać pracowników w swojej firmie?

Podwyżki wynagrodzeń



Inwestycje w komfort pracy



Elastyczne grafiki



Benefity pozapłacowe



Szkolenia i rozwój



Nie prowadzimy żadnych działań retencyjnych



„Coraz większego znaczenia nabiera budowanie nowoczesnego wizerunku zawodów technicznych. Dzięki klasom patronackim, które mamy pod opieką, młodzież ma możliwość poznawania sprzętu i systemów, które pokazują, że zawód mechanika nie wygląda już jak dawniej i nie ogranicza się do pracy “w kanale”. Dziś to w dużej mierze diagnostyka komputerowa, automatyzacja i praca z nowymi technologiami. Tymczasem świadomość atrakcyjności tej ścieżki zawodowej nadal jest niewystarczająca, mimo że wykwalifikowani mechanicy są bardzo poszukiwani na rynku i mogą liczyć na wysokie wynagrodzenia.”

**Katarzyna Skorupka-Podziewska**

People and Culture Director, Volvo Trucks Polska

500  
I-SAVE

# WARTO OBSERWOWAĆ

W 2024 r. w Unii Europejskiej pozostawało nieobsadzonych ponad 426 tysięcy stanowisk kierowców samochodów ciężarowych, a liczba ta ma się niemal podwoić do 2028 r. Różne kraje i organizacje szukają własnych odpowiedzi na kryzys kadrowy.



## » SKANDYNAWIA: ATRAKCYJNA ŚCIEŻKA EDUKACJI

W krajach skandynawskich coraz mocniej przebudowuje się sposób myślenia o zawodzie kierowcy ciężarówki. Szkoły zawodowe i centra szkoleniowe współpracują bezpośrednio z producentami pojazdów oraz firmami logistycznymi, a uczniowie uczą się pracy na nowoczesnej flocie. Celem jest pokazanie zawodu jako specjalizacji technologicznej związanej z nowoczesną logistyką i obsługą zaawansowanych systemów transportowych. W praktyce oznacza to również większy nacisk na wellbeing, bezpieczeństwo i work-life balance kierowców.



## » NIEMCY: SYSTEMOWE ROZWIĄZANIA

W Niemczech problem niedoboru kierowców osiągnął skalę, która zaczyna być postrzegana jako zagrożenie dla gospodarki. Wg różnych szacunków niemieckiemu rynkowi może brakować nawet 120 tys. kierowców ciężarówek. Dlatego kraj coraz mocniej otwiera się na rekrutację zagraniczną i uproszczenie ścieżek zatrudniania kierowców spoza UE. Jednocześnie rośnie presja na poprawę warunków pracy - infrastruktury, bezpieczeństwa oraz jakości zaplecza socjalnego. W niemieckich raportach branżowych coraz częściej pojawia się też wątek konieczności „odmłodzenia” zawodu i zmiany kultury pracy.



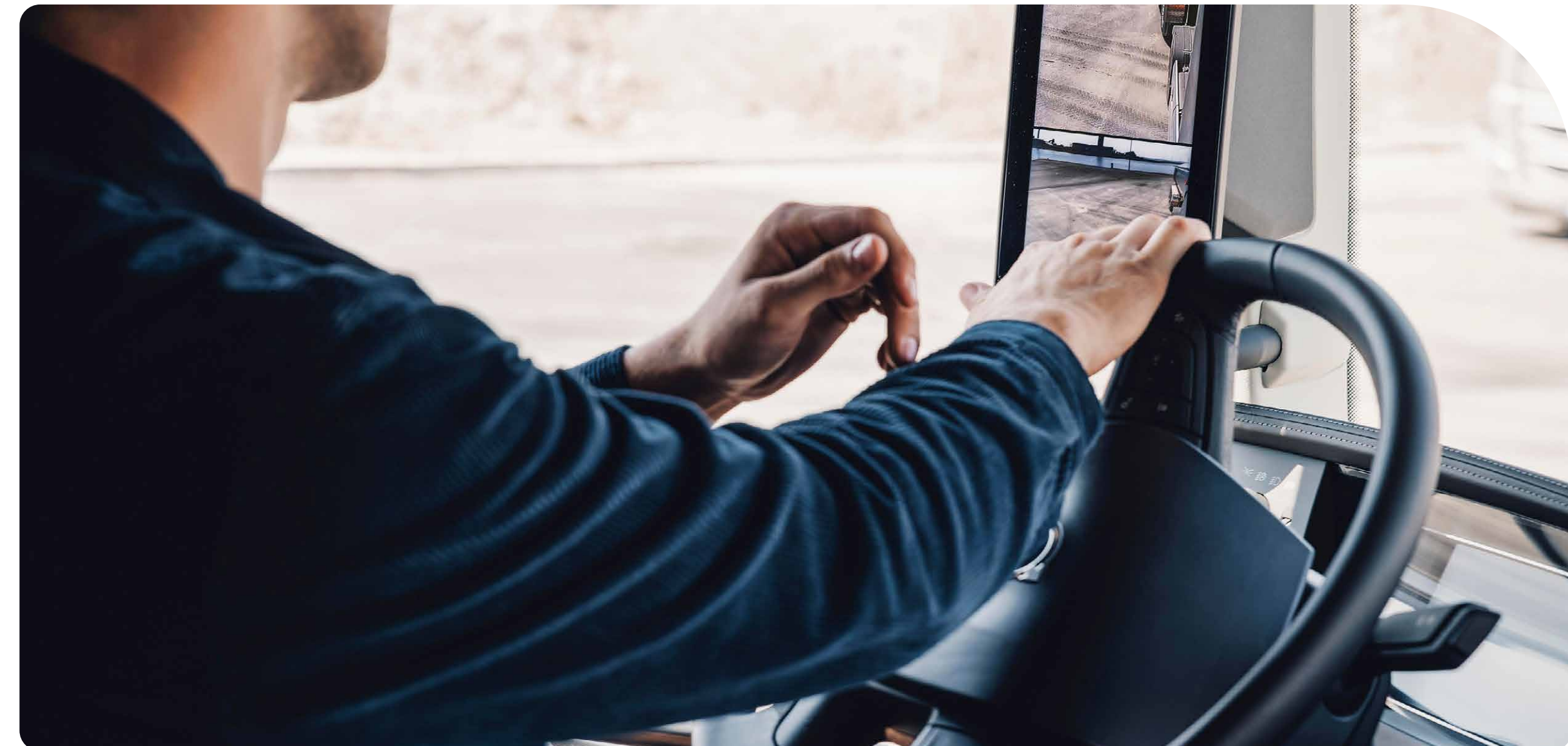
## » LITWA: WELLBEING JAKO STRATEGIA

Litewska Girteka, jeden z większych operatorów floty ciężarówek w Europie, podszedł do kryzysu kadrowego rozwiązaniami wokół dobrostanu pracowników. W 2025 roku firma podpisała największy w Europie kontrakt na zakup pojazdów doborowanych pod kątem komfortu i bezpieczeństwa kierowcy. Równolegle rozwijana jest Akademia Kierowców, a CEO firmy w ramach programu „Mindaugas on the Road” osobiście spędził kilka dni w kabinie z jednym ze swoich kierowców, żeby zobaczyć warunki pracy z jego perspektywy, tłumacząc „Ciężarówka to nie tylko pojazd, to miejsce pracy kierowcy. Podchodzimy do tego poważnie.”

# MŁODZI ZA KIEROWNICĄ

**Najczęściej wskazywane przez ekspertów i Przedstawicieli firm czynniki, które mogą przyciągnąć młodych do zawodu kierowcy transportu ciężkiego:**

- » dobre wynagrodzenie
- » nowoczesny sprzęt
- » kontakt z technologią
- » bezpieczne wejście do zawodu
- » stabilność zatrudnienia
- » bardziej przewidywalna organizacja pracy
- » ograniczenie uciążliwości związanych z długą nieobecnością w domu



„Jeszcze kilka lat temu pojazdy flotowe były zamawiane w bardzo podstawowych konfiguracjach, klienci wybierali wyłącznie elementy niezbędne do pracy. Dziś widać wyraźną zmianę, samochody są coraz lepiej wyposażane również po to, aby zwiększać komfort kierowców i budować ich satysfakcję z pracy. „Wellbeing kierowców” oraz komfort użytkowania pojazdu stają się coraz ważniejszym elementem konkurencyjności i budowania atrakcyjności miejsca pracy.”

## **Małgorzata Kulis**

dyrektor zarządzająca Volvo Trucks Polska



# CO DALEJ? PREDYKCJE

Czy branża zdąży zbudować nowy, bardziej nowoczesny i atrakcyjny model pracy zanim luka pokoleniowa stanie się jedną z głównych barier rozwoju europejskiego transportu?

## » ELASTYCZNOŚĆ I KOMFORT JAKO NOWY STANDARD PRACY

Model życia w trasie się wyczerpuje. Rosnąć będzie znaczenie transportu regionalnego, krótszych cykli pracy i elastycznych propozycji dla kierowców. To może oznaczać stopniowe przeprojektowanie części sieci transportowych i większą regionalizację operacji. Równoległe firmy będą coraz mocniej konkurować jakością środowiska pracy: nowoczesną kabiną, bezpieczeństwem czy dostępem do dobrej infrastruktury. „Wellbeing kierowców” przestaje być tylko hasłem i będzie mocniej wpływać na zdolność utrzymania ciągłości operacyjnej.

## » NIEDOBÓR KIEROWCÓW PRZYSPIESZY KONSOLIDACJĘ RYNKU

Mniejsze firmy, które nie mogą sobie pozwolić na własne programy wdrożeniowe, konkurencyjne stawki i nowoczesny tabor, mogą coraz częściej przegrywać walkę o tych samych kierowców z większymi przewoźnikami. Kryzys kadrowy nie uderza równo - faworyzuje firmy ze skalą, stabilnością i zasobami do inwestowania w retencję.

## » AUTONOMICZNE SYSTEMY JAKO ODPOWIEDŹ?

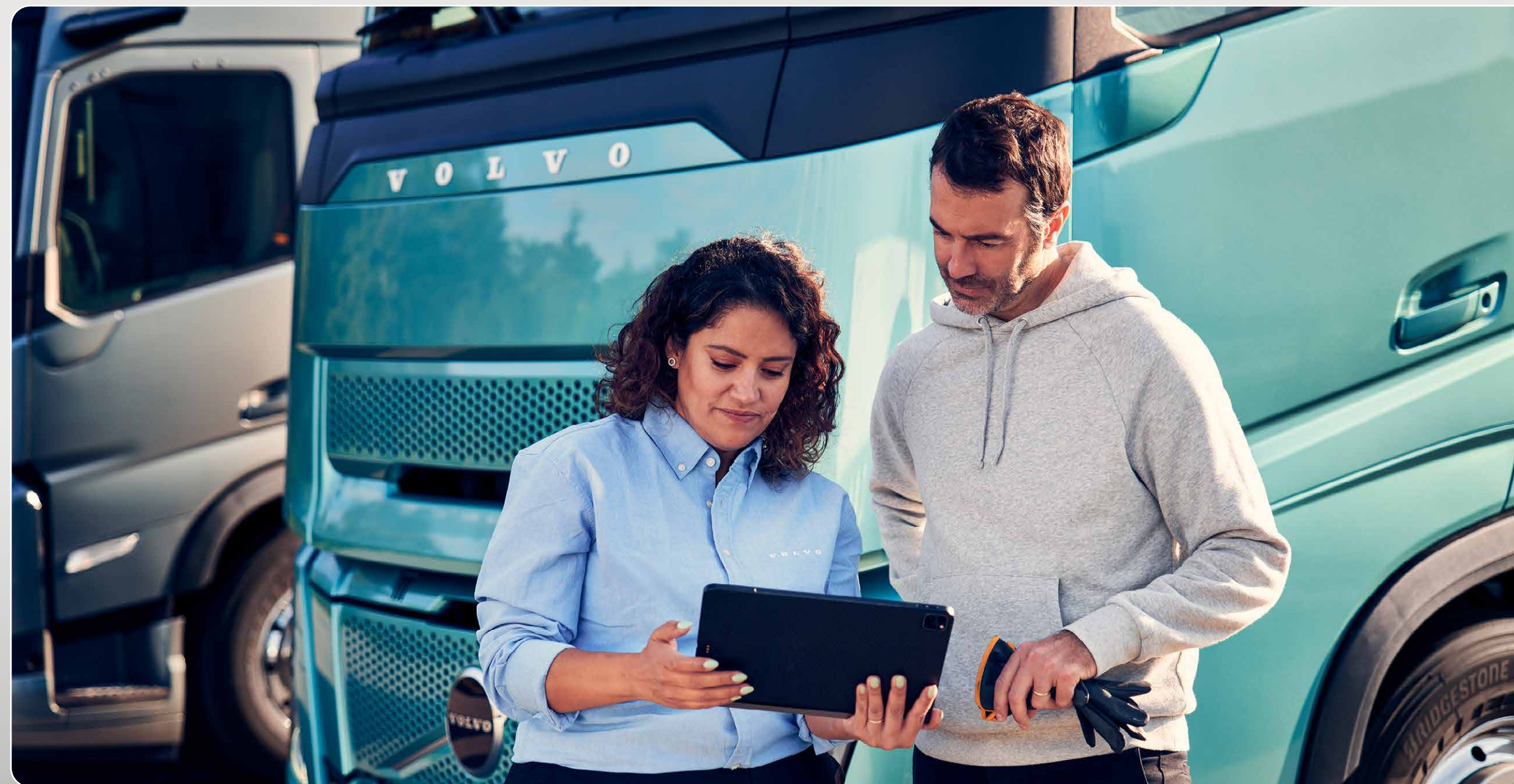
Choć rynek nie spodziewa się rychłego masowego pojawienia się autonomicznych pojazdów na drogach, to autonomiczne ciężarówki i systemy półautonomiczne pojawiają się w rozmowach branżowych jako jeden z kierunków odpowiedzi na niedobór kierowców. Asysty parkowania, dokowania czy jazdy autostradowej mogą stopniowo obniżyć barierę wejścia do zawodu, a AI i predykcyjne systemy zarządzania zwiększać efektywność wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich.



TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# NOWA LOGIKA RELACJI



1

2

3

4

TREND

5

6

7

8

## Od sprzedaży do ekosystemu

W TLS coraz rzadziej konkuruje się wyłącznie pojazdem. O przewadze decyduje dziś także jakość całego zaplecza budowanego wokół klienta - dostępność serwisu, szybkość reakcji, finansowanie, telematyka czy wsparcie operacyjne. W świecie rosnącej presji kosztowej wartość mierzy się także tym, jak skutecznie pomaga się utrzymać flotę w ruchu.

Branża transportowa przez lata funkcjonowała w rytmie długoletnich relacji, powtarzalnych transakcji i lojalności zakorzenionej w marce. To się zmienia i zmiana ta nie jest powierzchowna. „Presja kosztowa wynikająca z wielu czynników, takich jak opłaty, ceny pojazdów, koszty płac, jest dziś jedną z największych zmian wpływających na relacje w branży transportowej. Kiedyś był to biznes oparty przede wszystkim na wieloletnich relacjach, natomiast dziś coraz większą rolę odgrywa chłodna kalkulacja i efektywność operacyjna.” - zauważa Monika Trzosek, Commercial Vehicles & Offering Director z Volvo Truck Poland. Ta ewolucja ma również wymiar pokoleniowy - do głosu w firmach TSL dochodzi młodsze pokolenie zarządzających, które patrzy na flotę przez pryzmat danych, dyspozycyjności i wyników finansowych.

### Partner obok dostawcy

W takim otoczeniu sama sprzedaż pojazdu przestała wystarczać. Rośnie znaczenie całego zaplecza budowanego wokół klienta. Od dostawcy oczekuje się dziś doradztwa operacyjnego, finansowania, dostępności serwisu, elastyczności w trudnych momentach i gotowości do działania, gdy coś idzie nie tak.

Partner oceniany jest nie tylko przez pryzmat produktu, ale przez to, jak zachowuje się po sprzedaży i w sytuacjach kryzysowych. Zmianę oczekiwań dobrze pokazują preferowane modele współpracy firm z dostawcami pojazdów i usług serwisowych. Najczęściej wskazywany jest model mieszany - 40% firm deklaruje, że część usług pozostawia u jednego partnera, a część rozdziela pomiędzy różnych dostawców. Jednocześnie niemal co trzecia firma preferuje współpracę z jednym partnerem zapewniającym kompleksową obsługę w różnych obszarach (pojazdy, serwis, finansowanie i doradztwo).

### Nowe waluty zaufania

Przesuwają się także akcenty w sposobach budowania zaufania do producenta czy dostawcy. Odpowiedzi firm na pytanie, co buduje ich zaufanie do producenta lub dostawcy, układają się w wyraźną hierarchię. Na pierwszym miejscu, z wynikiem 43%, znalazły się ex aequo transparentność kosztów i relacje. Za nimi plasuje się gwarancja dyspozycyjności (40%) i czas napraw (37%), następnie dostępność części i doradztwo operacyjne (29%). Znaczenie renomowanej marki deklaruje jedynie 20% respondentów, a opinie innych współpracujących firm - 11%.

„Rośnie zainteresowanie kontraktami serwisowymi. Jest to podyktowane tym, że przewoźnicy chcą mieć brutalnie mówiąc, trochę więcej świętego spokoju.”



## Co najbardziej buduje Pana/Pani zaufanie do producenta/dostawcy?

Transparentność kosztów



Relacje



Gwarancja dyspozycyjności



Czas napraw



Dostępność części



Doradztwo operacyjne



Znana, renomowana marka



Elastyczne finansowanie



Opcje innych współpracujących firm



Trudno powiedzieć



**Już nie tylko marka**

To wyraźny sygnał, że konkurencja coraz częściej przenosi się z poziomu produktu na poziom całego doświadczenia klienta. Branża premiuje dziś przede wszystkim stabilność, przewidywalność i zdolność szybkiego reagowania wtedy, gdy pojawia się problem. Istotna jest również konsekwencja. Negatywnie oceniane są marki, które w jednym okresie intensywnie sprzedają produkty, a później ograniczają wsparcie lub zmieniają podejście do branży.

Jak ocenia Małgorzata Kulis: „Relacja z marką nie opiera się już wyłącznie na przywiązaniu do producenta, ale przede wszystkim na jakości użytkowania pojazdu i sprawności wsparcia po stronie dostawcy.” I dodaje: „Coraz większe znaczenie ma cały ekosystem usług okołoi posprzedażowych - kontrakty serwisowe, szkolenia kierowców wpływające na optymalizację zużycia paliwa, telematyka czy systemy wspomaganie. Istotna jest również prewencja i planowanie serwisów w taki sposób, aby minimalizować ryzyko nieprzewidzianych przestoju. Satysfakcja klienta staje się dziś jednym z najważniejszych elementów budowania przewagi konkurencyjnej.”

**Spokój operacyjny, czyli kontrakty serwisowe**

Z tej nowej logiki relacji wyrasta konkretna oferta usługowa, która zdążyła już osiągnąć rynkową dojrzałość. Najlepszym przykładem są kontrakty serwisowe - jeden z ekspertów szacuje, że obejmują już blisko 60% nowo sprzedawanych pojazdów ciężkich. Za wzrostem popularności usługi stoją proste mechanizmy - sprzęt jest coraz bardziej złożony, naprawy coraz droższe, a diagnoza usterki wymaga specjalistycznego sprzętu, którego mały przewoźnik często nie utrzyma na własnym warsztacie.

„Kontrakty serwisowe na pewno rosną. Jest to podyktowane tym, że przewoźnicy chcą mieć brutalnie mówiąc, trochę więcej świętego spokoju.” - stwierdza właściciel jednej z firm. Szczególnie ważna staje się gwarancja dyspozycyjności, zwłaszcza w przewozach just-in-time i just-in-sequence, gdzie przestój pojazdu może zatrzymać cały łańcuch operacyjny klienta.

**Modele „as a service”**

Dalej na tej samej osi leży szerszy ruch w stronę modeli „as a service”, czyli wynajmu pojazdów i naczip, outsourcingu funkcji flotowych czy rozwiązań takich jak AI-as-a-service i charging-as-a-service. Tu obraz jest jednak bardziej złożony. Nie brakuje optymistycznych głosów wśród ekspertów, którzy oceniają, że „w branży transportowej kwestia korzystania z zasobów, a niekoniecznie kupowania ich na własność, będzie w perspektywie długoterminowej odgrywała dużą rolę”. Wskazują przy tym, że takie modele stają się szczególnie atrakcyjne w warunkach niepewności kontraktów i dużej zmienności rynku. „Wynajem krótko- i długoterminowy bardzo fajnie się sprawdza, szczególnie w sytuacjach pewnej niepewności kolejnego miesiąca” - mówi jeden z nich.

Jednocześnie modele usługowe przyjmowane są selektywnie i oceniane przede wszystkim przez pryzmat ekonomii. W Polsce konkurują nie tylko z przywiązaniem do własności, ale również z możliwością późniejszej odsprzedaży pojazdu i zachowaniem pełnej kontroli nad inwestycją. Dlatego przez firmy póki co nie są postrzegane jako uniwersalny kierunek dla całego rynku, lecz raczej jako narzędzie ograniczania ryzyka i zwiększania elastyczności działania. Szczególnie wyraźnie widać to w przypadku nowych technologii. Dla części firm wynajem elektrycznej ciężarówki na rok jest dziś rozwiązaniem

znacznie bezpieczniejszym niż wieloletni leasing pojazdu, którego przyszła wartość pozostaje trudna do oszacowania. Model wynajmu pozwala przetestować technologię, ograniczyć zobowiązania i zachować możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych.

**Szersze przesunięcie**

W tle wszystkich tych zmian kryje się szersze przesunięcie. Branża coraz mniej koncentruje się na samym środku transportu, a coraz bardziej na ciągłości działania. Rosnące znaczenie usług, serwisu, danych czy elastycznych modeli korzystania z floty jest efektem tej samej potrzeby - utrzymania operacyjności w świecie pełnym kosztowej i rynkowej niepewności. Coraz częściej to właśnie jakość wsparcia wokół sprzedaży, a nie parametry techniczne ciężarówki, będzie decydowała o tym, kto zostanie partnerem na kolejne lata.



„W kolejnych latach coraz większe znaczenie będzie miała jakość całego ekosystemu budowanego wokół klienta zarówno w obszarze relacji, obsługi, jak i dostępnych usług oraz rozwiązań wspierających codzienną operacyjność. Dziś nie ma już rzeczy całkowicie niezawodnych, dlatego kluczowa staje się szybkość reakcji, dostępność oraz sprawność udzielania wsparcia. To właśnie zdolność do szybkiego reagowania będzie jednym z najważniejszych wyróżników na rynku.”

**Monika Trzosek**

Commercial Vehicles & Offering Director, Volvo Trucks Polska

500  
I-SAVE

# MANIFESTACJE TRENDU

## 3 sygnały zmian wokół modeli współpracy w transporcie



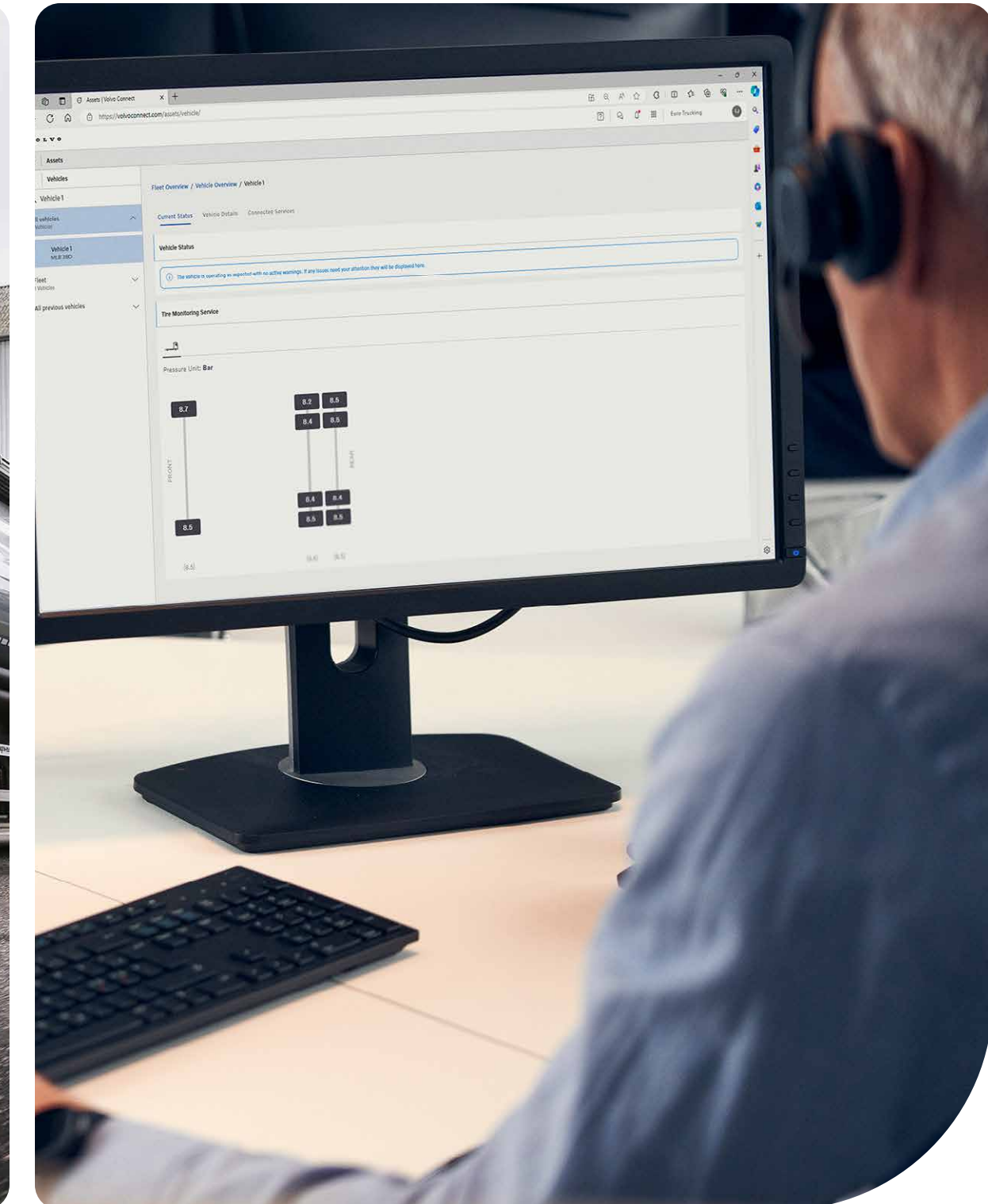
### » UPTIME JAKO NOWA WALUTA RYNKU

Coraz więcej producentów i dostawców buduje ofertę wokół gwarancji operacyjności pojazdu, a nie wyłącznie jego parametrów technicznych. W Europie rośnie znaczenie usług opartych na monitoringu floty, predykcijnym serwisie i zaawansowanej analizie danych mających ograniczać ryzyko nieplanowanych przestojów. To odpowiedź na sytuację, w której każdy dodatkowy zjazd do serwisu oznacza dla przewoźnika realną stratę. Dobrym przykładem tego kierunku są rozwijane przez producentów platformy takie jak Volvo Connect, które umożliwiają bieżące monitorowanie stanu floty, planowanie obsługi serwisowej i analizę danych eksploatacyjnych.



### » TRUCK-AS-A-SERVICE WYCHODZI POZA LEASING

W europejskiej branży transportowej coraz częściej pojawia się koncepcja Truck-as-a-Service (TaaS), która oferuje alternatywny model oparty m.in. na abonamencie. W ramach tego rozwiązania firmy logistyczne płacą za samochód ciężarowy wyłącznie wtedy, gdy z niego korzystają, na przykład według stałej stawki za kilometr. Model TaaS zapewnia flotom elastyczność i oszczędności finansowe, szczególnie w obszarze elektromobilności, która skłania do ponownej oceny tradycyjnego modelu posiadania pojazdów.



### » PRODUCENT JAKO OPERATOR USŁUG

Coraz więcej firm motoryzacyjnych rozwija dziś własne platformy cyfrowe, finansowanie, rozwiązania telematyczne oraz usługi wspierające codzienne zarządzanie flotą. Oznacza to stopniowe przesuwanie się producentów z roli dostawcy sprzętu w stronę partnera odpowiedzialnego za dużą część procesu operacyjnego klienta. Szczególnie widoczne jest to w obszarze elektromobilności, gdzie wokół pojazdu budowane są całe pakiety obejmujące doradztwo przed zakupem, wsparcie infrastruktury ładowania, rozbudowany serwis, dane i wsparcie wdrożeniowe.

# CO DALEJ? PREDYKCJE

**Jakie nowe modele biznesowe mogą pojawić się w świecie, w którym ciężarówka jest usługą, serwis abonamentem, a dane monetyzowalnym zasobem?**

## » KONWERGENCJA TRENDÓW WYMUSI NOWE MODELE BIZNESOWE

Elektryfikacja, presja kosztowa, cyfryzacja, więcej danych, autonomiczne pojazdy - zbieżność tych trendów będzie generować coraz większą złożoność: finansową, technologiczną i organizacyjną. To właśnie ta zbieżność różnych zjawisk stanie się głównym napędem powstawania nowych modeli biznesowych, idących o wiele dalej niż dotychczasowa logika sprzedaży pojazdu i posprzedażowego serwisu. Wraz z dojrzewaniem technologii i rynku pojawią się formy współpracy, których dziś nie ma jeszcze ani w ofertach handlowych ani w słownikach branżowych.

## » ELEKTROMIBILNOŚĆ PRZYSPIESZY ADOPCJĘ MODELI „AS A SERVICE”

Presja partnerów lub regulacji na elektryczne ciągniki siodłowe może stać się naturalnym katalizatorem modeli usługowych w transporcie ciężkim. Niepewna wartość rezydualna, zmienne koszty ładowania, ograniczona infrastruktura sprawia, że własność elektrycznego pojazdu wiąże się dziś często z ryzykiem trudnym do wyceny na etapie decyzji zakupowej. W takiej sytuacji wynajem lub abonament staje się dla wielu firm najrozsądniejszą odpowiedzią, bo pozwala sprawdzić nową technologię bez konieczności wieloletniego zobowiązania finansowego. Równolegle może otworzyć się furka dla charging-as-a-service. Gdy infrastruktura ładowania dla pojazdów ciężkich zacznie nadążać za popytem, a regulacje unijne ten moment przyspieszają, zarządzanie energią i ładowaniem dla flot może stać się osobną usługą abonamentową lub ekosystemową.



TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# W KIERUNKU KONSOLIDACJI I SPECJALIZACJI



1

2

3

4

5

TREND

6

7

8

## Rynek dojrzewa do przetasowania

Kolejne lata przyniosą dalszą profesjonalizację zarządzania, procesy konsolidacyjne oraz zmianę kompetencji potrzebnych do prowadzenia firm transportowych. Coraz większą rolę będą odgrywać specjalizacja, zmiana w kierowaniu firmami oraz nowe pokolenie liderów branży.

Przez wiele lat siłą polskiego transportu była przedsiębiorczość Przedstawicieli budujących swoje firmy od podstaw. Ale presja kosztowa, rosnące wymogi regulacyjne i kurczące się marże ustawiają rynek na nowo. Mniejsi przewoźnicy wciąż są i długo będą obecni na rynku, ale systematycznie zawęża się przestrzeń, w której mogą działać opłacalnie i samodzielnie.

“Po kryzysie finansowym w 2009 roku branża transportowa mocno się rozdrobniła, natomiast od kilku lat obserwujemy zjawisko odwrotne, czyli postępującą konsolidację rynku i wypieranie małych operatorów. Wynika to przede wszystkim z rosnących kosztów, regulacji i obciążeń administracyjnych, które coraz bardziej utrudniają funkcjonowanie mniejszych przedsiębiorstw” - ocenia tę zmianę Małgorzata Kulis.

### Rynek w ruchu

Dane rysują obraz rynku w ruchu. Eurostat (Structural Business Statistics za 2022 rok - nie ma nowszych danych) notuje ponad 103 tysiące przedsiębiorstw transportu drogowego w Polsce, z czego ponad 60% to podmioty zatrudniające najwyżej jedną osobę.

Zarazem liczba firm z co najmniej 250 pracownikami wzrosła o 50 do 60% w stosunku do 2016 roku. Jak oceniają na bazie tych danych autorzy raportu „Transport drogowy w Polsce 2024/2025” maleje rola najmniejszych firm, co świadczy o dojrzewaniu rynku, na którym coraz istotniejszy staje się efekt skali.

Dane Biura Transportu Międzynarodowego przy GITD, dotyczące wyłącznie przewoźników z licencją na transport międzynarodowy, pokazują podobny kierunek w ostatnim czasie. Na koniec 2025 roku takich firm było 43 924 - o 3,6% mniej niż w szczytowym 2023. W ciągu 2025 roku z rejestru wypadło 4 431 przedsiębiorstw, czyli blisko 10% wszystkich posiadających uprawnienia do międzynarodowego transportu drogowego na koniec 2024 roku. Choć firmy małe, z liczbą pojazdów do dziesięciu, stanowiły ponad 82% wszystkich podmiotów, to dysponowały już tylko 36,6 % całego parku. Wskaźnik liczby pojazdów przypadających na jedną firmę wzrósł z 7,5 w 2023 do 7,7 w 2025, co może świadczyć o postępującej koncentracji branży.



„Oni już nie mają sentymentów, oni mają Excela, oni w inny sposób zarządzają tymi firmami, nie muszą mieć własnych ciężarówek, oni mogą je wynajmować, oni mogą je leasingować.”

**Małe firmy “na krawędzi”?**

Badani eksperci wskazują, że małe firmy transportowe są szczególnie narażone na problemy wynikające z niskich marż, braku kontraktów i ograniczonej siły negocjacyjnej. W tym kontekście pojawia się przekonanie, że rynek będzie sprzyjał konsolidacji, wzrostowi skali lub podporządkowaniu mniejszych przewoźników większym organizacjom jako podwykonawców.

Jedna z firm mówi wprost o konieczności akwizycji, ponieważ organiczny wzrost o 15%, 20% czy 25% rocznie w zmiennym otoczeniu nie daje już takiej przewagi. Inny właściciel zauważa, że małe firmy bez kontraktów „żyją na krawędzi”, a podwykonawstwo nie jest dziś łatwym modelem funkcjonowania. W wypowiedziach tych skala jest rozumiana jako sposób na przetrwanie, lepszą kontrolę kosztów i większą odporność wobec konkurencji.

**Presja określonych standardów**

Mechanizmem napędzającym przebudowę struktury rynku nie jest tylko ekonomia skali w klasycznym sensie. Równie istotne jest to, że coraz więcej dużych zleceniodawców wymaga od przewoźnika określonych standardów np. w obszarze zeroemisyjności. Spełnienie tych wymagań wymaga struktury i inwestycji, które dla mikroprzewoźnika mogą być niedostępne lub nieopłacalne. Rynek profesjonalizuje się także pod wpływem kontrahentów.

„Rynek mocno się profesjonalizuje, miejsce firm w modelu ‘self-made’ zajmują wyspecjalizowane organizacje z działami zakupów, jakości i wysoko wykwalifikowaną kadrą.

Wszystko jest dokładnie mierzone i analizowane, dlatego pojazd ma przede wszystkim być niezawodnym narzędziem do zarabiania pieniędzy. Każdy nieprzewidziany przestój czy dodatkowy zjazd do serwisu oznacza dla klienta realną stratę, stąd rosną oczekiwania dotyczące szybkości reakcji i utrzymania pojazdu w ciągłej operacyjności.” - opisuje Małgorzata Kulis.

**Specjalizacja jako mechanizm obronny**

Jedną z wyraźniejszych odpowiedzi na niestabilność rynku jest świadoma specjalizacja. Firmy ograniczają ekspozycję na bardziej nieprzewidywalne obszary rynku i koncentrują się na tych segmentach, w których mają kompetencje, klientów, flotę lub przewagę operacyjną. Dotyczy to zarówno specjalizacji geograficznej, jak i branżowej czy sprzętowej.

Jeden z właścicieli badanych firm opisuje odejście od większego udziału zleceń spotowych na rzecz kontraktów rocznych, dwuletnich i trzyletnich oraz koncentrację na Polsce i krajach południowych. Inna firma podkreśla specjalizację w chemii płynnej, higienie i automotive, ale jednocześnie traktuje dywersyfikację branż jako sposób przetrwania kryzysów. Kolejny właściciel wskazuje, że większa skala i specjalizacja są konieczne, aby utrzymać pozycję konkurencyjną. Specjalizacja może zwiększać efektywność, ale również chronić firmy przed konkurencją. Jeden z respondentów wskazuje, że przewoźnicy działający na rynkach o wysokim poziomie specjalizacji są trudniejsi do zastąpienia przez konkurencję z innych krajów, ponieważ dysponują sprzętem dopasowanym do lokalnych regulacji i specyficznych zastosowań.

**Pokoleniowa zmiana w zarządzaniu**

Równoległe ze zmianami strukturalnymi przesuwa się kultura zarządzania. W miejsce modelu opartego na intuicji właściciela pojawiają się wyspecjalizowane struktury, działy zakupów, jakości, analiz. Temu procesowi towarzyszy zmiana pokoleniowa zachodząca w branży, a nowe pokolenie właścicieli coraz częściej decyduje dotyczące floty, finansowania czy rozwoju biznesu podejmuje tylko przez pryzmat efektywności ekonomicznej. Jak zauważa jeden z ekspertów „Oni już nie mają sentymentów, oni mają Excela, oni w inny sposób zarządzają tymi firmami, nie muszą mieć własnych ciężarówek, oni mogą je wynajmować, oni mogą je leasingować”.

Najbardziej zaawansowane organizacje opisują zmianę modelu w sposób jeszcze głębszy: nie chcą być wyłącznie „truckerami”, ale mają ambicje zostać operatorami procesów logistycznych. Oznacza to większe znaczenie kompetencji analitycznych, planistycznych i technologicznych. Zarządzanie flotą w takim modelu będzie coraz silniej opierać się na danych dotyczących wykorzystania pojazdów, kosztów, rentowności relacji czy czasu pracy kierowców. W efekcie wzrośnie znaczenie menedżerów potrafiących łączyć wiedzę operacyjną z umiejętnością analizy danych i podejmowania decyzji w dłuższym horyzoncie i to nowe pokolenie może okazać się silnym motorem zmiany w układzie rynku. To oni będą decydować, czy polska branża transportowa zbuduje podmioty zdolne konkurować ze skalą dużych europejskich graczy, czy wybierze inną drogę: głębszej specjalizacji, partnerstwa operacyjnego, większej precyzji. Na razie rynek stwarza presję, ale na jednoznaczne odpowiedzi jeszcze za wcześnie.



# CO DALEJ? PREDYKCJE

**Polską branżę w najbliższych latach czeka rozwiązanie dylematu: czy przewagę będą budować największe floty czy najbardziej wyspecjalizowane organizacje?**

## » KONSOLIDACJA NABIERZE TEMPĘ, ALE NIE ZAWSZE BĘDZIE OZNACZAĆ PRZEJĘCIA

Rosnące koszty prowadzenia działalności oraz wymagania technologiczne i regulacyjne będą sprzyjały dalszej konsolidacji rynku. Obok klasycznych przejęć można spodziewać się jednak także innych form integracji np. długoterminowych sieci współpracy, wyspecjalizowanych podwykonawców czy organizacji budujących wspólną przewagę wokół określonych kompetencji. Coraz ważniejsze stanie się pytanie nie o wielkość firmy, ale o jej miejsce w szerszym układzie zależności rynkowych.

## » PROFESJONALIZACJA DOTRZE TEŻ DO ŚREDNICH I MAŁYCH FIRM

Dziś zaawansowane zarządzanie przez dane, systemy TMS i profesjonalne struktury menedżerskie to domena największych graczy. W ciągu kilku lat presja rynkowa i dostępność narzędzi sprawi, że ten standard zacznie obowiązywać też firmy średniej wielkości, bo te, które go nie spełnią, będą miały coraz trudniejszy dostęp do kontraktów z dużymi zleceniodawcami.

## » SUKCESJA PRZYSPIESZY PRZETASOWANIA

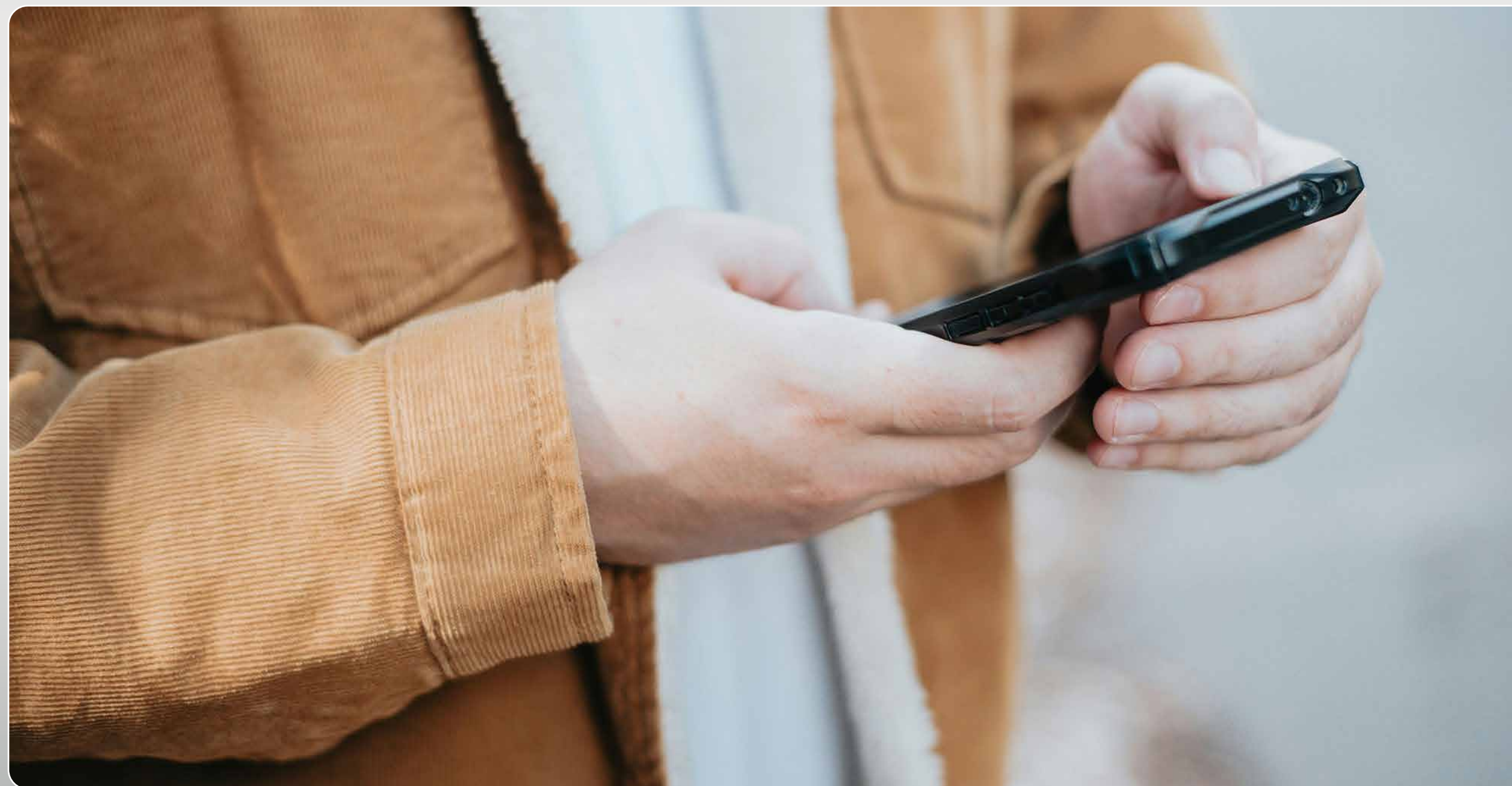
Pojawia się pytanie o sukcesję w rodzinnych firmach transportowych. Przedstawiciele, którzy budowali biznesy w latach 90., zbliżają się do wieku, w którym temat przekazania staje się realny. Nie wszyscy mają następców gotowych przejąć stery, a ci, którzy są, często reprezentują właśnie model „excelowy”, co oznacza, że przejęcie firmy może być zarazem zmianą jej filozofii zarządzania. To zjawisko dopiero zaczyna być widoczne na rynku, ale w ciągu dekady może stać się jednym z istotniejszych motorów konsolidacji.



TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# NA HORYZONCIE



1

2

3

4

5

6

**TREND**

7

8

## Sygnaly z dalszego horyzontu

Pojazdy autonomiczne, alternatywne paliwa, nowe modele mobilności i potencjalnie nowi uczestnicy rynku pozostają dziś na obrzeżach codziennej działalności firm. Jednocześnie to właśnie tam mogą powstawać zmiany, które w kolejnej dekadzie przełożą się na nową strukturę konkurencji w branży TSL. W tym rozdziale zbieramy sygnały z dalszego horyzontu - technologie, modele i zjawiska, które w przyszłości mogą zmienić reguły gry.

Trzy obszary zasługują na szczególną uwagę: autonomiczne pojazdy i huby logistyczne, paliwa alternatywne i przejściowe jako most do zeroemisyjności oraz nowa fala konkurencji ze strony producentów spoza Europy. Łączy je to, że każdy z nich może w ciągu najbliższych lat zmienić jeden z fundamentów rynku - model przewozowy, strukturę kosztów lub układ sił między producentami.



### » AUTONOMICZNE POJAZDY

W rozmowach z ekspertami trudno znaleźć przekonanie, że Europa stoi u progu rychłej rewolucji polegającej na masowym zastąpieniu kierowców przez pojazdy bezzałogowe. Znacznie częściej pojawia się scenariusz etapowy, w którym autonomia rozwija się najpierw tam, gdzie środowisko pracy jest przewidywalne, zamknięte i łatwe do kontrolowania.

### » NOWA KONKURENCJA

Układ sił wśród producentów ciężarówek pozostawał przez lata zadziwiająco trwały. Dziś ten obraz zaczyna się zmieniać. Azjatyccy producenci elektrycznych ciężarówek wchodzą na rynek europejski z cenami i tempem innowacji, które zaskoczyły nawet największych graczy. Rynek uważnie obserwuje, czy historia samochodów osobowych ma szansę na powtórkę.

### » PALIWA ALTERNATYWNE

Paliwa alternatywne są dziś w połowie drogi między obietnicą a rzeczywistością. Technologia istnieje, pierwsze wdrożenia działają, ale skala pozostaje ograniczona. To, czy biogaz, HVO lub wodór staną się realną alternatywą dla diesla w transporcie dalekobieżnym, zależy od tego, czy rynek, regulacje i infrastruktura nadążą za ambicjami klimatycznymi.

# Na horyzoncie: Autonomiczne ciężarówki

## Potencjał większy niż tempo wdrożeń

Autonomiczne ciężarówki od lat pozostają jedną z najbardziej medialnych wizji przyszłości transportu ciężkiego. Dzięki połączeniu zaawansowanych systemów wspomagania kierowcy, czujników, AI oraz komunikacji z otoczeniem są w stanie analizować sytuację na drodze i przejmować część zadań wykonywanych dziś przez człowieka. Zwolennicy tej technologii wskazują na potencjał zwiększenia efektywności przewozów oraz częściowego złagodzenia problemu niedoboru kierowców.

Jednocześnie droga do pełnej autonomii okazuje się znacznie dłuższa, niż przewidywano jeszcze kilka lat temu. Choć poziom automatyzacji pojazdów systematycznie rośnie, a na europejskich drogach funkcjonują już rozwiązania wykorzystujące systemy automatyzacji 2 poziomu - wspierające kierowcę w prowadzeniu, utrzymaniu pasa ruchu czy kontroli odległości - pełna autonomia pozostaje odległą perspektywą. W rozmowach z ekspertami znacznie częściej pojawia się scenariusz etapowy, w którym autonomia rozwija się najpierw tam, gdzie środowisko pracy jest przewidywalne, zamknięte i łatwe do kontrolowania.

## Zamknięte środowiska to realne korzyści

Największy potencjał eksperci widzą dziś w portach, terminalach kontenerowych, kopalniach, zakładach przemysłowych i centrach logistycznych. To właśnie tam liczba zmiennych jest ograniczona, a korzyści z automatyzacji można osiągnąć stosunkowo szybko.

Wskazywane są również autonomiczne huby multimodalne jako jeden z najbardziej realnych kierunków rozwoju. Elementy takich rozwiązań funkcjonują już między innymi w portach Hamburga.

## Modele hybrydowe i platooning

Większy sceptycyzm ekspertów dotyczy pojazdów autonomicznych w ruchu otwartym, szczególnie w warunkach europejskich. Europejskie drogi to krótsze dystanse, gęstszy ruch, bardziej złożona infrastruktura i silniejsza regulacja niż w Stanach Zjednoczonych, a to właśnie na tamym rynku autonomiczne ciężarówki robią największe postępy. Jeden z rozmówców ocenił, że model hybrydowy jest dla Europy bardziej prawdopodobny - czyli autonomiczna jazda po autostradzie, przejęcie przez kierowcę na ostatnim odcinku.

Platooning, który kilka lat temu był prezentowany jako bliski mainstreamowi, także oceniany jest dziś w branży dość sceptycznie. Jako bariery wskazuje się problemy techniczne, takie jak chłodzenie pojazdów jadących w bliskiej kolumnie czy europejskie warunki drogowe, gdzie inni użytkownicy regularnie wjeżdżają między zestawy.

Nie znaczy to, że automatyzacja w TSL nie postępuje, ale dzieje się to raczej „od dołu” niż z góry. Kierowcy stopniowo oswajają się z kamerami zamiast lusterek czy tempomatami adaptacyjnymi. Przyszłość będzie oparta na coraz bardziej zaawansowanych systemach wspomagania.

## Braki kadrowe przyspieszają rozwój?

Co ciekawe, jedną z ważniejszych sił napędową autonomizacji może być nie sama technologia, ale rynek pracy. W wielu wypowiedziach powraca argument chronicznego niedoboru kierowców, który w jakiś sposób mogłyby rozwiązać autonomiczne pojazdy. Mogłyby one przejmować powtarzalne zadania, np. podstawianie naczep pod załadunek czy manewry na placach logistycznych. Takie rozwiązania są postrzegane jako zwiększenie dostępności zawodu dla nowych mniej doświadczonych pracowników.

## Kwestia bezpieczeństwa i furtka do testów

Firmy i eksperci podkreślają, że przyszłość autonomii zależy nie tylko od możliwości technologicznych, ale również od bezpieczeństwa i regulacji prawnych. W rozmowach wielokrotnie powracała zasada „safety first” oraz potrzeba jasnego określenia odpowiedzialności za działanie autonomicznych systemów.

Jeszcze do niedawna rozwój pojazdów autonomicznych w Polsce hamowały skomplikowane procedury testowania nowych technologii. Sytuacja zaczyna się jednak zmieniać. Od czerwca 2025 roku obowiązują przepisy ułatwiające testowanie pojazdów autonomicznych w rzeczywistych warunkach drogowych. Nie rozwiązuje to jednak kluczowych pytań dotyczących odpowiedzialności, cyberbezpieczeństwa oraz społecznej akceptacji dla pojazdów podejmujących decyzje bez udziału człowieka.



# POJAZDY AUTONOMICZNE

„Największym wyzwaniem dla rozwoju autonomicznych pojazdów pozostaje wypuszczenie ich na drogi publiczne, gdzie kluczowe znaczenie mają kwestie regulacyjne, bezpieczeństwo czy integracja z infrastrukturą drogową. W najbliższych latach temat będzie prawdopodobnie rozwijał się przede wszystkim w zamkniętych systemach logistycznych, co daje też ciekawe szanse np. integrację z rosnącą automatyzacją magazynów i tamtejszymi flotami robotycznymi.”

**Małgorzata Kulis**

dyrektor zarządzająca Volvo Trucks Polska

„Na horyzoncie coraz wyraźniej pojawiają się również autonomiczne pojazdy, szczególnie w zamkniętych strefach operacyjnych. Trend ten będzie rozwijał się równolegle z postępującą automatyzacją magazynów i procesów logistycznych.”

**Piotr Werner**

Director Communication, Marketing & Sustainability Volvo Trucks Polska

„Bezpieczeństwo jest ponad wszystkim. I to, że my wprowadzimy sobie AI, to, że będziemy mieli autonomiczne ciężarówki, to jest jedno, ale dwa, to jeszcze musi być bezpieczne rozwiązanie dla nas wszystkich.”

**Przedstawiciel branży transportowej**

Wypowiedź z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami branży

# Na horyzoncie: Paliwa alternatywne

## Między potencjałem a skalą

Jeśli elektromobilność jest celem transformacji, to branża wciąż szuka odpowiedzi na pytanie, jak dotrzeć do niego w sposób ekonomicznie wykonalny. W tym kontekście coraz większą rolę odgrywają paliwa alternatywne i modele przejściowe, które pozwalają ograniczać emisje bez konieczności całkowitej przebudowy floty i infrastruktury. Technologia i propozycje rozwiązań w dużej mierze już istnieją. W rozmowach ekspertów regularnie pojawiają się wodór, biogaz, bio-LNG, HVO czy paliwa syntetyczne. Problemem nie jest jednak brak rozwiązań, ale skala ich zastosowania. Żadna z technologii nie dysponuje dziś równie rozwiniętym zapleczem infrastrukturalnym, dostępnością paliwa i przewidywalnością kosztów jak diesel. Dlatego branża coraz częściej mówi nie o jednym następcy silnika spalinowego, ale o okresie współistnienia wielu technologii.

## Wodór jako paliwo przyszłości

Najbardziej przyszłościowym rozwiązaniem pozostaje wodór. Zarówno ogniwa paliwowe, jak i silniki spalinowe zasilane wodorem mają potencjał, aby w dłuższej perspektywie odegrać ważną rolę w transporcie ciężkim. Ich największą przewagą są duże zasięgi oraz możliwość szybkiego tankowania, co szczególnie istotne w przewozach dalekobieżnych. Wiele firm koncentruje się obecnie na opracowywaniu i testowaniu samochodów ciężarowych napędzanych wodorem w świecie rzeczywistym. Mimo dużego zainteresowania technologia pozostaje na wczesnym etapie rozwoju.

## Biogaz i bio-LNG - duży potencjał na dziś

Jeśli chodzi o realny potencjał na dzisiaj, to w wypowiedziach ekspertów pojawia się biogaz i bio-LNG. Podkreślają oni, że szczególnie w transporcie dalekobieżnym mogą one okazać się rozwiązaniem bardziej praktycznym niż pełna elektryfikacja. Tankowanie trwa krótko, zasięgi pozostają porównywalne do pojazdów spalinowych, a sama technologia jest już dobrze znana przewoźnikom. Problemem pozostaje na razie skala. Polska posiada potencjał produkcji biopaliw wynikający z rozwiniętego sektora rolnego oraz możliwości wykorzystania odpadów organicznych, jednak infrastruktura i podaż pozostają niewystarczające.

Jako pragmatyczny krok w kierunku obniżania emisji - przede wszystkim dlatego, że w większości wypadków nie wymaga wymiany taboru - jest wskazywany także HVO (hydrorafinowany olej roślinny). Standardowy ciągnik dieslowy może jeździć na HVO bez żadnych modyfikacji. Ale jak wskazują eksperci różnica kosztowa sięga około 25%, a klienci w tej chwili rzadko są gotowi pokryć tę nadwyżkę w stawce frachtowej.

## Ostrożność branży

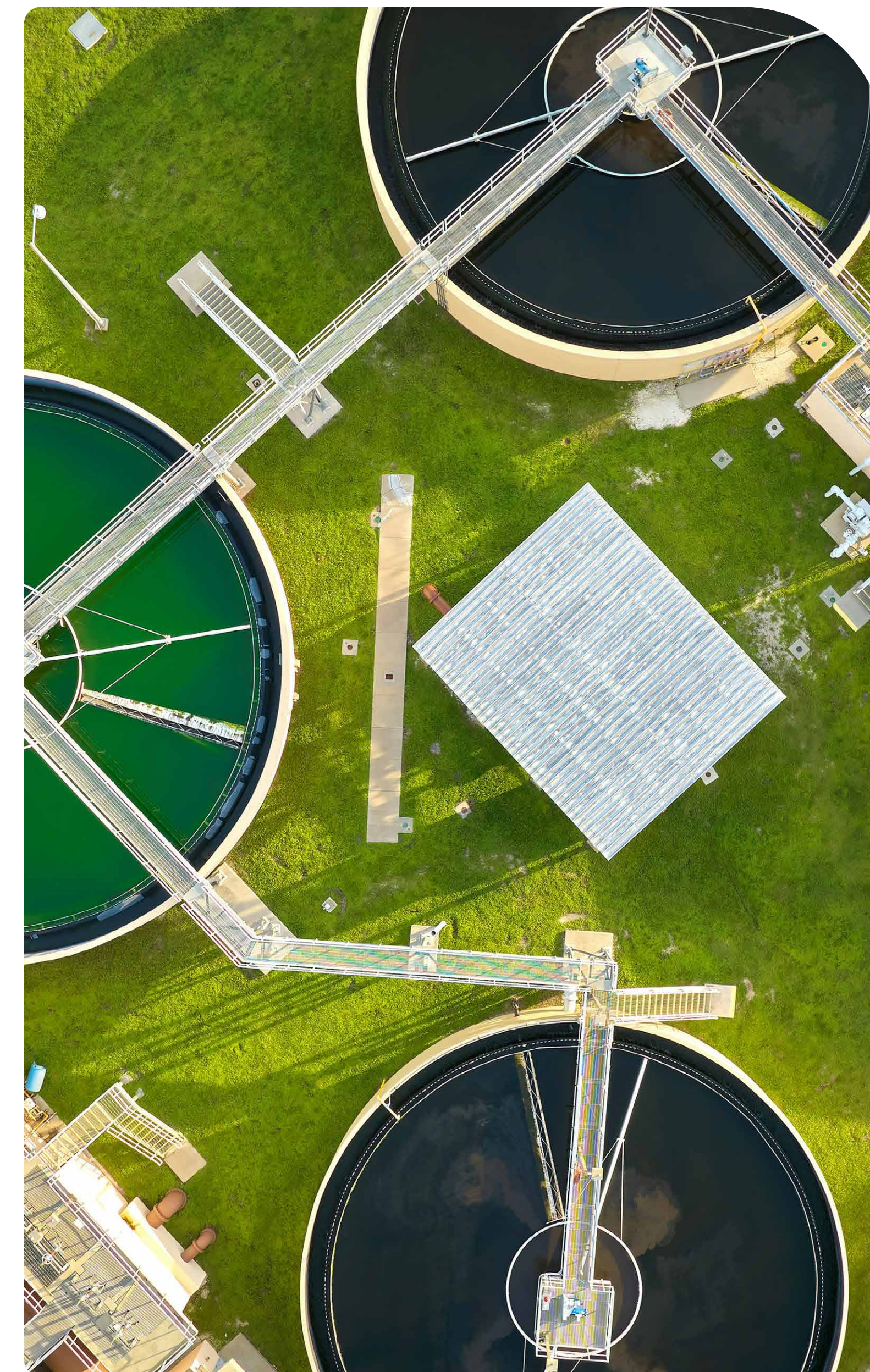
Ostrożność firm wobec nowych napędów wynika również z doświadczeń ostatnich lat. Historia LNG jest przez firmy przywoływana jako przestroga przed zbyt szybkim angażowaniem się w technologie uzależnione od zmiennych warunków rynkowych i regulacyjnych. W okresie niskich cen gazu oraz preferencji podatkowych i drogowych dla pojazdów LNG rozwiązanie wydawało się atrakcyjne ekonomicznie. Wiele firm inwestowało w ciągniki gazowe, ale sytuacja zmieniła się gwałtownie

wraz ze wzrostem cen gazu i wycofaniem części zachęt regulacyjnych. Opłacalność inwestycji zniknęła, a wartość pojazdów na rynku wtórnym znacząco spadła. To doświadczenie ukształtowało podejście wielu przewoźników do nowych technologii. Dlatego dziś o sukcesie alternatywnych paliw częściej może decydować stworzenie wokół nich trwałego modelu biznesowego wspieranego przez regulacje, infrastrukturę i dostępność paliwa.

## Więcej niż wybór między dieslem a elektrykiem

Pośród alternatywnych rozwiązań interesującym kierunkiem są również elektrycznie wspomagane naczepy. W takim modelu część energii potrzebnej do napędu zestawu dostarcza sama naczepa, zmniejszając zużycie paliwa i wspierając ciągnik podczas jazdy. Rozwiązanie pozostaje na razie niszowe, ale pokazuje, że przyszłość dekarbonizacji może być znacznie bardziej różnorodna niż prosty wybór pomiędzy dieslem a elektrykiem.

W perspektywie najbliższych lat eksperci nie widzą jednego dominującego zwycięzcy. Znacznie bardziej prawdopodobny wydaje się okres współistnienia wielu technologii, których sukces zależeć będzie od dostępności paliwa, infrastruktury, kosztów energii i decyzji regulacyjnych.



„Od wielu lat zakładamy ,że przyszłość transportu nie będzie opierała się na jednym dominującym rodzaju napędu. Widzimy miejsce zarówno dla pojazdów elektrycznych, gazowych, jak i innych technologii, które będą rozwijały się równolegle w zależności od zastosowania i specyfiki operacyjnej. Rynek będzie coraz bardziej wyspecjalizowany, a poszczególne rozwiązania znajdą swoje miejsce w różnych segmentach transportu. Dlatego budowanie kompetencji i doświadczenia w wielu technologiach napędowych może w przyszłości stać się istotną przewagą konkurencyjną.”

### **Małgorzata Kulis**

dyrektor zarządzająca Volvo Trucks Polska



# Na horyzoncie: Nowa konkurencja

## Nowy konkurent na starym rynku

Rynek producentów ciężarówek w Europie był przez lata jednym z najbardziej stałych układów w całej motoryzacji. Kilku uznanych producentów z długą historią, silnymi sieciami serwisowymi i ugruntowanym zaufaniem klientów kontrolowało nie tylko rynek europejski, ale i znaczną część sprzedaży światowej. Ten układ sił może wkrótce się zmienić. Na europejski rynek w szybkim tempie wkraczają azjatyckie elektryczne ciężarówki, a scenariusz jest znany tym, którzy obserwowali, co przez ostatnią dekadę w kontekście nowej konkurencji wydarzyło się na rynku aut osobowych.

## Dynamiczne wejście Azjatów

Agencja Reuters zidentyfikowała ponad pół tuzina chińskich producentów, którzy planują rozpocząć sprzedaż ciężarówek w Europie w 2026 roku. Wśród nich znajdują się gigant rynku pojazdów elektrycznych BYD, spółka Farizon należąca do Geely Holding, najlepiej sprzedająca się chińska marka ciężarówek elektrycznych Sany, Sinotruk oraz startupy Windrose i SuperPanther. Ich głównym argumentem jest cena: elektryczne ciężarówki mają być oferowane nawet o 30 procent taniej niż europejski standard, czyli poniżej 225 tysięcy euro wobec aktualnego przeciętnego poziomu 320 tysięcy euro. Przewaga kosztowa wynika z ogromnej skali produkcji w Chinach, gdzie zeroemisyjne ciężarówki stanowią już 29% sprzedaży, a także z dostępu do tańszych komponentów i łańcuchów dostaw baterii.

## Rosnący rynek BEV do zdobycia

To nie jest jeszcze rewolucja. Elektryczne ciężarówki stanowiły 4,2% sprzedaży w UE w 2025 roku (wzrost z 2,3% rok wcześniej) - chińscy producenci wchodzą więc nie do masowego segmentu, ale jeszcze dynamicznie rosnącego rynku, na którym to głównie cena pojazdu elektrycznego była dotąd główną barierą adopcji. Napływ tańszych azjatyckich konkurentów może szybko zwiększyć udział w rynku ciężarówek elektrycznych. „Mamy rok lub dwa, żeby wyprzedzić tę sytuację” - oceniała dla agencji Reuters Chris Heron, sekretarz generalny stowarzyszenia branżowego E-Mobility Europe. „W przeciwnym razie Chińczycy nas wyprzedzą”.

## Ten scenariusz już widzieliśmy

Analogia z rynkiem samochodów osobowych czy autobusów jest tu pouczająca. Azjatyccy producenci w ciągu kilku lat zdobyli silną pozycję w wielu światowych miastach, szczególnie tam, gdzie przetargi publiczne kładły duży nacisk na cenę i emisyjność. Chiński BYD i Yutong są dziś obecni na rynkach Azji Południowo-Wschodniej, Bliskiego Wschodu, Ameryki Łacińskiej i Europy. Rynek autobusów miejskich ma jednak inną strukturę niż rynek ciężarówek - w tym pierwszym zamawiający mogą tolerować wyższe ryzyko serwisowe, ale firmy transportowe i logistyczne są w innej pozycji, bo dla nich każdy przestój to strata. Dlatego sieć serwisowa, dostępność części i czas naprawy pozostają dla przewoźników kwestią kluczową.

Chińscy producenci zdają sobie z tego sprawę. SuperPanther oraz Sany budują partnerstwa z europejskimi sieciami serwisowymi, Windrose otworzył centrum operacyjne w Antwerpii, a BYD będzie produkować swoje ciężarówki w swojej fabryce autobusów na Węgrzech, a SuperPanther montować je w Austrii. Montaż azjatyckich ciężarówek w Europie to dla tamtejszych producentów bardzo korzystna sytuacja.

## Wyścig się zaczyna

Eksperci nie ukrywają, że tempo w jakim chińskie firmy wprowadziły na rynek TSL świetne technologicznie produkty, zaskoczyło wszystkich. Wyścig się rozpoczął, a jednym z jego elementów będą starania europejskich producentów, aby UE wprowadziła jeszcze szybciej rozwiązania mające na celu zwiększenie popytu na ich elektryczne ciężarówki.

Konsekwencje dla przetasowania sił na rynku pozostają trudne do przewidzenia. Jak ocenia Małgorzata Kulis: „To nie wydarzy się z dnia na dzień, ale część klientów będzie chciała testować nowe marki i rozwiązania. Możliwe więc, że w kolejnych latach branża ulegnie częściowemu przetasowaniu, a układ najważniejszych konkurentów będzie wyglądał inaczej.

W przypadku transportu ciężkiego nadal kluczowe pozostają kwestie dostępności części, serwisu i czasu napraw, dlatego tempo tych zmian trudno dziś jednoznacznie przewidzieć.”



TRENDBOOK **4POLAND**

PRZYSZŁOŚĆ TRANSPORTU CIĘŻKIEGO  
W POLSCE 2026/2027

# NOWA DEFINICJA STABILNOŚCI



1

2

3

4

5

6

7

TREND

8

## Firma gotowa na przyszłość

Choć poszczególne opisane w niniejszym raporcie trendy dotyczą różnych obszarów działalności, łączy je wspólny mianownik. Przyszłość branży coraz mniej będzie zależeć od pojedynczych decyzji inwestycyjnych, a coraz bardziej od zdolności budowania odporności, elastyczności i przewidywalności w świecie, który pozostaje nieprzewidywalny.

### Nie jeden, lecz wiele trendów

Z przeprowadzonych analiz, ale także rozmów z ekspertami i przedstawicielami branży nie wyłania się jeden dominujący trend, który w najbliższych latach zdeterminuje przyszłość transportu ciężkiego. Znacznie bardziej prawdopodobny jest scenariusz, w którym na obraz rynku złożą się kilka mniejszych procesów zachodzących równolegle. Specjalizacja, konsolidacja, rozwój usług logistycznych, większy udział technologii i danych, automatyzacja, nowe źródła energii czy zmiany w strukturze rynku pracy będą wzajemnie się wzmocniać, stopniowo przekształcając sposób funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych.

### Zmiana filozofii prowadzenia biznesu

W tle tego procesu wydarzy się coś trudniejszego do uchwycenia - a mianowicie zmiana filozofii prowadzenia biznesu. Transport przez lata rozwijał się w paradygmacie wzrostu, inwestowania i zwiększania skali działalności. dziś coraz większe znaczenie ma odporność operacyjna. Firmy zaczynają projektować działalność pod kątem przetrwania kolejnych turbulencji.

Nie oznacza to jednak, że branża zmierza w kierunku zachowawczości. Przeciwnie, firmy,

które będą budować przewagę w kolejnych latach, prawdopodobnie staną się bardziej wyspecjalizowane, bardziej świadome własnych kosztów i selektywniejsze w doborze klientów oraz obszarów działalności. Znaczenia nabiorą kompetencje zarządcze, zdolność korzystania z danych oraz umiejętność integrowania nowych technologii z codzienną działalnością operacyjną. Sama technologia nie będzie jednak celem - jej wartość będzie oceniana przede wszystkim przez pryzmat konkretnych efektów biznesowych.

Jednocześnie przyszłość transportu nie zależy wyłącznie od samego biznesu. Równie istotne pozostają decyzje regulatorów, tempo rozwoju infrastruktury, dostępność wykwalifikowanych pracowników oraz gotowość klientów do uwzględniania rzeczywistych kosztów transformacji sektora. W wielu obszarach branża znajduje się dziś w sytuacji, w której oczekiwania rynku wyprzedzają możliwości operacyjne przedsiębiorstw. To napięcie będzie jednym z najważniejszych czynników kształtujących najbliższe lata.

Być może właśnie dlatego najsilniej przewijającym się wspólnym mianownikiem wszystkich analizowanych zjawisk okazuje się stabilizacja

rozumiana nie jako stan rynku, lecz jako kompetencja organizacji. Dla jednych oznacza to lepsze wykorzystanie danych i optymalizację procesów. Dla innych utrzymanie jakości usług, dobrych pracowników i nowoczesnej floty mimo kolejnych turbulencji. W każdym przypadku kluczowa okazuje się zdolność do działania wtedy, gdy warunki przestają być przewidywalne.

### Odporni na kryzys, bo wyrastający z kryzysu

Najbliższe lata nie przyniosą jednej odpowiedzi na wyzwania stojące przed branżą. Nie wskażą jednego modelu biznesowego, jednej technologii ani jednego źródła przewagi. Wyłonią natomiast organizacje, które nauczą się funkcjonować w warunkach permanentnej zmienności. "Firma TSL przyszłości będzie odporna na kryzysy. Bo wyrośnie w tych, które są teraz" - konstatuje jeden z ekspertów. Najważniejszą transformacją, jaka czeka branżę w najbliższych latach, będzie budowanie organizacji zdolnych zachować skuteczność mimo nieustannej presji i niepewności.



# JAK DZIAŁA FIRMA PRZYSZŁOŚCI W BRANŻY TSL?

## 5 cech organizacji przygotowanej na rynkowe zmiany



### 1. BUDUJE ODPORNOŚĆ OPERACYJNĄ

Najbliższe lata prawdopodobnie nie przyniosą większej przewidywalności otoczenia biznesowego. Wahania kosztów, zmiany regulacyjne, presja klientów i sytuacja geopolityczna pozostaną elementem codzienności branży. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera zdolność utrzymania ciągłości działania i rentowności mimo zmieniających się warunków. Odporność nie będzie budowana przez pojedyncze decyzje, ale przez sposób zarządzania kontraktami, kosztami, inwestycjami i relacjami z klientami.

### 2. JEST OTWARTA NA SPECJALIZACJĘ I RÓŻNE KOMPETENCJE

Rosnąca złożoność transportu sprawia, że coraz trudniej skutecznie konkurować we wszystkich segmentach jednocześnie. Firmy przyszłości będą coraz częściej budować swoją pozycję wokół jasno określonych kompetencji, związanych z konkretnymi typami przewozów, branżami lub modelami obsługi klienta. Specjalizacja pozwala lepiej odpowiadać na wymagania rynku, zwiększać efektywność operacyjną i budować relacje wykraczające poza prostą konkurencję cenową.

### 3. WYKORZYSTUJE DANE DO PODEJMOWANIA DECYZJI

W kolejnych latach dane staną się jednym z podstawowych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Dotyczy to zarówno planowania kosztów i wykorzystania floty, jak i oceny kontraktów, klientów czy ryzyk operacyjnych i serwisowych. Znaczenie będzie miała nie liczba wdrożonych systemów, ale zdolność przekładania informacji na decyzje biznesowe. To właśnie w tym obszarze coraz częściej będzie budowana przewaga pomiędzy firmami funkcjonującymi na tym samym rynku.

### 4. JEST GOTOWA NA TRANSFORMACJĘ: ENERGETYCZNĄ, CYFROWĄ, KADROWĄ

Transformacja energetyczna, rozwój technologii cyfrowych, zmiany demograficzne i rosnące wymagania regulacyjne będą w najbliższych latach napędem innowacyjnych podejść. W warunkach nakładających się zmian przewagę budują organizacje, które potrafią równolegle analizować kilka możliwych kierunków rozwoju. Testowanie nowych napędów i paliw, modeli usługowych, narzędzi cyfrowych czy rozwiązań wspierających pracę kierowców pozwala stopniowo budować kompetencje i ograniczać ryzyko błędnych decyzji inwestycyjnych. Coraz większego znaczenia nabiera zdolność planowania rozwoju nie w oparciu o jedną prognozę, ale o kilka równoległych wariantów przyszłości.

### 5. ROZWIJA LUDZI RAZEM Z TECHNOLOGIĄ

Postępująca automatyzacja i cyfryzacja nie zmniejszą roli człowieka, ale na pewno przebudują obszar kompetencji pracowników. Rosną wymagania wobec kierowców, dyspozytorów, mechaników i kadry zarządzającej, którzy coraz częściej będą funkcjonować w środowisku wspieranym przez zaawansowane systemy informatyczne i analityczne. Organizacje inwestujące w rozwój kompetencji swoich zespołów będą szybciej wdrażać nowe rozwiązania i skuteczniej wykorzystywać ich potencjał w codziennej działalności.

# Nota metodologiczna i źródła

## METODOLOGIA

Trendbook powstał w oparciu o kilka uzupełniających się metod badawczych - wykorzystano badania ilościowe i jakościowe, a także desk research, analizę źródeł zastanych, horizon scanning obszaru tematycznego, identyfikację słabych sygnałów zmian i czynników zmian oraz ich pogłębioną analizę w celu klastrowania wyłaniających się trendów oraz narracji. Takie podejście pozwoliło zestawzić perspektywę systemową z głosem bezpośrednich uczestników rynku.

## DESK RESEARCH I HORIZON SCANNING

Desk research objął przegląd danych rynkowych, raportów branżowych, publikacji polskich i europejskich instytucji statystycznych oraz mediów specjalistycznych z ostatnich lat. W analizie uwzględniono zarówno trendy dobrze udokumentowane w danych jak i słabe sygnały - zjawiska obecne na razie na obrzeżach dyskursu branżowego, które mogą zyskać na znaczeniu w perspektywie najbliższych lat.

### **Autorka trendbooka:**

**Raport koncepcyjnie, redakcyjnie i merytorycznie opracowała analityczka trendów  
Monika Borycka, TrendRadar na zlecenie Volvo 4Poland przy wsparciu Herc Creative Lab.**

**Skład i opracowanie graficzne: Zuzanna Stadnik**

**Źródło fotografii: Volvo Truck Poland**

## BADANIA JAKOŚCIOWE I ILOŚCIOWE

Badanie jakościowe objęło indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzone przy w formie online na przełomie kwietnia i maja 2026 roku. W badaniu uczestniczyli eksperci i dziennikarze specjalizujący się w rynku TSL oraz Przedstawiciele lub zarządzający polskimi firmami transportowymi. Przeprowadzono także pogłębiony wywiad przedstawicielami producenta branży TSL (Volvo Truck Polska). Cytaty włączone do raportu zachowują oryginalną formę wypowiedzi respondentów.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone na próbie przedstawicieli polskich firm z branży transportu ciężkiego (N=35) w kwietniu i maju 2026 roku (realizacja CAWI+CATI na platformie ankieteo.pl). Autor badania: Volvo 4Poland przy wsparciu metodologicznym SW Research.

## WYBRANE ŹRÓDŁA DESK RESEARCH

### RAPORTY

*Transport drogowy w Polsce 2024/2025, TLP i SpotData, 2025*  
*Rynek transportowy 2024/2025, Trans.eu, 2025*  
*Elektromobilność w transporcie ciężkim, PSPA, 2024*  
*Elektryfikacja transportu ciężkiego, Polski Instytut Ekonomiczny, 2023*  
*Key figures on European transport, Eurostat, 2025*

### ARTYKUŁY I PUBLIKACJE ONLINE

*Masowa ucieczka z branży transportu drogowego, Rzeczpospolita*  
*Przewoźnicy spodziewają się stagnacji popytu na transport, Rzeczpospolita*  
*Niemiecka gospodarka nie pociągnie transportu, Rzeczpospolita*  
*Silne ożywienie na rynku transportowym, Rzeczpospolita*  
*Czy będzie co wozić? Ekonomiści prognozują 2026 rok dla transportu, Rzeczpospolita*  
*Postępuje konsolidacja branży transportu drogowego, Rzeczpospolita*  
*Transport zbliża się do fiskalnego punktu krytycznego, Truckslog.pl*  
*Rozważania szefa firmy Girteka o niedoborze kierowców w Europie, Truckslog.pl*  
*Barometr EFL najniższy od ponad pięciu lat, Truckslog.pl*  
*Badanie wśród MŚP. Firmy pod presją nowych regulacji, Truckslog.pl*  
*Ciąg dalszy rewolucji w branży transportowej. Jakie wyzwania czekają przewoźników w 2026 roku?, Truckslog.pl*  
*Estoński terminal HHLA wdraża autonomiczne ciągniki, Portal TSL*  
*W Polsce będzie można testować pojazdy autonomiczne, Portal TSL*  
*Polska otwiera się na pojazdy autonomiczne. Wkrótce nowe przepisy, TVN24 Biznes*  
*Jak pojazdy autonomiczne poradzą sobie w polskiej specyfice?, Truckbiznes.pl*  
*Truck as a Service - the next step en route to zero-emission fleets, McKinsey & Company*  
*European freight truck makers brace for emissions rules, AOL*  
*Digital twins for efficient supply chains, Maersk Insights*  
*Digital twins in supply chain, DHL Logistics*  
*Why strong partnerships are crucial to electric truck success, Volvo Trucks*  
*How electric truck financing works, Volvo Trucks*  
*The benefits of service contracts for electric trucks, Volvo Trucks*  
*Towards zero emissions, Volvo Trucks*



TRENDBOOK **VOLVO**  
4POLAND