

# Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki pozaeuropejskie



© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: [redakcja@trade.gov.pl](mailto:redakcja@trade.gov.pl)

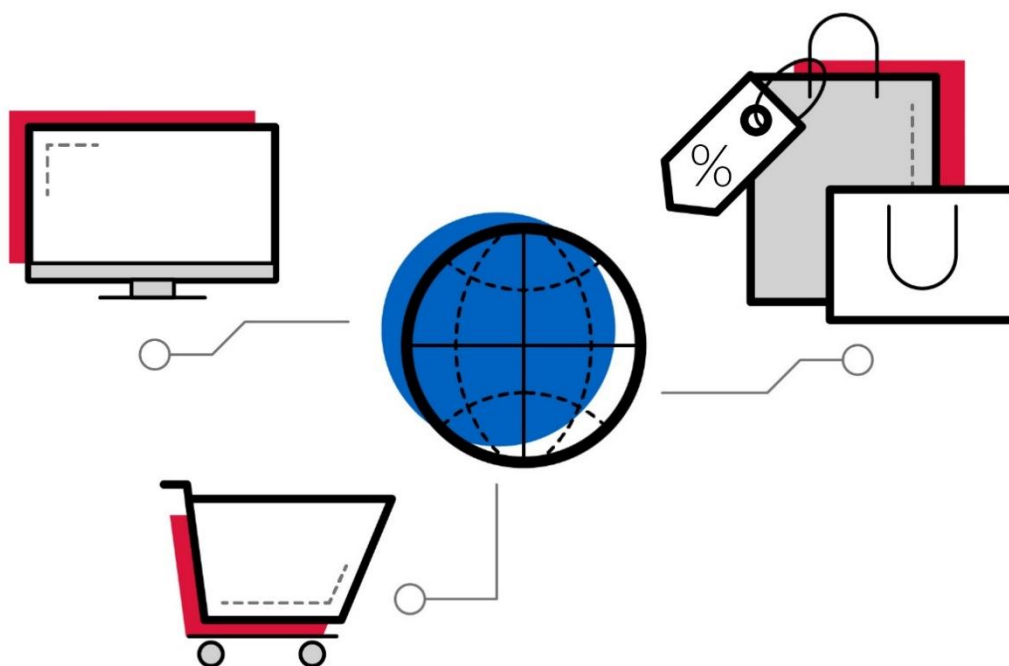
Warszawa, luty, 2026

## Spis treści

Wprowadzenie .....	5
Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej ...	10
Strategia ekspansji polskich przedsiębiorstw do USA.....	20
Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej .....	21
Uwarunkowania strategii wejścia do Stanów Zjednoczonych .....	22
Czynniki regulacyjno-prawne.....	23
Czynniki ekonomiczne.....	24
Czynniki społeczno-kulturowe – amerykański konsument, pracownik, szef ....	26
Czynniki technologiczne .....	28
Wybrane sposoby wejścia na rynek amerykański.....	29
Perspektywy rozwoju rynku amerykańskiego do 2030 i szanse dla polskich firm .....	34
Strategia ekspansji polskich przedsiębiorstw do Kanady .....	39
Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej	40
Uwarunkowania strategii wejścia do Kanady.....	41
Czynniki regulacyjno-prawne.....	42
Czynniki ekonomiczne.....	43
Czynniki społeczno-kulturowe – kanadyjski konsument, pracownik, szef .....	44
Czynniki technologiczne .....	46
Wybrane sposoby wejścia na rynek kanadyjski.....	47
Perspektywy rozwoju rynku kanadyjskiego do 2030 i szanse dla polskich firm	51
Strategia ekspansji polskich przedsiębiorców do ZEA.....	55
Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej .....	56
Charakterystyka ogólna rynku ZEA.....	56

Czynniki regulacyjno-prawne.....	58
Czynniki ekonomiczne.....	60
Czynniki społeczno-kulturowe – emiracki konsument, pracownik, partner biznesowy .....	61
Czynniki technologiczne .....	64
Wybrane sposoby wejścia na rynek ZEA .....	65
Perspektywy rozwoju rynku ZEA do 2030 i szanse dla polskich firm.....	69
Strategia ekspansji polskich przedsiębiorstw do Arabii Saudyjskiej .....	74
Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej .....	75
Charakterystyka ogólna rynku.....	75
Czynniki regulacyjno-prawne.....	77
Czynniki ekonomiczne.....	78
Czynniki społeczno-kulturowe – saudyjski konsument, pracownik, partner biznesowy .....	79
Czynniki technologiczne .....	82
Wybrane sposoby wejścia na rynek Arabii Saudyjskiej.....	82
Perspektywy rozwoju rynku saudyjskiego do 2030 r. i szanse dla polskich firm	87

# Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki pozaeuropejskie jako element budowania odporności gospodarczej



## Wprowadzenie



Eksport jest często pierwszym krokiem w aktywnym rozwoju działalności na zagranicznych rynkach, z reguły poprzedzającym decyzję o rozwoju bardziej kapitałochłonnych form obecności, takich jak zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Istniejące badania wskazują, że aktywność eksportowa może przynosić firmom wymierne korzyści: od szybkiego wzrostu przychodów i lepszego wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych po impulsy do podnoszenia innowacyjności wynikające z kontaktu z wymagającymi klientami i partnerami biznesowymi na nowych rynkach (Gkypali *et al.*, 2021). Jednocześnie badania zwracają uwagę na to, że przedsiębiorstwa eksportujące są często bardziej produktywne i lepiej zorganizowane. Sugeruje to występowanie tzw. uczenia się poprzez eksport (ang. *learning-by-exporting*), przy czym znaczenie tego efektu zależy m.in. od specyfiki branży (Wagner, 2007).

Korzyści te nie zmieniają jednak faktu, że eksport – jako działalność silnie osadzona w globalnych łańcuchach wartości – pozostaje podatny na zakłócenia w otoczeniu międzynarodowym. Powszechnym przykładem jest pandemia COVID-19 z lat 2020–2022. Według UNCTAD, w związku

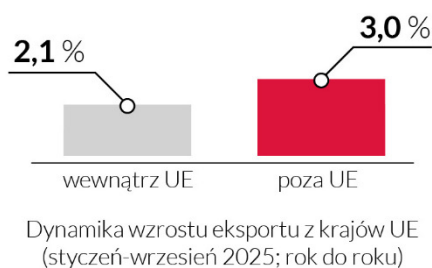
z pandemią wartość globalnego handlu spadła w 2020 r. o ok. 2,5 bln USD, czyli ok. 9 proc. względem roku poprzedniego (UNCTAD, 2022). Następnie, wraz ze stopniowymi działaniami dostosowawczymi po stronie przedsiębiorstw oraz ponownym wzrostem popytu, w 2021 r. wartość globalnego handlu wzrosła do rekordowego poziomu ok. 28,5 bln USD, a zatem ok. 13 proc. powyżej stanu sprzed pandemii (UNCTAD, 2022). Kolejnym źródłem istotnych zakłóceń dla handlu międzynarodowego była agresja Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r., która spowodowała m.in. utrudnienia logistyczne oraz znaczące wahania cen surowców. W 2022 r. wolumen światowego handlu towarowego wzrósł jedynie o 2,7 proc. wobec wzrostu o 9,4 proc. w 2021 r. (WTO, 2023).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera geograficzna dywersyfikacja eksportu, rozumiana jako zmniejszanie zależności od wąskiej grupy rynków poprzez rozwój równoległych ścieżek ekspansji. Dane Eurostatu wskazują, że w handlu towarami krajów Unii Europejskiej (UE) wymiana wewnątrz UE nadal dominuje. W 2024 r. jej wartość wyniosła 4,03 bln EUR, była zatem 1,6 razy wyższa niż wartość wymiany z krajami spoza UE na poziomie 2,58 bln EUR (Eurostat, 2025b).

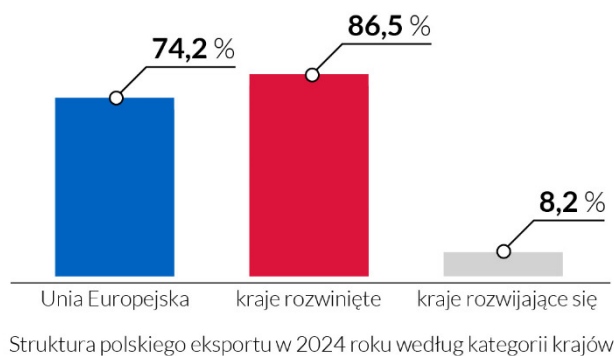


Eksport z krajów UE w 2024 roku

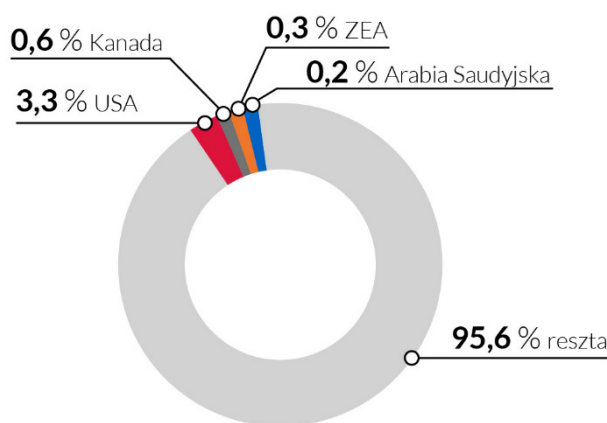
Jednocześnie w 2025 r. dostrzegalne były sygnały szybkiego wzrostu aktywności poza jednolitym rynkiem. W okresie od stycznia do września 2025 r. wartość eksportu towarów z UE do krajów spoza UE wzrosła o 3,0 proc. rok do roku, podczas gdy wartość eksportu wewnątrz UE zwiększyła się tylko o 2,1proc. rok do roku (Eurostat, 2025a). Taka dynamika nie przesądza o trwałej zmianie struktury geograficznej sprzedaży. Sugeruje ona jednak, że część europejskich eksporterów intensyfikuje aktywność na rynkach pozaunijnych, budując swoją odporność poprzez dywersyfikację eksportu.



Geograficzny profil polskiego eksportu pozostaje nadal w znacznym stopniu „europejski”. W 2024 r. na wymianę z krajami Unii Europejskiej przypadło 74,2 proc. wartości polskiego eksportu towarów. Udział rynków rozwiniętych ogółem wynosił 86,5proc., natomiast rynków rozwijających się – 8,2 proc. (GUS, 2025b).



Na tle dominacji rynków europejskich, rola rynków pozaeuropejskich pozostaje nadal ograniczona, choć z perspektywy dywersyfikacji może mieć istotne znaczenie strategiczne. Przykładowo, w 2024 r. udział Stanów Zjednoczonych (USA) w polskim eksporcie wyniósł 3,3 proc., Kanady – 0,6 proc., Zjednoczonych Emiratów Arabskich (ZEA) – 0,3 proc., a Arabii Saudyjskiej – 0,2 proc., czyli łącznie ok. 4,4 proc. eksportu (GUS, 2025b).



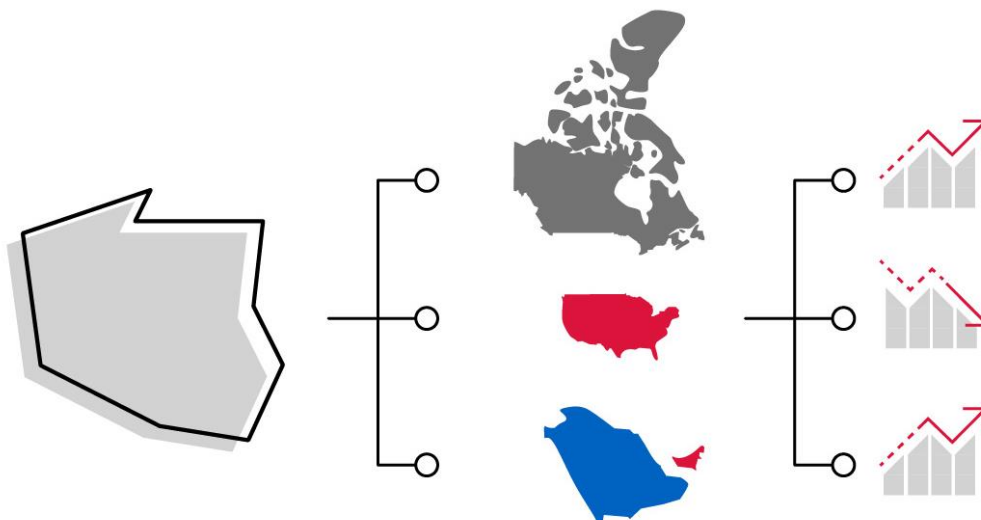
Udział wybranych krajów w polskim eksporcie w 2024 roku

Według danych za styczeń 2025 r. udział krajów UE w polskim eksporcie wyniósł 73,4proc. (spadek o 2,1 p.p. w porównaniu do stycznia 2024 r.), podczas gdy udział krajów rozwijających się zwiększył się do 8,7 proc. (wzrost o 1,3 p.p.). Wartość eksportu do krajów rozwijających się wzrosła jednocześnie o 11,6 proc. rok do roku, podczas gdy eksport do krajów UE obniżył się o 7,1 proc. rok do roku (GUS, 2025a). Zarysowane tendencje można ostrożnie interpretować jako sygnał stopniowego rozwijania nowych kierunków sprzedaży na rynkach bardziej odległych geograficznie i kulturowo. W praktyce oznacza to jednak potrzebę lepszego rozpoznania specyfiki wybranych rynków pozaeuropejskich oraz starannego doboru form wejścia, dostosowanych do możliwości przedsiębiorstwa, charakteru branży i warunków instytucjonalnych danego kraju.

Głównym celem tego opracowania jest analiza uwarunkowań rozwoju strategii wchodzenia na rynki pozaeuropejskie, ze szczególnym naciskiem na wybrane gospodarki: USA, Kanadę, ZEA oraz Arabię Saudyjską. Raport ma w szczególności za zadanie:

- (1) przedstawić znaczenie dywersyfikacji eksportu dla budowania odporności przedsiębiorstw;
- (2) wyjaśnić logikę decyzji o wyborze właściwych sposobów działania na rynkach pozaeuropejskich;
- (3) przybliżyć istotne uwarunkowania wybranych rynków pozaeuropejskich, mające znaczenie dla podjęcia decyzji o wejściu na rynek i sposobach jego realizacji;
- (4) sformułować rekomendacje odnośnie do sposobów wejścia na rynki objęte analizą.
- (5) przedstawić perspektywy rozwoju tych rynków i wynikające z nich szanse dla polskich przedsiębiorstw;

## Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej



Odporność organizacyjna (ang. *resilience*) oznacza zdolność przedsiębiorstwa do podtrzymania kluczowych procesów oraz powrotu na ścieżkę wzrostu po wystąpieniu zakłóceń, takich jak szoki popytowe czy przerwanie łańcucha dostaw (Essuman *et al.*, 2023). W ujęciu praktycznym odporność eksportera przejawia się m.in. w utrzymaniu ciągłości sprzedaży zagranicznej oraz w sprawnym przekierowywaniu zasobów na rynki, na których panują relatywnie stabilne warunki (Gorynia *et al.*, 2024). Jednocześnie coraz częściej podkreśla się drugi, bardziej aktywny wymiar odporności. W takim ujęciu oznacza ona zdolność organizacji do uczenia się, rekonfiguracji zasobów oraz rozwijania kompetencji pozwalających nie tylko reagować na wstrząsy, lecz przewidywać je z wyprzedzeniem i zmieniać swój model biznesu (Garrido-Moreno *et al.*, 2024; Chi *et al.*, 2025).

W warunkach narastającej niepewności na rynkach międzynarodowych geograficzna dywersyfikacja eksportu może służyć jako narzędzie do budowania odporności. Po pierwsze, rozłożenie sprzedaży na większą liczbę

rynków zmniejsza zależność firmy od koniunktury w jednym kraju lub regionie, a jednocześnie zwiększa elastyczność w przekierowywaniu aktywności handlowej tam, gdzie popyt utrzymuje się na wyższym poziomie (Essuman *et al.*, 2023). Po drugie, dywersyfikacja sprzyja rozwojowi zdolności organizacyjnych. Wejście na nowe rynki wymaga pozyskania wiedzy o klientach, kanałach dystrybucji, standardach i regulacjach, a także rozwoju procesów zarządczych i analitycznych w organizacji. Wejście na nowe rynki, dotąd nieznanie firmie, może zatem skutkować podniesieniem jej konkurencyjności z uwagi na konieczność adaptacji do oczekiwań jakościowych klientów w danym kraju czy obowiązujących tam regulacji. Po trzecie, dywersyfikacja może poprawiać zdolność monitorowania otoczenia i sprawnego podejmowania decyzji w warunkach niepewności co do polityki handlowej (Chen *et al.*, 2025).

Dywersyfikacja działalności eksportowej może zatem sprzyjać odporności gospodarczej pod warunkiem, że polega na przemyślanym doborze rynków o odmiennych cyklach koniunkturalnych i uwarunkowaniach instytucjonalnych (Guo *et al.*, 2023). Dostępne badania wskazują bowiem, że efekty dywersyfikacji bywają nieliniowe. Umiarkowany poziom dywersyfikacji może poprawiać wyniki, natomiast zbyt szybkie lub zbyt szerokie rozproszenie geograficzne zwiększa złożoność zarządzania i koszty koordynacji. W praktyce oznacza to konieczność równoważenia ambicji wzrostu z realnymi możliwościami koordynacyjnymi i doświadczeniem danej organizacji.

Dodatkowo znaczenie ma podobieństwo rynków eksportowych w portfelu firmy. Dywersyfikacja oparta na rynkach zupełnie niepowiązanych (np. pod względem oczekiwań klientów, kanałów dystrybucji czy ram

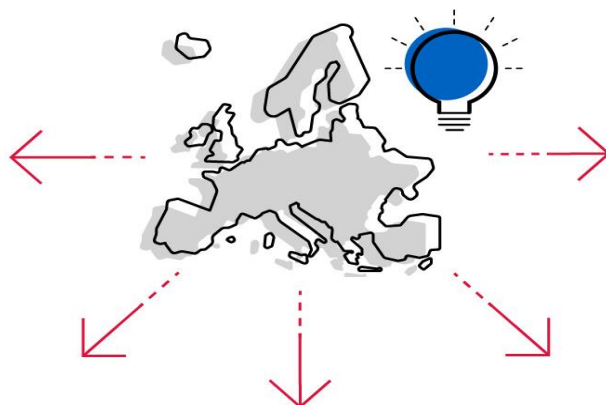
instytucjonalnych) może przynosić mniej satysfakcjonujące efekty niż ekspansja etapowa, budowana w oparciu o transfer wiedzy pomiędzy podobnymi rynkami (Guo *et al.*, 2023). W świetle badań polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową kluczowe jest wykorzystanie wcześniejszej wiedzy zdobytej na podobnych rynkach, ale jednocześnie rozpoznanie obszarów, w których te nowe rynki wymagają zupełnie nowych kompetencji (Trąpczyński & Banalieva, 2016). Dla menedżerów oznacza to, że ekspansja na rynki wyżej rozwinięte może przykładowo wymagać nacisku na zapewnienie zgodności regulacyjnej i zadbania o odpowiednie standardy jakości. Na rynkach niżej rozwiniętych kluczowe mogą natomiast okazać się kompetencje w zarządzaniu relacjami i odmiennymi praktykami instytucjonalnymi. Staranne rozpoznanie specyfiki danego rynku jest o tyle istotne, że podobieństwo pomiędzy rynkami może być często powierzchowne lub pozorne. Kraje pozornie podobne do siebie, jak Polska i Czechy, Niemcy i Austria czy USA i Kanada, mogą różnić się w kwestiach regulacji czy nieformalnych praktyk biznesowych. Postrzeganie danego rynku może być rozbieżne z realiami, a badania polskich przedsiębiorstw wskazują na zjawisko „niedoceniania” ryzyka związanego z prowadzeniem biznesu na rynkach uznawanych za wysoko rozwinięte, przy jednoczesnym „przecenianiu” ryzyka na rynkach niżej rozwiniętych (Trąpczyński *et al.*, 2020).

Warto również rozróżnić efekty ekspansji w krótkim oraz długim okresie. Doświadczenie polskich przedsiębiorstw wskazuje, że wejście na rynki wyżej rozwinięte niż rynek może wiązać się z przejściowym spadkiem wyników ekonomicznych działalności zagranicznej. Są to rynki stabilne pod względem instytucjonalnym, ale jednocześnie cechujące się większą intensywnością konkurencji. Stąd wejście do tych krajów często wymaga dodatkowych

inwestycji (np. w podnoszenie standardów jakości czy uzyskanie nowych certyfikacji) oraz budowania wiarygodności wobec wymagających klientów i partnerów biznesowych (Trąpczyński & Banalieva, 2016).

Jednocześnie jest to jednak mechanizm prorozwojowy. Poniesione nakłady mogą w dłuższym horyzoncie podnieść zdolności organizacyjne i konkurencyjność firmy, wzmacniając jej zdolność do uczenia się. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa z kraju takiego jak Polska często relatywnie sprawniej odnajdują się na rynkach niżej rozwiniętych instytucjonalnie i gospodarczo. Wcześniejsze doświadczenia z funkcjonowaniem w otoczeniu o większej zmienności sprzyjają radzeniu sobie z niepewnością oraz elastycznemu dopasowaniu praktyk operacyjnych do lokalnych realiów. Są to zarazem rynki cechujące się niższym natężeniem konkurencji i wykazujące potencjał do dalszego wzrostu.

## Logika strategii wejścia na rynki pozaeuropejskie



Decyzja o wejściu na rynek pozaeuropejski może stanowić istotne wyzwanie organizacyjne, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Niezależnie od poziomu rozwoju gospodarczego czy instytucjonalnego danego kraju, eksporter musi zmierzyć się z wyzwaniami wynikającymi z organizacji logistyki oraz dostosowania sposobu działania do specyfiki tego rynku, która może różnić się od dotychczasowych doświadczeń biznesowych firmy. Pierwszą przesłanką decyzyjną jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób ekspansja na nowy rynek wpisuje się w realizację strategii przedsiębiorstwa. Czy nadrzędnym celem jest szybki wzrost sprzedaży poprzez wykorzystanie dużego i chłonnego rynku, czy budowanie międzynarodowej reputacji poprzez współpracę z renomowanymi partnerami, czy rozwój produktów poprzez transfer know-how z rynku o wysokim poziomie rozwoju technologicznego i oczekiwań klientów?

Odpowiedź na pytanie o te priorytety strategiczne wpływa bezpośrednio na decyzję, „dokąd” wejść. Natomiast specyfika danego rynku wpływa na kolejną istotną decyzję, „w jaki sposób” wejść na rynek.

Spektrum form wejścia jest szerokie: obejmuje ono eksport poprzez pośredników i partnerów w kraju eksportera i na rynku docelowym, po kanały cyfrowe oraz formy kapitałowe. Eksport pośredni poprzez podmiot w kraju eksportera (np. przez dom handlowy, konsorcjum eksportowe lub partnera, który włącza produkt do własnej oferty) pozwala wejść na odległe rynki bez budowania własnego zaplecza sprzedażowo-logistycznego oraz dopełniania samodzielnie procedur eksportowych. Jest to rozwiązanie użyteczne, gdy firma dopiero poznaje specyfikę rynków Ameryki Północnej lub Bliskiego Wschodu, np. lokalne procedury celne, praktyki zakupowe czy oczekiwania klientów. Eksport bezpośredni (np. sprzedaż z własnego działu eksportu, poprzez agenta, dystrybutora czy przez własne przedstawicielstwo handlowe na rynku docelowym) podnosi kontrolę nad polityką cenową i komunikacyjną oraz daje pełniejszą wiedzę o rozwoju biznesu na danym rynku, ale wymaga większej dojrzałości organizacyjnej. W przypadku braku własnego podmiotu na rynku eksportowym istotne jest wyznaczenie tzw. importer of record (IOR), odpowiedzialnego za właściwą klasyfikację produktu, uzyskanie lokalnych certyfikatów zgodności oraz dopełnienie procedur celnych. Wprowadzenie produktu do sprzedaży wymaga natomiast uprawnionego podmiotu, odpowiedzialnego za promocję produktów w różnych kanałach, obsługę logistyki transportowo-magazynowej, obsługę posprzedażową czy monitoring regulacji prawnych. Zyskującą na popularności równoległą ścieżką wejścia jest kanał online. Na rynkach konsumenckich może on przyjąć postać transgranicznego e-commerce (zwanego również e-eksportem, np. poprzez własny e-sklep

lub platformy marketplace), a na rynkach przemysłowych często służy generowaniu zapytań, wstępnej prezentacji oferty i przyspieszeniu procesu ofertowania, podczas gdy finalizacja transakcji nadal opiera się na tradycyjnych relacjach biznesowych (Trąpczyński, 2025). W przypadku międzynarodowych przesyłek kurierskich poza rynek jednolity rynek wewnętrzny UE należy pamiętać o obowiązujących w danym kraju procedurach celnych oraz konieczność przestrzegania przepisów dotyczących bezpieczeństwa.

Czynniki decydujące o najodpowiedniejszej formie wejścia dotyczą samej firmy, jej produktu i profilu rynku eksportowego. Badania podkreślają, że firmy bardziej dojrzałe i doświadczone częściej wybierają formy wejścia wymagające bezpośredniego zaangażowania na rynku eksportowym. Podmioty mniej doświadczone chętniej korzystają z pośredników, aby ograniczyć złożoność procesu wejścia (Leonidou *et al.*, 2010; Morschett *et al.*, 2010). Po stronie produktu kluczowy jest stopień jego standaryzacji. Im bardziej produkt jest złożony i wymagający wsparcia technicznego i obsługi klienta, tym większa staje się potrzeba lokalnego partnera o odpowiednich kwalifikacjach lub postawienia na rozwój własnych struktur. Istotne są także aspekty logistyczne, np. stosunek wartości do wagi lub objętości, cykliczność dostaw czy wrażliwość na warunki transportu. Te elementy określają także, czy realne jest wejście „zdalne” albo oparte na zewnętrznych partnerach, czy też potrzebny jest model silniej oparty na własnym zapleczu.

Po stronie rynku kluczowe są natomiast czynniki związane z samą odległością i różnicami prawnymi oraz kulturowymi. Dystans pomiędzy Polską a Ameryką Północną przekłada się na dłuższe czasy transportu,

większą wrażliwość na potencjalne zakłócenia oraz konieczność planowania zapasów. W USA i Kanadzie istotne są standardy jakości i terminowość dostaw, a w ZEA i Arabii Saudyjskiej dodatkowo rośnie znaczenie lokalnych procedur importowych i zgodności produktowej. Równolegle pojawiają się także wyzwania wynikające z dystansu kulturowego. W USA i Kanadzie relacje biznesowe często opierają się na formalnych procesach zakupowych i mierzalnych standardach obsługi. W krajach Zatoki Perskiej relatywnie większą rolę może odgrywać zaufanie, przynależność do sieci relacji i zrozumienie specyfiki kulturowej, co dodatkowo podnosi wartość posiadania lokalnych partnerów. Istniejące badania pokazują, że znaczne różnice instytucjonalne i prawne na zagranicznym rynku sprzyjają rozwiązaniom ograniczającym własne inwestycje eksportera (np. rozwój własnej spółki). Z drugiej strony, wielkość i dynamika rynku mogą uzasadniać inwestowanie w bardziej zaawansowane formy obecności, takie jak założenie własnej spółki czy przejęcie udziałów w lokalnym podmiocie (Morschett *et al.*, 2010). Przykładowo, rozwój własnego kanału sprzedaży w szerszych kategoriach produktowych w USA i Kanadzie może być bardziej opłacalny, podczas gdy w mniejszych niszach wejście poprzez wyspecjalizowanych pośredników może być bardziej racjonalne.

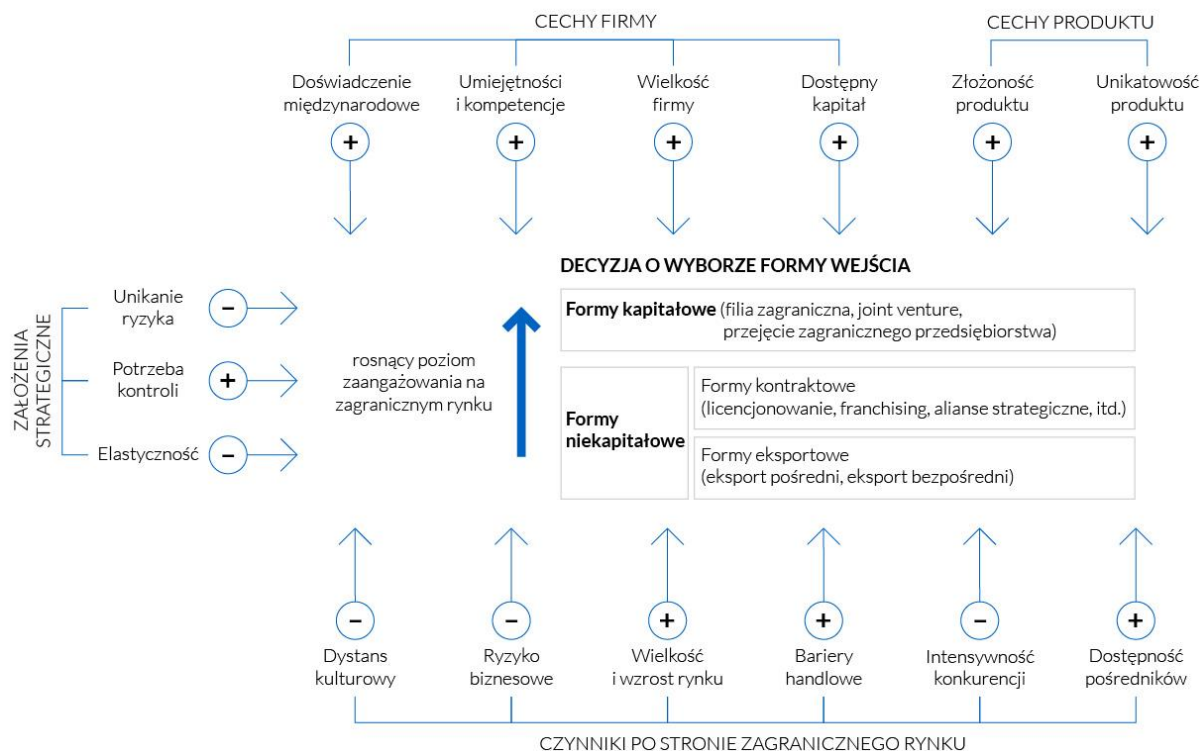
## LEGENDA



czynnik zwiększający poziom zaangażowania



czynnik ograniczający poziom zaangażowania



Czynniki wpływające na decyzję o wyborze formy wejścia  
Opracowanie własne w oparciu o: Hollensen (2007), s. 297; Pan & Tse (2000)

Sposoby prowadzenia biznesu na zagranicznych rynkach zmieniają się w czasie. Etapowe modele ekspansji sugerują, że wiele firm redukuje ryzyko, zaczynając od rozwiązań mniej angażujących zasoby, a dopiero później – po zbudowaniu wiedzy i relacji – rozwija bardziej zaawansowane formy obecności (Vahlne & Johanson, 2021). Wraz ze wzrostem zaangażowania finansowego i organizacyjnego rosną także możliwości monitorowania sytuacji na rynku i bezpośredniego kształtowania lokalnej strategii (Wrona & Trąpczyński, 2012). Własne zaangażowanie oznacza jednak odpowiedzialność za adaptację do realiów odległych rynków, wybór logistycznych modeli obsługi rynku czy zapewnianie zgodności z odmiennymi regulacjami. W miarę wzrostu skali działalności inwestycje we

własne struktury (założenie oddziału czy spółki zależnej, spółki joint venture czy przejęcie istniejącego podmiotu) mogą stać się bardziej opłacalne od modelu opartego na partnerach. Takie rozwiązania są szczególnie uzasadnione, gdy krytyczne staje się skrócenie czasu dostaw, organizacja lokalnego magazynu, serwisu czy udział w przetargach wymagających lokalnej obecności (Morschett *et al.*, 2010).

W praktyce obsługa zagranicznych rynków nie zawsze rozwija się stopniowo i w oparciu o wybrany kanał sprzedaży. W scenariuszu sekwencyjnym firmy często zaczynają od pośredników (aby przetestować popyt przy ograniczonym ryzyku), następnie przechodzą do eksportu bezpośredniego (aby przechwytywać marżę i rozwijać własną wiedzę rynkową), a przy rosnącej skali inwestują w lokalną strukturę wspierającą sprzedaż lub realizującą produkcję. W przypadku odległych i dużych rynków, jak również złożonych produktów czy usług wymagających świadczenia na miejscu, eksporterzy – zwłaszcza z długim stażem międzynarodowej ekspansji – niekiedy pomijają jednak prostsze formy wejścia na rzecz zaangażowania kapitałowego od samego początku. Ponadto na dużych rynkach ekspansja często przebiega wielokanałowo. Eksporterzy łączą np. współpracę z dystrybutorami w segmentach B2B ze sprzedażą online w segmentach B2C. E-commerce może pomocniczo służyć jako narzędzie „sondowania” rynku i budowania świadomości marki. W praktyce strategia ekspansji nie jest często wyborem jednego sposobu wejścia, a konfiguracją równoległych kanałów w zależności od wymogów produktu i rynku (Leonidou *et al.*, 2010).

## Strategia ekspansji polskich przedsiębiorstw do USA

Eksport jest często pierwszym krokiem w aktywnym rozwoju działalności na zagranicznych rynkach, z reguły poprzedzającym decyzję o rozwoju bardziej kapitałochłonnych form obecności na danym rynku, takich jak bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ).



Istniejące badania wskazują, że aktywność eksportowa może przynosić firmom wymierne korzyści: od szybkiego wzrostu przychodów i lepszego wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych po impulsy do podnoszenia innowacyjności wynikające z kontaktu z wymagającymi klientami i partnerami biznesowymi na nowych rynkach.

Geograficzny profil polskiego eksportu pozostaje nadal w znacznym stopniu „europejski”. W 2024 r. na wymianę z krajami Unii Europejskiej przypadło 74,2 proc. wartości polskiego eksportu towarów. Udział rynków rozwiniętych ogółem wynosił 86,5 proc., natomiast rynków rozwijających się: 8,2 proc.

## Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej

Odporność organizacyjna (ang. resilience) oznacza zdolność przedsiębiorstwa do podtrzymania kluczowych procesów oraz powrotu na ścieżkę wzrostu po wystąpieniu zakłóceń, takich jak szoki popytowe czy przerwanie łańcucha dostaw.

W warunkach narastającej niepewności na rynkach międzynarodowych geograficzna dywersyfikacja eksportu może służyć jako narzędzie do budowania odporności. Po pierwsze, rozłożenie sprzedaży na większą liczbę rynków zmniejsza zależność firmy od koniunktury w jednym kraju lub regionie, a jednocześnie zwiększa elastyczność w przekierowywaniu aktywności handlowej tam, gdzie popyt utrzymuje się na wyższym poziomie. Po drugie, dywersyfikacja sprzyja rozwojowi zdolności organizacyjnych. Wejście na nowe rynki wymaga pozyskania wiedzy o klientach, kanałach dystrybucji, standardach i regulacjach, a także rozwoju procesów zarządczych i analitycznych w organizacji (firmie).

Na tle dominacji rynków europejskich, rola rynków pozaeuropejskich pozostaje nadal ograniczona, choć z perspektywy dywersyfikacji może mieć istotne znaczenie strategiczne. Przykładowo, w 2024 r. udział Stanów Zjednoczonych (USA) w polskim eksporcie wyniósł 3,3 proc.

## Uwarunkowania strategii wejścia do Stanów Zjednoczonych

USA są największą gospodarką na świecie. W 2024 r. populacja USA wynosiła ok. 340,1 mln osób, a nominalny produkt krajowy brutto (PKB) ok. 28,75 bln USD. Dla polskich eksporterów pojawiają się jednak istotne wyzwania. Po pierwsze, odległość w linii prostej między Warszawą a Waszyngtonem wynosi ok. 7 197 km. Przekłada się to na wyzwania logistyczne typowe dla kierunków pozaeuropejskich: dłuższe czasy dostaw, większą wrażliwość łańcucha dostaw na zakłócenia, wyższe koszty transportu oraz potrzebę ostrożniejszego planowania zapasów, serwisu i obsługi zwrotów. Po drugie, powierzchnia USA wynosi ok. 9,83 mln km<sup>2</sup>, czyli około 31,4 razy więcej niż powierzchnia Polski. Tak duży obszar, a także rozproszenie wiodących ośrodków gospodarczych, wymagają przemyślanego doboru lokalizacji oraz partnerów logistycznych. Różnica czasu względem Polski wynosi zwykle od 6 do 9 godzin w zależności od strefy, co wpływa na organizację komunikacji biznesowej i obsługi klienta. Po trzecie, USA są państwem federalnym – składają się z 50 stanów, stąd część regulacji działalności gospodarczej jest kształtowana na poziomie stanowym. Dla polskich przedsiębiorców oznacza to, że rynek amerykański nie powinien być traktowany jako monolit. W praktyce konieczne bywa zawężenie działań do wybranych regionów i segmentów rynkowych już na starcie, aby testować model sprzedaży i stopniowo rozwijać obecność.

Jakość otoczenia biznesowego przybliży coroczny ranking **World Competitiveness Ranking** realizowany przez IMD w Lozannie. USA w 2025 r. zajmują w nim **13. miejsce** wśród 69 gospodarek. IMD wskazuje na bardzo wysokie pozycje USA w obszarach szczególnie istotnych dla firm planujących rozwój biznesu w USA, w tym m.in. **inwestycji międzynarodowych (1. miejsce), sektora finansowego**

(1. miejsce), infrastruktury naukowej (1. miejsce) oraz kondycji gospodarki krajowej (2. miejsce). Z perspektywy polskich eksporterów oznacza to, że rynek USA oferuje otoczenie instytucjonalne i biznesowe sprzyjające skalowaniu działalności, nie tylko jako rynek zbytu, ale jako zaplecze technologiczne i finansowe.

### Czynniki regulacyjno-prawne

W ogólnej ocenie jakości otoczenia instytucjonalnego przydatnym punktem odniesienia są wskaźniki **Worldwide Governance Indicators (WGI)** Banku Światowego. Z analiz dla 2024 roku wyłania się ogólnie sprzyjający obraz prowadzenia działalności gospodarczej w USA. Relatywnie wysoka **jakość regulacji** (76,19 na 100 pkt) oraz **skuteczność rządu** (77,78) wskazują na przewidywalne reguły gry. Dobra ocena w obszarze praworządności (73,52) i udziału obywateli w procesach demokratycznych (72,37) wskazują na solidne instytucjonalne podstawy ochrony praw własności oraz ich egzekwowalności. Z drugiej strony, stabilność polityczna (64,27) i kontrola korupcji (69,86) są mniej korzystnym aspektem otoczenia USA, co zwiększa ryzyko przejściowych zmian priorytetów polityki publicznej oraz wahań w polityce handlowej. Przykładowo, w 2025 roku wzrosła niepewność w globalnym handlu w związku z decyzjami celnymi administracji Prezydenta Donalda Trumpa. Niepewność oczekiwanych rozstrzygnięć prawnych dotyczących polityki celnej utrzymywała się na początku 2026 r., m.in. z uwagi na skalę konsekwencji finansowych dla amerykańskich importerów.

Z perspektywy polskiego eksportera kluczowe jest zatem rozpoznanie już na etapie planowania wejścia, podstawowych obszarów regulacyjnych, wpływających na koszty i ryzyka wymiany handlowej z USA. Po pierwsze,

polityka celna i klasyfikacja taryfowa opierają się na **Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS)** publikowanym i utrzymywanym przez **U.S. International Trade Commission (USITC; Amerykańska Komisja ds. Handlu Międzynarodowego)**. Po drugie, kluczowym organem odprawy importowej jest **U.S. Customs and Border Protection (Amerykańska Służba Celna i Ochrony Granic)**. Inne wymogi zależą od kategorii produktowej. Przykładowo, **Food and Drug Administration (FDA)** definiuje wymogi w przypadku żywności, kosmetyków czy wyrobów medycznych, **Food Safety and Inspection Service (FSIS)** przy Departamencie Rolnictwa nadzoruje import mięsa drobiu i produktów jajecznych, a **EPA (Environmental Protection Agency)** określa wymogi przy imporcie chemikaliów.

Planując ekspansję do USA należy ponadto zwrócić uwagę na zróżnicowanie regulacyjne pomiędzy poszczególnymi stanami, wynikające z federalnego ustroju tego kraju. Regulacje mogą różnić się w zakresie m.in. opieki zdrowotnej, umów cywilno-prawnych czy prawa karnego. Zagraniczna firma – zwłaszcza działając w kilku stanach – powinna zatem rozpoznać lokalne otoczenie regulacyjno-prawne.

## Czynniki ekonomiczne

W 2024 r. nominalny PKB USA wyniósł ok. 28,75 bln USD, a realny wzrost gospodarczy ok. 2,8 proc. USA są jednym z największych rynków konsumenckich na świecie, z konsumpcją gospodarstw domowych w 2022 roku na poziomie 68 proc. PKB USA. Dla polskich eksporterów oznacza to rynek o ogromnej skali, na którym nawet nisze rynkowe mogą zapewnić odpowiedni wolumen sprzedaży. Jednocześnie wielkość rynku przyciąga globalną konkurencję, stąd przewaga kosztowa często bywa niewystarczająca bez odpowiednich wyróżników jakościowych,

technologicznych czy serwisowych. W 2024 r. PKB per capita według parytetu siły nabywczej wyniósł ok. 85 809 USD w cenach bieżących. W praktyce stwarza to dobre warunki dla polskich firm oferujących specjalistyczne produkty czy komponenty o wysokiej jakości.

Wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych (wskaznik CPI) wyniósł ok. 2,9 proc. w 2024 r., wobec ok. 4,1 proc. w 2023 r. i ok. 8,0 proc. w 2022 r. Dla eksportera oznacza to, że presja inflacyjna – choć nie zniknęła zupełnie – jest istotnie niższa niż w szczycie 2022 r., co sprzyja większej przewidywalności decyzji zakupowych i kontraktowania. W ocenie opłacalności sprzedaży do USA istotny jest również rozwój kursów walutowych. Po istotnym osłabieniu USD względem PLN w 2025 r., średni kurs USD/PLN według NBP 9 stycznia 2026 r. wyniósł 3,62. Biorąc pod uwagę prognozy instytucji finansowych, sytuacja ta zmniejsza konkurencyjność cenową eksportu do USA.

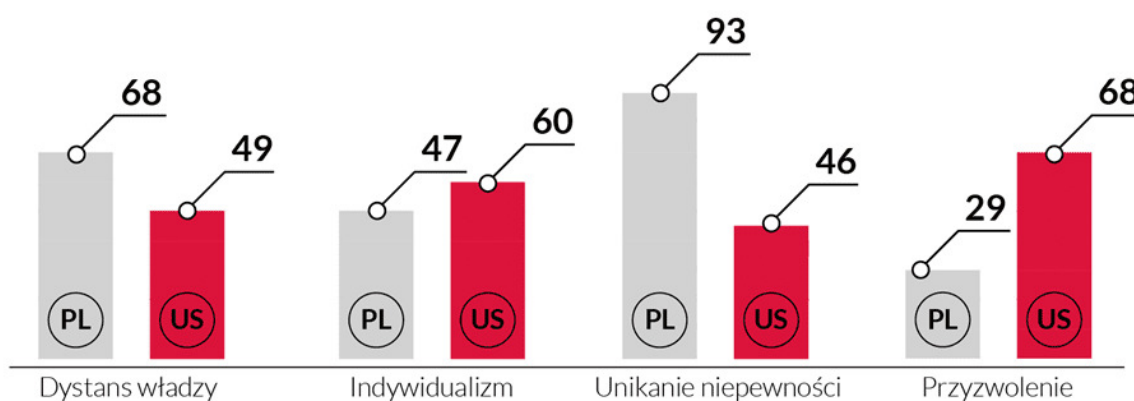
Sytuacja na rynku pracy w USA sugeruje relatywnie wysokie wykorzystanie zasobów pracy i potencjalną presję kosztową. W 2024 r. stopa bezrobocia wyniosła ok. 4,1 proc. w porównaniu do 8,1 proc. w 2020 r. Dla eksporterów jest to sygnał, że koszty pracy w USA (np. w przypadku usług logistycznych czy serwisowych) mogą stanowić istotny element kosztowy, co ma znaczenie przy decyzjach o modelu obecności na rynku.

Gospodarka USA jest silnie oparta na rynku wewnętrznym. W 2024 r. eksport towarów i usług USA stanowił ok. 11,1 proc. PKB, a import ok. 14,3 proc. PKB. Rynek USA jest na tyle duży, że nie jest uzależniony od importu w takim stopniu jak mniejsze gospodarki, ale jednocześnie skala importu zapewnia miejsce dla dostawców zagranicznych. Wysoki napływ bezpośrednich

inwestycji zagranicznych wskazuje, iż USA pozostają atrakcyjnym miejscem lokowania kapitału, ale jednocześnie przekłada się to na silną obecność globalnych konkurentów na tym rynku. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych netto wyniósł ok. 297 mld USD w 2024 r., wobec ok. 137 mld USD w 2020 r.

## Czynniki społeczno-kulturowe – amerykański konsument, pracownik, szef

Pod względem specyfiki kulturowej USA różnią się od Polski. Ma to wpływ zarówno na specyfikę zachowań konsumenckich, jak i na budowanie relacji z partnerami biznesowymi. Jednym z istotnych wymiarów [różnic kulturowych](#) w znanym na świecie modelu Geerta Hofstede jest tzw. dystans władzy. Wymiar ten określa relacje pomiędzy jednostkami oraz stopień akceptacji dla nierówności społecznych. USA wyróżniają się niższym dystansem władzy, z wynikiem 40 względem 68 dla Polski. W amerykańskich organizacjach przełożeni są dostępni dla współpracowników i oczekują przepływu informacji. Jednocześnie komunikacja jest nieformalna, bezpośrednia i partycypacyjna. W praktyce biznesowej zwykle przekłada się to na większe oczekiwanie autonomii i sprawczości jednostki, bardziej partnerski styl interakcji oraz niższy dystans w relacji dostawca–klient czy pracodawca–pracownik.



Wybrane różnice kulturowe pomiędzy Polską a USA

Amerykańska kultura cechuje się również wysokim indywidualizmem. Indywidualizm określa, w jakim stopniu jednostki są skupione na własnych potrzebach, a na ile są skłonne identyfikować się z grupą, do której przynależą. Dla polskich eksporterów indywidualizm kultury amerykańskiej na poziomie 60 (w porównaniu do 47 dla Polski) oznacza, że w USA – zarówno w komunikacji marketingowej, jak i w obsłudze posprzedażowej – dobrze działają jasne przedstawienie konkretnej, mierzalnej korzyści (np. oszczędność czasu, wygoda, skuteczność) oraz proste i transparentne warunki oferty. Również styl komunikacji w USA jest charakterystyczny. Klienci w większym stopniu akceptują agresywną sprzedaż niż w innych krajach. Po stronie relacji z kontrahentami Amerykanie są przyzwyczajeni do prowadzenia biznesu z osobami, których nie znają dobrze. W relacjach z kontrahentami amerykański styl współpracy jest zwykle bardziej zadaniowy i bezpośredni. Tempo pracy bywa wysokie, a partnerzy oczekują sprawnej komunikacji, klarownych ustaleń i szybkiej reakcji na zapytania. Dlatego nawiązywanie relacji osobistych nie jest zasadniczo konieczne, aby zbudować trwałą relację biznesową. Amerykanie są zazwyczaj bardziej zainteresowani produktem, usługą lub projektem, oczekiwanymi korzyściami oraz jakością współpracy biznesowej aniżeli budowaniem relacji osobistych.

Amerykańska kultura cechuje się również zdecydowanie niższym unikaniem niepewności, czyli skłonnością do akceptowania niepewności i stawiania czoła nieznanym sytuacjom. Wynik USA na poziomie 46 (w porównaniu do 93 dla Polski) oznacza wysoki stopień akceptacji dla nowych pomysłów, innowacyjnych produktów i chęci wypróbowania czegoś odmiennego. Amerykańska kultura często sprzyja szybkim testom rynkowym

i eksperymentowaniu z wariantami produktu. Według badań Ernst & Young (2025) 71 proc. konsumentów wybiera inną markę, jeśli preferowana jest niedostępna, 65 proc. zmienia markę dla lepszej ceny, a 59 proc. jest zwykle otwartych na nowe marki. Wiąże się to z kolejną różnicą kulturową w zakresie tzw. przyzwolenia, czyli akceptacji dla zaspokajania potrzeb jednostki związanych z czerpaniem radości z życia. Na tle kultury amerykańskiej (wynik 68) polska kultura (wynik 29) cechuje się wyższą wstrzeźliwością i niższym poziomem optymizmu. Jednak po stronie zachowań konsumenckich wyraźnym trendem w społeczeństwie amerykańskim jest też silna presja kosztowa. Badania McKinsey wskazują, że **75 proc. badanych konsumentów deklaruje ograniczenie wydatków konsumpcyjnych w co najmniej jednej kategorii.**

## Czynniki technologiczne

Istotną zmienną po stronie czynników technologicznych są uwarunkowania logistyczne. Dostęp do dwóch oceanów, rozległych korytarzy wewnętrznych oraz granic z Kanadą i Meksykiem uczyniły z USA naturalną bramę dla handlu globalnego i regionalnego. Z wartością 2,7 bln USD Ameryka Północna była drugim co do wielkości rynkiem logistycznym w 2023 r., ustępując jedynie regionowi Azji i Pacyfiku o wartości 4,5 bln USD. Transport ciężarowy stanowi podstawę amerykańskiego transportu towarowego, generując 257,54 mld USD w PKB kraju. Transport morski i lotniczy odgrywają kluczową rolę w dostępie do rynku amerykańskiego przez eksporterów z innych kontynentów. Z drugiej strony, obecność licznych międzynarodowych i krajowych dostawców oferujących rozwiązania dostosowane do łańcuchów dostaw w różnych sektorach oznacza łatwość w obsłudze transportowo-magazynowej na znacznym terytorium USA.

Istotną zmienną jest również liczba użytkowników Internetu. W 2025 r. wynosiła ona 205,6 mln, z perspektywą wzrostu do 241,2 mln w 2030 r. Penetracja Internetu wyniosła 59,2 proc. populacji w 2025 r., z perspektywą wzrostu do 67,8 proc. w 2030. Przy prognozowanej wartości rynku na poziomie 1,24 bln USD w 2026 r. większość przychodów rynku e-commerce będzie generowana w Stanach Zjednoczonych. W praktyce oznacza to, że kanały online mogą odgrywać istotne znaczenie w budowaniu świadomości marki oraz rozwoju sprzedaży na rynku amerykańskim. USA w rankingach wielu instytucji międzynarodowych plasują się na bardzo wysokich pozycjach w obszarze innowacyjności. Zostały sklasyfikowane jako kraj o czwartej na świecie pozycji pod względem konkurencyjności cyfrowej, która uwzględnia zdolności kraju do wdrażania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach i organizacjach rządowych. Z USA wywodzą się wiodące korporacje i start-upy wysokich technologii, a w kraju funkcjonują od dekad wiodące klastry technologiczne na świecie, takie jak Dolina Krzemowa w Kalifornii. Stwarza to szczególne szanse dla polskich przedsiębiorców zainteresowanych współpracą badawczo-rozwojową z amerykańskimi partnerami.

### Wybrane sposoby wejścia na rynek amerykański

Rynek USA jest bardzo chłonny, ale zarazem bardzo wymagający: geograficznie odległy, rozległy, wysoce konkurencyjny, a przy tym zróżnicowany w sensie regulacyjnym. Dla polskich firm oznacza to, że o powodzeniu strategii wejścia przesądza nie tylko atrakcyjność samego produktu, lecz również dobranie konfiguracji kanałów sprzedaży i zaplecza operacyjnego. W praktyce USA są zbiorem rynków regionalnych, dlatego

wejście powinno się rozpocząć od wybranego regionu, a następnie ewentualnie rozszerzać działania o kolejne obszary.

Najprostszy operacyjnie wariant dla firm podejmujących sprzedaż do USA polega na współpracy z pośrednikiem z działającym po stronie polskiej. Skupuje on produkt w Polsce i organizuje (bezpośrednio lub przez swoich partnerów) jego dystrybucję w USA. W tym podejściu na znaczeniu zyskują pośrednicy łączący funkcję importowo-dystrybucyjną z wprowadzaniem polskich produktów na platformy marketplace. Niektóre polskie firmy oferują model wejścia marek na amerykańskie platformy marketplace z usługami obejmującymi m.in. operacje, logistykę, kwestie prawne i strategię cenową, przy czym po stronie producenta pozostaje przede wszystkim zapewnienie dostępności produktu. Dla polskich MŚP taka strategia jest zasadna, gdy produkt ma potencjał w kanale e-commerce, ale firma nie planuje ponosić kosztów rozwoju i utrzymywania struktury sprzedażowej w USA. Na rynku dóbr konsumenckich pomocna może być współpraca z importerami wyspecjalizowanymi w danej kategorii, którzy mają relacje z sieciami lub sklepami specjalistycznymi. Niektóre firmy specjalizują się w imporcie produktów z Polski, obsługując sieci i sklepy w USA poprzez własną sieć dystrybucyjną.

W zakresie eksportu bezpośredniego dla wielu polskich firm model wejścia do USA nie opiera się na jednym wybranym kanale, lecz na różnych typach lokalnych partnerów, takich jak importer (w praktyce odpowiadający za wprowadzenie towaru do obrotu), dystrybutor (kupujący, magazynujący i odsprzedający do odbiorców), agent lub przedstawiciel handlowy (prowadzący sprzedaż prowizyjną bez przejmowania własności towaru), a także operatorzy logistyczni 3PL obsługujący magazyn, wysyłki i zwroty.

Wynika to m.in. z faktu, że w USA istotnym czynnikiem jest dostępność produktu w czasie akceptowalnym dla amerykańskiego odbiorcy.

Przykładem modelu wejścia opartego o partnera amerykańskiego w sektorze B2B jest strategia firmy Medicalgorithmics, która podjęła współpracę z niezależnym ośrodkiem diagnostycznym (IDTF), obejmującą m.in. licencjonowanie polskiej platformy. W segmentach produktowych wymagających instalacji, doradztwa i serwisu dystrybutor odgrywa kluczową rolę. Polskie firmy, jak Fakro, z powodzeniem rozwijają w USA sieć dealerów i instalatorów, którzy również pomagają promować ofertę produktową w ramach wydarzeń targowych. Bliska współpraca z dystrybutorem może zatem stanowić racjonalny substytut własnej struktury sprzedażowej, wymaga jednak dopracowania warunków współpracy, takich jak zakres terytorialny, zasady wyłączności, plan działań marketingowych, standardy obsługi i serwisu czy zasady rozwiązywania sporów. Działania dystrybutorów mogą być równolegle wspierane przez własny kanał online. Ilustracją tego typu modelu jest firma Ziaja, która prowadzi własny sklep internetowy, równolegle oferując dystrybucję do sklepów kosmetycznych w USA. W praktyce oznacza to połączenie budowania wizerunku marki (efekt „pull”) z rozwojem zasięgu sprzedaży (efekt „push”).

Znalezienie właściwych partnerów do rozwoju obecności na rynku amerykańskim może tradycyjnie odbywać się przy okazji udziału w targach i innych wydarzeniach branżowych. Dla firm wchodzących na rynek tak odległy geograficznie jest to często najszybsza droga do skutecznych rozmów z partnerami w ograniczonym czasie. W wielu branżach sama

obecność na targach jest sygnałem wiarygodności i bywa warunkiem wstępnym rozmów o włączeniu produktu do portfela dystrybutora.

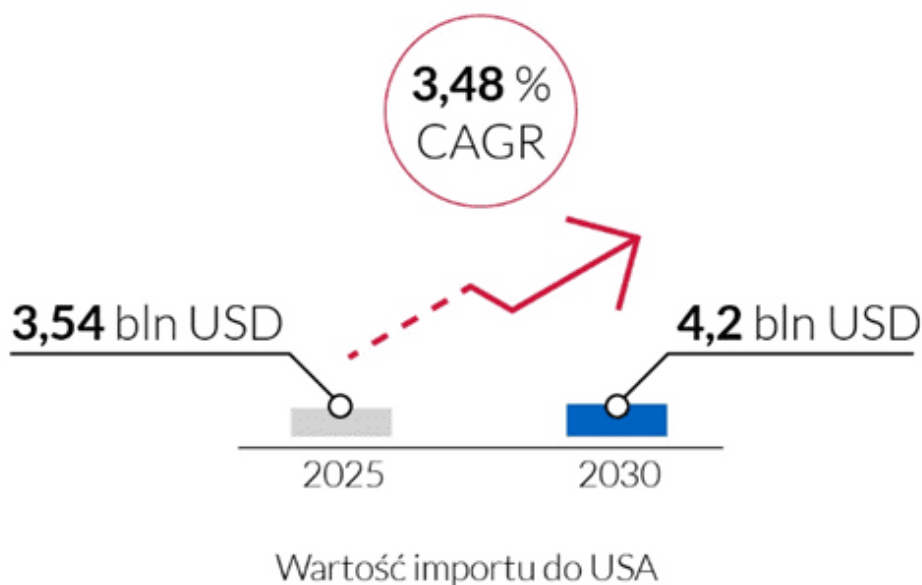
Założenie spółki w USA można traktować jako zaawansowany etap, gdy eksporter zamierza uzyskać większą kontrolę nad sprzedażą, marketingiem i rozwojem sieci partnerów. Lokalna spółka może zwiększyć wiarygodność w oczach partnerów, ułatwiać negocjacje, a także pozwala lepiej zarządzać portfelem dystrybutorów regionalnych. Decyzja o spółce ma największy sens, gdy firma ma już „dowód rynku”: powtarzalną sprzedaż w jednym regionie, kilku klientów referencyjnych oraz jasność, które elementy kanału wymagają wzmocnienia (np. serwis, wsparcie techniczne, marketing, szkolenia dla dystrybutorów). Przykładem może być spółka – córka Grupy Selena w USA, która zarządza portfelem dystrybutorów, wspiera marketing B2B, pilnuje standardów produktowych oraz buduje relacje z kluczowymi odbiorcami. Dobrą praktyką stopniowego rozwoju zaangażowania może być model, w którym spółka nie zastępuje dotychczasowych partnerów handlowych, tylko koordynuje i uzupełnia ich zadania, stopniowo przejmując funkcje, których partner nie realizował wystarczająco dobrze. Taki układ pomaga zwiększać kontrolę bez ryzyka „odcięcia” istniejącej sprzedaży.

Z uwagi na koszty transportu do USA i chłonność lokalnego rynku, model rozwoju może zakładać stopniowe przejście od eksportu produktów z Polski do ich lokalnej produkcji i skrócenie czasu dostaw. Przykładem takiej ścieżki rozwoju jest firma LMFakro, która uruchomiła pierwszą w USA fabrykę montażu schodów strychowych. Ekspansja nie zawsze musi odbywać się stopniowo. Tutaj przykładem może być firma kosmetyczna Inglot, która w momencie debiutu w USA uruchomiła własną spółkę i sklep firmowy w Nowym Jorku.

Na bardziej zaawansowanym etapie pojawia się również opcja przejęcia lokalnej firmy jako szybki dostęp do portfela klientów, zasobów ludzkich czy zaplecza produkcyjnego. Jest to rozwiązanie zasadne głównie wtedy, gdy firma ma już doświadczenie na rynku, potrafi ocenić ryzyka integracji spółek i ma jasno zdefiniowany cel strategiczny (np. dostęp do serwisu, kanału dystrybucji lub portfela klientów). Jako przykład można wskazać transakcję przeprowadzoną przez firmę Qemetica (dawniej Ciech), która ogłosiła przejęcie biznesu produkcji krzemionki strącanej od koncernu PPG za ok. 310 mln USD.

Warto pamiętać o kilku ogólnych dobrych praktykach rozwoju biznesu w USA. Skuteczne wejście do USA rzadko oznacza objęcie działaniami całego kraju. Najczęściej sprawdza się start w jednym regionie (np. z dystrybutorem albo agentem), przetestowanie rynku, dopracowanie rozwiązań z zakresu logistyki i obsługi, a następnie rozszerzanie operacji na kolejne stany wraz z budową sieci partnerów i referencji. Wejście do większych sieci, ogólnokrajowych dystrybutorów czy do bardziej wymagających segmentów zwykle wymaga wykazania swojej wiarygodności w mniejszej skali. W zależności od sektora, w którym działa eksporter, różnią się wymogi zgodności, certyfikacji czy obsługi posprzedażowej. W budownictwie oprócz certyfikacji technicznych (np. NFRC dla okien) istotne jest zróżnicowanie regulacji budowlanych pomiędzy stanami, co wpływa na wybór regionu pilotażowego i osiągalne tempo skalowania. Jednocześnie USA to rynek o wysokiej wrażliwości na ryzyko kontraktowe i podział odpowiedzialności. Umowy z partnerami (np. dystrybutorem, agentem czy 3PL) powinny być szczególnie precyzyjne w zakresie terytorium, zasad wyłączności czy odpowiedzialności za marketing i serwis.

## Perspektywy rozwoju rynku amerykańskiego do 2030 i szanse dla polskich firm



Rynek USA otwiera liczne perspektywy rozwojowe dla polskich przedsiębiorców. O jego potencjale wzrostowym świadczy szereg przesłanek. Według prognoz Statista (2025a), liczba gospodarstw domowych w USA wzrośnie z 141,2 mln w 2025 r. do 145,2 mln w 2030 r. Oczekuje się, że wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych wzrosną z 20,8 bln USD w 2025 r. do 25,1 bln USD w 2030 r., przy czym prognozy wzrostu pomiędzy 2025 a 2030 rokiem w ujęciu poszczególnych kategorii wydatków kształtują się następująco (w cenach bieżących):

- produkty żywnościowe i napoje bezalkoholowe – wzrost z 3,92 tys. do 4,48 tys. USD per capita;
- ubrania – wzrost z 3,01 tys. do 3,38 tys. USD per capita;
- alkohol i wyroby tytoniowe – wzrost z 1,09 tys. do 1,21 tys. USD per capita;
- artykuły gospodarstwa domowego – wzrost z 896,05 do 1036,73 USD per capita.

Z drugiej strony, polski eksport do USA, który w latach 2020–2024 rósł średnio o 13,38 proc. rocznie, był zdominowany przez produkty przemysłowe, w szczególności maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy, a żywność uplasowała się na dalszej pozycji. Jednocześnie należy odnotować, że wartość usług polskich przedsiębiorstw dostarczonych do USA wzrosła do 11,77 mld USD w 2024 r. w porównaniu z 4,79 mld USD w 2020 r.

Na rynku amerykańskim na szczególną uwagę zasługuje kilka wybranych branż, otwierających możliwości zaistnienia dla polskich przedsiębiorstw. Należy przy tym jednocześnie zwrócić uwagę, że w obliczu znacznej amerykańskiej i międzynarodowej konkurencji, jak również wielkości rynku, warto w ramach danego sektora poszukiwać węższych nisz rynkowych. Pierwszym interesującym kierunkiem jest branża motoryzacyjna. Według prognoz wartość segmentu aut osobowych ma wzrosnąć z 667,12 mld USD w 2026 r. do 704,71 mld USD w 2029 r. Przychody segmentu samochodów elektrycznych w USA mają rosnąć w okresie 2026–2030 średniorocznie o 8,59 proc., a wartość sprzedaży w sektorze wyniesie 159 mld USD w 2030 r. USA są zatem ogromnym rynkiem motoryzacyjnym, z nowymi inwestycjami związanymi z transformacją w kierunku elektromobilności. Stwarza to szanse dla eksportu m.in. komponentów i części zamiennych do pojazdów oraz rozwiązań dla infrastruktury ładowania pojazdów elektrycznych. Jednocześnie szansą biznesową pozostają dostawy części zamiennych do samochodów spalinowych.

Kolejnym interesującym rynkiem dla polskich przedsiębiorców jest rynek maszyn przemysłowych. Szacuje się, że wartość produkcji maszyn przemysłowych w USA wzrośnie z 402,78 mld USD w 2025 r. do 421,12 mld USD w 2029 r. Reindustrializacja USA i re-shoring produkcji generują

zapotrzebowanie na park maszynowy i robotyzację. Amerykańskie firmy inwestują w technologie produkcyjne – w maju 2024 zamówienia na nowe maszyny wzrosły o 6,5 proc. r/r. Oznacza to ciekawe perspektywy dla eksporterów maszyn, linii technologicznych i robotów do wyposażenia fabryk, np. linii technologicznych i elementów automatyki czy części zamiennych do maszyn, jak również usług dla przemysłu.

Szans biznesowych dostarcza również rozwój sektora budowlanego, który w USA według oczekiwań ma wytworzyć wartość dodaną w wysokości 1,4 bln USD w 2026 r. Inwestycje infrastrukturalne o bezprecedensowej skali oraz boom budowlany w tzw. Słonecznym Pasie napędzają popyt na materiały i wyposażenie, ale również usługi budowlane. Branża budowlana USA notuje wzrost stymulowany m.in. przez projekty drogowe, kolejowe czy energetyczne. Polskie wyroby, takie jak: okna, drzwi, podłogi czy elementy wykończeniowe mają szansę zaistnienia w projektach infrastrukturalnych i mieszkaniowych, zwłaszcza przy współpracy z lokalnymi dystrybutorami budowlanymi.

Perspektywy biznesowe otwiera również rozwój sektora OZE, który ma rozwijać się w tempie 3,99 proc. rocznie między 2026 a 2030 r. Dla polskich eksporterów rokujące są np. segmenty komponentów OZE (np. elementy turbin wiatrowych, konstrukcje do paneli), sprzętu energoelektrycznego (np. transformatory średniego napięcia, kable, systemy sterowania siecią) oraz technologii magazynowania energii i poprawy efektywności energetycznej budynków.

Innym obiecującym obszarem jest rynek sprzętu medycznego. Wartość dodana w tym sektorze w USA ma wynieść 244,37 mld USD w 2026

r. i rosnąć średniorocznie o 1,28 proc. do 2029 r. Popyt napędzają takie zjawiska, jak starzenie się populacji, rozwój telemedycyny i diagnostyki oraz inwestycje szpitali (m.in. w sprzęt obrazowania, roboty chirurgiczne). Polscy producenci wyrobów medycznych (np. urządzeń do rehabilitacji, mebli szpitalnych, wyrobów jednorazowych, sprzętu diagnostycznego) oraz dostawcy usług medycznych mogą znaleźć swoje nisze, pod warunkiem spełnienia rygorystycznych norm amerykańskiej FDA.

W obliczu globalnych napięć geopolitycznych budżet obronny USA osiągnął rekordowe 883 mld USD w 2024 r. Priorytetem jest zwiększenie produkcji uzbrojenia (np. amunicja, rakiety, pojazdy opancerzone) oraz inwestycje w nowe technologie. Udział zagranicznych dostawców w łańcuchu dostaw sektora obronnego USA jest ograniczany przez przepisy (np. Buy American Act w zamówieniach rządowych wymaga lokalnego wkładu, a ITAR ogranicza transfer technologii), jednak kraje sojusznice mogą szukać swoich nisz jako poddostawcy komponentów, takich jak optoelektronika, części do silników lotniczych, materiały kompozytowe. Polska ma wieloletnie kompetencje w produkcji dronów, elektroniki wojskowej czy pojazdów specjalnych; współpraca w ramach programów offsetowych i partnerstw z koncernami (np. dostawy części do samolotów Boeing i Lockheed) może umożliwić wejście na rynek. Należy jednak pamiętać, że jest to sektor skomplikowany pod względem regulacyjnym i wymagający długotrwałego budowania relacji.

Wartość dodana w sektorze produkcji mebli ma osiągnąć wartość 40,69 mld USD w 2026 r. i rosnąć średniorocznie o 1,22 proc. do 2029. Perspektywiczne kategorie to m.in. meble modułowe, kuchenne, biurowe oraz artykuły wyposażenia wnętrz, w których polskie przedsiębiorstwa konkurują jakością

wykonania i designem. Wyzwaniem stanowią koszty transportu i obsługa posprzedażowa, ale marki z Polski już zdobywają rozpoznawalność (są obecne w sieciach, np. Home Depot). Szansą biznesową są również meble kontraktowe, w których polscy producenci mają już doświadczenie na rynku europejskim.

I wreszcie, dużym rynkiem w USA jest sektor kosmetyków, którego przychody w 2026 r. mają osiągnąć 22 mld USD. Nowy Jork i New Jersey to centra przemysłu kosmetycznego, gdzie działają dystrybutorzy i odbywają się targi. Polskie marki (np. Inglot, Dr Irena Eris, Bielenda) odnotowały już pierwsze sukcesy na tym rynku. Konsumenci USA coraz częściej szukają produktów naturalnych, organicznych czy wegańskich. Polscy producenci mogą to wykorzystać; wejście wymaga jednak inwestycji w marketing, [certyfikaty FDA](#) i znalezienia właściwej niszy.

## Strategia ekspansji polskich przedsiębiorstw do Kanady

Eksport jest często pierwszym krokiem w aktywnym rozwoju działalności na zagranicznych rynkach, z reguły poprzedzającym decyzję o rozwoju bardziej kapitałochłonnych form obecności na danym rynku, takich jak bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ).



Badania zwracają uwagę na to, że przedsiębiorstwa eksportujące są często bardziej produktywnie i lepiej zorganizowane. Sugeruje to występowanie tzw. uczenia się poprzez eksport (ang. *learning-by-exporting*), przy czym znaczenie tego efektu zależy m.in. od specyfiki branży.

Geograficzny profil polskiego eksportu pozostaje nadal w znacznym stopniu „europejski”. W 2024 r. na wymianę z krajami Unii Europejskiej przypadło 74,2

proc. wartości polskiego eksportu towarów. Udział rynków rozwiniętych ogółem wynosił 86,5 proc., natomiast rynków rozwijających się – 8,2 proc.

## Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej

Odporność organizacyjna (ang. resilience) oznacza zdolność przedsiębiorstwa do podtrzymania kluczowych procesów oraz powrotu na ścieżkę wzrostu po wystąpieniu zakłóceń, takich jak szoki popytowe czy przerwanie łańcucha dostaw.

W warunkach narastającej niepewności na rynkach międzynarodowych geograficzna dywersyfikacja eksportu może służyć jako narzędzie do budowania odporności. Po pierwsze, rozłożenie sprzedaży na większą liczbę rynków zmniejsza zależność firmy od koniunktury w jednym kraju lub regionie, a jednocześnie zwiększa elastyczność w przekierowywaniu aktywności handlowej tam, gdzie popyt utrzymuje się na wyższym poziomie. Po drugie, dywersyfikacja sprzyja rozwojowi zdolności organizacyjnych. Wejście na nowe rynki wymaga pozyskania wiedzy o klientach, kanałach dystrybucji, standardach i regulacjach, a także rozwoju procesów zarządczych i analitycznych w organizacji (firmie).

Na tle dominacji rynków europejskich, rola rynków pozaeuropejskich pozostaje nadal ograniczona, choć z perspektywy dywersyfikacji może mieć istotne znaczenie strategiczne. Przykładowo, w 2024 r. udział Kanady w polskim eksporcie wyniósł zaledwie 0,6 proc.

## Uwarunkowania strategii wejścia do Kanady

Kanada jest rynkiem wysoko rozwiniętym i instytucjonalnie stabilnym, a zarazem zróżnicowanym przestrzennie. W 2024 r. populacja kraju wyniosła ok. 41,29 mln osób, a nominalny PKB ok. 2,24 bln USD. Z perspektywy polskich eksporterów oznacza to rynek mniejszy niż w USA, ale o relatywnie wysokiej sile nabywczej i wysokiej jakości otoczenia formalnego. Dystans pomiędzy Warszawą a Ottawą to ok. 6 596 km, co zwykle wiąże się z dłuższymi czasami dostaw, większą wrażliwością na zakłócenia w transporcie oraz koniecznością ostrożniejszego planowania zapasów i standardów obsługi. Dla MŚP może to oznaczać większą wagę decyzji dotyczących Incoterms, modelu magazynowania oraz doboru partnera logistycznego już na etapie pilotażu. Powierzchnia Kanady ma ok. 9,98 mln km<sup>2</sup> (ok. 31,9 razy więcej niż Polska), co oznacza konieczność wyboru regionu dla wejścia na rynek oraz doboru odpowiednich kanałów dystrybucji. Praktycznym ograniczeniem są też różnice czasowe (sześć stref czasowych), które oddziałują na rytm komunikacji czy dostępność obsługi posprzedażowej. Istotny jest także federalny charakter państwa (10 prowincji i 3 terytoria). W praktyce część uwarunkowań prowadzenia działalności może różnić się pomiędzy jurysdykcjami. Dla polskich przedsiębiorców oznacza to, że podejście sekwencyjne (tj. wybór kilku priorytetowych lokalizacji, test modelu sprzedaży, a następnie skalowanie) bywa bardziej efektywne kosztowo i organizacyjnie.

Biorąc pod uwagę ocenę konkurencyjności w IMD World Competitiveness Ranking 2025, Kanada zajmuje 11. miejsce spośród 69 gospodarek. Wysoka pozycja w kategorii efektywności biznesu (4. miejsce) oraz finansów (4. miejsce) sugeruje otoczenie sprzyjające stabilnemu prowadzeniu działalności oraz korzystaniu z rozwiniętych usług finansowych.

Jednocześnie wysoka ocena otoczenia dla inwestycji międzynarodowych (5. miejsce), wynika z silnych powiązań Kanady z międzynarodowymi łańcuchami wartości, co może zwiększać atrakcyjność rynku dla firm działających jako dostawcy komponentów czy podwykonawcy.

## Czynniki regulacyjno-prawne

Kanada wyróżnia się przewidywalnym otoczeniem instytucjonalnym, co odzwierciedla ocena jego jakości za pomocą wskaźników Worldwide Governance Indicators (WGI) Banku Światowego. Kraj ten osiąga bardzo wysokie wyniki w obszarach kluczowych dla przewidywalności reguł gry: skuteczność rządu (85,54), udział obywateli w procesach demokratycznych (83,17), jakość regulacji (76,35) oraz kontrola korupcji (80,89). W kontekście różnic względem USA ważny jest wymiar stabilności politycznej. Kanada również wypada tu korzystnie (76,12), co w praktyce zwykle oznacza mniejsze prawdopodobieństwo nagłych zmian w polityce handlowej. Dodatkowo dobry wynik dla praworządności wskazuje na solidne podstawy egzekwowania kontraktów i ochrony praw własności (82,11).

Z perspektywy eksportera kluczowe jest sprawne rozpoznanie klasyfikacji taryfowej, wymogów granicznych oraz konieczności uzyskania ewentualnych pozwoleń (np. dla wybranych kategorii produktów, komponentów czy technologii). Podstawowym operatorem granicznym jest **Canada Border Services Agency (CBSA)**, która publikuje wytyczne dla importerów oraz [opis procedur importu](#). Dla stawek i klasyfikacji taryfowej punktami odniesienia są zasoby CBSA dotyczące Canadian Customs Tariff (opartego na HS), przy czym sektory wrażliwe mogą być okresowo obejmowane dodatkowymi instrumentami polityki handlowej. Istotnym obszarem ryzyka zgodności są również ograniczenia i pozwolenia w handlu

towarami kontrolowanymi – Kanada prowadzi system kontroli importu i eksportu oparty m.in. o **Export and Import Permits Act**, a informacje i systemy obsługuje Global Affairs Canada. Jednocześnie należy podkreślić, że Kanada jest państwem federalnym, w którym część regulacji istotnych dla handlu może różnić się w zależności od prowincji. Oznacza to konieczność rozpoznania lokalnych przepisów obowiązujących w danej prowincji.

### Czynniki ekonomiczne

Kanada należy do grona największych i najwyżej rozwiniętych gospodarek świata. W 2024 r. nominalny PKB Kanady wyniósł ok. **2,24 bln USD**, a realny wzrost gospodarczy ok. **1,6 proc.** Jest to rynek tradycyjnie powiązany handlowo z USA, co w praktyce przekłada się na znaczenie czynników koniunkturalnych w Ameryce Północnej. Zamożność odbiorców sprzyja popytowi na wyżej pozycjonowane produkty, dla których cena nie jest głównym argumentem sprzedażowym. W 2024 r. PKB per capita według parytetu siły nabywczej wyniósł ok. **65 463 USD**.

Kanada w ostatnich latach podlegała presji inflacyjnej, ale dynamika wzrostu cen wyraźnie się obniżyła. Wskaźnik CPI wyniósł ok. **2,4 proc. w 2024 r.**, wobec ok. **3,9 proc. w 2023 r.** i ok. **6,8 proc. w 2022 r.** Sytuacja na rynku pracy sugeruje umiarkowaną dostępność zasobów pracy. Stopa bezrobocia wyniosła ok. **6,5 proc. w 2024 r.** (wobec ok. **9,7 proc. w 2020 r.**). Kanada jest gospodarką bardzo otwartą, co zwiększa przestrzeń dla dostawców zagranicznych, ale też wzmacnia presję konkurencyjną. W 2024 r. **eksport towarów i usług stanowił ok. 32,4 proc. PKB**, a **import ok. 32,7 proc. PKB**. W ocenie opłacalności sprzedaży do Kanady istotny jest również kurs walutowy. Średni kurs **CAD/PLN** według NBP z 9 stycznia 2026 r.

wyniósł 2,6081. Zmienność kursu wpływa na konkurencyjność cenową, dlatego przy wycenach i negocjacjach warto rozważyć mechanizmy aktualizacji cen oraz politykę zabezpieczania ryzyka walutowego (w zależności od skali sprzedaży i marż).

Wysoki napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) wskazuje, że Kanada pozostaje atrakcyjnym miejscem lokowania kapitału, a wiele branż jest „obsadzonych” przez globalnych graczy. Napływ BIZ netto wyniósł ok. 58,8 mld USD w 2024 r. (ok. 2,6 proc. PKB). Dla polskich firm oznacza to podwyższony próg wejścia w zakresie standardów jakości, wymagań kontraktowych oraz oczekiwań dotyczących stabilności dostaw.

### Czynniki społeczno-kulturowe – kanadyjski konsument, pracownik, szef

Pod względem [specyfiki kulturowej Kanady](#) różni się od Polski, co rodzi konsekwencje dla sposobów komunikowania wartości produktu czy stylu współpracy z partnerami biznesowymi. Kanadyjska kultura cechuje się znacznie niższym dystansem władzy w ujęciu Hofstede (Kanada: 39 vs. Polska: 68), czyli wyróżnia się dążeniem do większej równości pomiędzy ludźmi oraz niższym akcentowaniem zależności hierarchicznych. W praktyce przełożeni są relatywnie „bliżej” zespołów, a rzeczowy, partnerski dialog zastępuje relacje hierarchiczne. Dla polskiego eksportera implikacją jest zwykle większa waga jasności ustaleń, sprawnej wymiany informacji i unikania komunikacji, która może brzmieć zbyt autorytarnie. W relacjach B2B często premiowane są kompetencje, przygotowanie merytoryczne i przejrzysta kultura współpracy (w tym np. pisemne podsumowanie ustaleń), a w rozmowach – bezpośredniość połączona z uprzejmością.

Drugą istotną różnicą kulturową jest **wyższy indywidualizm** w Kanadzie (wynik 72 w porównaniu z 47 dla Polski), który oznacza wyższość interesu jednostki nad interesem grupy. W komunikacji zwykle sprawdzają się wykazanie korzyści dla użytkownika, transparentne warunki oferty, czytelne zasady zwrotów czy wygoda procesu zakupowego (zwłaszcza w kanale online). Jednocześnie jednak ten kontekst (w tym wrażliwość na kwestie społeczne) sprawia, że „twarda sprzedaż” bywa odbierana jednak gorzej niż przykładowo w USA. Dlatego skuteczniejsze są argumenty o wiarygodności, jakości i odpowiedzialności marki oraz dowody (np. certyfikaty czy recenzje). Warto też uwzględnić, że na decyzje zakupowe silnie wpływają presja kosztowa i ostrożność gospodarstw domowych. W 2025 roku Bank Kanady sygnalizował osłabienie intencji zakupowych i wzrost ostrożności konsumentów w warunkach niepewności handlowej oraz obaw o sytuację finansową. Z perspektywy eksportera praktycznym wnioskiem jest nacisk na „*value for money*”, wprowadzenie mniejszych opakowań lub tańszych wersji produktu, czytelne porównania wariantów oraz specjalne oferty (np. progi darmowej dostawy albo pakiety produktowe).

Kanadę cechuje także **niższe unikanie niepewności**, czyli **gotowość do mierzenia się z nieznanym** (Kanada: 48 vs. Polska: 93). Sprzyja to pragmatycznemu podejściu do testowania nowych rozwiązań i akceptacji innowacji. Z drugiej strony, z badań konsumenckich wynika, że niepewność na poziomie makroekonomicznym i rosnące koszty utrzymania skutkują ostrożniejszym podejściem do wydatków oraz większą selektywnością zakupową. Może to podnosić znaczenie jasnej polityki zwrotów i korzyści produktów.

Kolejna różnica dotyczy **wyższego przyzwolenia, czyli akceptacji dla realizacji dążeń i aspiracji jednostki** (wynik dla Kanady na poziomie 68 względem 29 dla Polski). Zwykle przekłada się to na relatywnie większą wagę jakości życia, równowagi praca–czas wolny oraz „komfortu użytkowania” w kategoriach konsumenckich. Dla eksportera oznacza to, że obok twardych parametrów produktu warto eksponować korzyści związane z wygodą, bezpieczeństwem czy oszczędnością czasu. Jednocześnie – podobnie jak w innych gospodarkach rozwiniętych – bieżąca sytuacja dochodowo–kosztowa ogranicza skłonność do zakupów uznaniowych. W praktyce wzmacnia to sens pozycjonowania produktu wokół „racjonalnej przyjemności”, a także ofert ułatwiających decyzję (np. wydłużony okres gwarancji czy pakiety serwisowe).

Wreszcie, w Kanadzie w większym stopniu niż np. w USA, do głosu dochodzą **różnice regionalne i dwujęzyczność**, co dotyka zarówno konsumentów, jak i relacji biznesowych (zwłaszcza w prowincji Quebec). Wchodząc do prowincji Quebec, polski eksporter powinien uwzględnić francuski jako język komunikacji marketingowej oraz lokalne wymogi dotyczące oznaczeń i przekazów handlowych. Nie jest to jedynie kwestia formalna, w praktyce może bowiem przesądzać o wiarygodności marki i skuteczności współpracy z dystrybutorem, siecią lub partnerem usługowym.

## Czynniki technologiczne

Kanada jest kluczowym szlakiem komunikacyjnym dla północnoamerykańskiego [ryнку logistycznego](#). Wartość kanadyjskiego rynku kurierskiego i usług lokalnych wzrosła do rekordowych 19,3 mld USD w 2022 r. Co więcej, siedem spośród 100 wiodących firm logistycznych na

świecie ma swoją siedzibę w Kanadzie. Istotną zmienną jest również liczba użytkowników Internetu. W 2025 r. wynosiła ona 39,3 mln, z perspektywą wzrostu do 40,8 mln w 2030 r. Penetracja Internetu wyniosła bardzo wysokie 98 proc. populacji w 2025 r., z perspektywą stabilnego poziomu do 2030 r. Do 2029 r. kanadyjski rynek e-commerce ma osiągnąć ponad 104 mld USD. Zapytani o swoje zachowania zakupowe w badaniu z 2023 r. kanadyjscy konsumenci, mimo że większość preferuje tradycyjne zakupy stacjonarne, docenili łatwość i wygodę, jaką oferują zakupy online. Aż 60 proc. kupujących online preferowało jednak zakupy w kanadyjskich firmach, angażując się w oddolne inicjatywy na rzecz wsparcia kanadyjskiej gospodarki.

Kanada w rankingach wielu instytucji międzynarodowych plasuje się na wysokich pozycjach w obszarze innowacyjności. Została sklasyfikowana na trzynastej pozycji na świecie pod względem konkurencyjności cyfrowej, która uwzględnia zdolności kraju do wdrażania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach i organizacjach rządowych. Sprzyja to wykorzystaniu kanałów online w ekspansji na tym rynku.

### Wybrane sposoby wejścia na rynek kanadyjski

Rynek kanadyjski umożliwia polskim firmom wiele ścieżek wejścia, a wybór optymalnej często zależy od branży oraz etapu rozwoju firmy. Specyfika rynku (ogromny obszar), zróżnicowanie kulturowe (dwa języki urzędowe, silne społeczności imigranckie), wysoki poziom rozwoju i konkurencyjności – sprawiają, że często stosuje się równoległe kilka form wejścia.

I tak, wiele polskich przedsiębiorstw rozpoczyna działalność w Kanadzie od eksportu pośredniego, korzystając z lokalnych importerów lub agentów. Polskie firmy spożywcze często powierzają dystrybucję wyspecjalizowanym

pośrednikom z kanadyjskiej Polonii. Przykładowo Omega Food Importers z Mississauga (Ontario) od 1998 r. funkcjonuje jako główny importer i dystrybutor polskiej żywności w Kanadzie. Firma zaopatruje polonijne sklepy, jak również sieci kanadyjskie. Podobnie działa Tonsell International z Montrealu, drugi największy importer polskiej żywności i chemii gospodarczej w Kanadzie. Dzięki takim pośrednikom polskie marki słodczy (np. Wedel, Wawel), przetworów (np. Łowicz, Tymbark) czy mięs i nabiału trafiają do kanadyjskich sklepów. Eksport za pośrednictwem importerów to często **najłatwiejszy start**, stanowiący początek większego zaangażowania wraz ze wzrostem sprzedaży. Dobrym przykładem jest tu choćby producent sezamków Agros Trading Confectionery, który od lat 70. eksportuje do Kanady popularne „Sesame Snaps” poprzez lokalnych partnerów. Produkt okazał się tak dużym sukcesem, że w 2009 r. ówczesny właściciel marki, firma Unitop sp. z o.o., powołała własne przedstawicielstwo Unitop-Optima Inc. w Ontario.

Kolejną strategią rozwoju sprzedaży w Kanadzie może być **współpraca z siecią niezależnych dystrybutorów** obejmujących swoim zasięgiem różne regiony. Jest to podejście popularne w branżach wymagających szerokiego dotarcia i lokalnej obsługi – np. w segmentach materiałów budowlanych, meblarstwa czy maszyn przemysłowych. Kanada, jako drugi największy kraj świata pod względem powierzchni, stawia wyzwania logistyczne – skuteczna sprzedaż często wymaga wykorzystania wielu magazynów i punktów serwisowych w różnych prowincjach. Dlatego polscy producenci chętnie nawiązują współpracę z kanadyjskimi dystrybutorami, którzy mają ugruntowane kanały sprzedaży. Przykładem może być Ceramika Paradyż, czołowy polski producent płytek ceramicznych. Po wejściu w życie umowy CETA Paradyż podpisał kontrakt z firmą Eurcan Tile z Kanady. Eurcan został

głównym importerem i dystrybutorem płytek Paradyż zarówno w Kanadzie, jak i USA. Firma ta inwestuje również w promocję produktów Paradyż, m.in. poprzez innowacyjną platformę online z wirtualną rzeczywistością do aranżacji wnętrz, połączoną z e-commerce i logistyką dostaw w Ameryce Północnej. Inny przykład to branża okien dachowych. Polska firma Fakro, oprócz własnej spółki, korzysta z partnera Columbia Skylights w zakresie okien dachowych, a także innych dystrybutorów i marketów budowlanych w zakresie schodów strychowych, zyskując dostęp do całego rynku, włącznie z frankofońskim Quebeciem.

Dynamiczny rozwój e-commerce i logistyki międzynarodowej sprawia, że wejście na rynek kanadyjski **kanalem online** staje się dla polskich firm coraz atrakcyjniejsze. Kanał ten pozwala dotrzeć do klientów bez pośredników. Jest to szczególnie wartościowe dla marek niszowych, kosmetycznych, modowych czy rzemieślniczych, które chcą przetestować zainteresowanie wśród kanadyjskich konsumentów przy ograniczonych kosztach. Przykładem jest polska marka kosmetyków naturalnych Make Me Bio. Po dwóch latach przygotowań, w lipcu 2025 r. firma uruchomiła własny sklep internetowy w Kanadzie. Make Me Bio jest pierwszą polską marką kosmetyczną, która otworzyła dedykowany sklep online na rynku kanadyjskim. Firma prowadzi sprzedaż wysyłkową, łącząc ją z aktywnością w mediach społecznościowych i stopniowo buduje rozpoznawalność marki wśród kanadyjskich klientów ceniących ekologiczne produkty.

Wiele polskich firm korzysta z globalnych marketplace'ów: Amazon.ca, eBay czy etnicznych sklepów internetowych (np. The Polish Store w Kanadzie oferuje polskie artykuły spożywcze online). Na tym tle prowadzenie własnego sklepu daje większą kontrolę nad wizerunkiem i relacjami z klientem.

W przypadku Make Me Bio, specyfika branży kosmetycznej (niszowy produkt wymagający edukacji klienta) uzasadniała własny kanał e-commerce, który firma może rozwijać we własnym tempie. Co istotne, marka już planuje model hybrydowy – równolegle do sprzedaży online prowadzi rozmowy z kanadyjskimi dystrybutorami, nie wykluczając pojawienia się w wybranych sklepach stacjonarnych w przyszłości.

Bezpośrednia obecność na rynku kanadyjskim poprzez **własny oddział, biuro sprzedaży lub spółkę zależną** to kolejny krok w ekspansji, zwykle podejmowany przez firmy dysponujące większym kapitałem lub potrzebujące stałej lokalnej obecności. Kanada jest dojrzałym rynkiem, wymagającym inwestycji w budowanie relacji i zaufania. Posiadanie lokalnej struktury może ułatwić pozyskanie kontrahentów i klientów instytucjonalnych. Przykładem polskiej firmy, która utworzyła własny oddział, jest Comarch – dostawca rozwiązań IT. Comarch posiada biura w Montrealu i Toronto, obsługując stamtąd projekty dla kanadyjskich klientów m.in. w sektorze telekomunikacji i finansów. W branży spożywczej przykładem jest Ewa-Bis – polski eksporter owoców i warzyw świeżych oraz mrożonych. Firma ta utworzyła w Kanadzie zależną spółkę Ewa-Bis Canada, odpowiadającą za dystrybucję jej produktów na rynku lokalnym. Pozwoliło to lepiej koordynować dostawy produktów rolno-spożywczych (gdzie wymagana jest ścisła kontrola jakości i terminowości) oraz obsługiwać kanadyjskich odbiorców bezpośrednio. Podobną strategię przyjęła firma Inglot Cosmetics, która po sukcesach sprzedaży poprzez sieci sklepów kosmetycznych otworzyła własną spółkę Inglot Canada Inc. i punkty detaliczne w dużych miastach.

Kanada jest otwarta na inwestycje zagraniczne. [Umowa CETA](#) ułatwia także tego typu transakcje, znosząc wiele barier i ograniczeń, poza nielicznymi sektorami wrażliwymi, jak linie lotnicze czy telekomunikacja. Polskie firmy skorzystały z tej możliwości, szczególnie w sektorach surowcowych i wysokokapitałowych, gdzie przejęcie lokalnej spółki zapewnia dostęp do zasobów naturalnych oraz know-how. Sztandarowym przykładem jest KGHM Polska Miedź S.A., który w 2012 r. nabył za około 3 mld CAD kanadyjską firmę górnictwem Quadra FNX. W wyniku tej transakcji KGHM przejął kopalnie w Kanadzie (m.in. złoża niklu i miedzi w Ontario) oraz w innych krajach, a przejęta spółka została przemianowana na KGHM International Ltd.

## Perspektywy rozwoju rynku kanadyjskiego do 2030 i szanse dla polskich firm

Zgodnie z przewidywaniami, liczba gospodarstw domowych w Kanadzie wzrośnie z 10,67 mln w 2025 r. do 11,1 mln w 2030 r. Szacuje się, że wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych wzrosną z 1,23 bln USD w 2025 r. do 1,56 bln USD w 2030 r. Wydatki w szczegółowych kategoriach będą rozwijać się w następujący sposób (w cenach bieżących):

- produkty żywnościowe i napoje bezalkoholowe – wzrost z 2,9 tys. do 3,69 tys. USD per capita;
- ubrania – wzrost z 1,01 tys. do 1,29 tys. USD per capita;
- alkohol i wyroby tytoniowe – wzrost z 0,96 tys. do 1,03 tys. USD per capita;
- artykuły gospodarstwa domowego – wzrost z 1,41 tys. USD do 1,51 tys. USD per capita.

Z drugiej strony, wydatki rządowe wzrosną z 1,02 bln USD w 2025 r. do 1,26 bln USD w 2030 r. Znaczącą rolę w odpowiedzi na rosnący popyt będzie

w dalszym ciągu odgrywał handel międzynarodowy. Przewiduje się wzrost importu towarów do Kanady z 585,43 mld USD w 2025 r. do 737,36 mld USD w 2030 r. W imporcie towarów do Kanady w ujęciu wartościowym w 2024 r. dominowały: pojazdy inne niż tabor kolejowy i tramwajowy oraz ich części i akcesoria (16 proc.), reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne oraz ich części (15 proc.), maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części, rejestratory i odtwarzacze dźwięku, odbiorniki telewizyjne (9 proc.), paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji, substancje bitumiczne (6 proc.) oraz plastik i artykuły plastikowe (4 proc.). Z drugiej strony, polski eksport do Kanady, który rósł w okresie 2020–2024 średnio o 19 proc. rocznie, był zdominowany przez produkty przemysłowe, w szczególności: maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy. Żywność oraz chemikalia uplasowały się na dalszej pozycji.

Warto również podkreślić, że wartość usług dostarczonych przez polskie firmy do Kanady wzrosła do 867,03 mln USD w 2024 r. w porównaniu z 395,66 mln USD w 2020 r. Jednym z kluczowych obszarów wymiany handlowej pomiędzy Polską a Kanadą jest sektor lotniczy. W 2024 r. aż 28 proc. wartości polskiego eksportu do Kanady (625 mln USD) stanowiły części silników turboodrzutowych. Polska od lat dostarcza komponenty dla globalnych producentów lotniczych, w tym kanadyjskiego Pratt & Whitney, co czyni nasze krajowe firmy ważnymi poddostawcami. Kanadyjski przemysł lotniczy (zlokalizowany m.in. w Montrealu i Toronto) wykorzystuje polskie komponenty – silniki Pratt & Whitney do samolotu Airbus A220. Sprzyjającym trendem jest też wzrost wydatków na lotnictwo i obronność. Podpisane w 2023 r. porozumienie o współpracy między Polską a Kanadą w sektorze obronnym i lotniczym odzwierciedla determinację obu krajów do rozwijania wspólnych projektów.

Szans biznesowych dostarcza również rozwój sektora budowlanego, którego przychody w Kanadzie mają wzrosnąć z 426,53 mld USD w 2025 r. do 457,47 mld USD w 2027 r., z czego 118,7 mld USD przypadnie na budownictwo mieszkalne, 60,44 mld USD na budownictwo niemieszkalne, 56,09 mld USD na budownictwo infrastrukturalne, a 222,24 mld USD na budownictwo specjalistyczne. Ten stabilny rozwój otwiera szanse przed polskimi eksporterami materiałów budowlanych i wyposażenia wnętrz. Dzięki porozumieniu CETA wyeliminowano cła na tego typu produkty, co **pozwała konkurować cenowo** z lokalnymi dostawcami. Za perspektywiczne można uznać takie kategorie produktowe, jak **pokrycia dachowe, podłogi drewniane, płytki ceramiczne, okna i drzwi oraz meble**, w których polskie firmy zdążyły wypracować wysoką jakość przy umiarkowanych cenach. Polska eksportuje do Kanady m.in. meble (domowe i biurowe), systemy wentylacji i ogrzewania, urządzenia chłodnicze, sprzęt elektryczny dla budownictwa oraz kotły i wymienniki ciepła. Rosnący popyt na mieszkania i inwestycje infrastrukturalne w Kanadzie podnosi zapotrzebowanie **nie tylko na konkurencyjne cenowo materiały i urządzenia, ale również usługi budowlane.**

Kolejnym interesującym rynkiem dla wejścia polskich firm jest sektor spożywczy. Szacuje się, że wartość produkcji spożywczej w Kanadzie wzrośnie z 71,37 mld USD w 2025 r. do 73,53 mld USD w 2029 r. Polskie produkty spożywcze są postrzegane jako wysokiej jakości i bezpieczne, korzystając z dobrej reputacji marek „made in EU”. Tradycyjnie Kanada była silnie powiązana z USA, jednak w ostatnich latach napięcia handlowe pomiędzy Ottawą a Waszyngtonem skłoniły wielu konsumentów do odrotu od amerykańskich marek, a importerów i sieci handlowe do szukania innych źródeł zaopatrzenia.

W Kanadzie rośnie zainteresowanie żywnością europejską – coraz większy popyt dotyczy np. polskich wyrobów piekarniczych, nabiału, przetworów owocowo-warzywnych czy naturalnych słodczy. Jednocześnie nadal ograniczona rozpoznawalność polskich marek na tym rynku sprawia, że skuteczną strategią jest wprowadzanie produktów pod markami własnymi dużych sieci handlowych. W praktyce wiele polskich artykułów spożywczych trafia na półki kanadyjskich sklepów jako marki własne wielkich detalistów (np. pod markami własnymi sieci Metro Inc. – Selection, Irresistibles, czy Costco – Kirkland Signature). Szczególne możliwości dotyczą produktów niszowych lub etnicznych, które odpowiadają gustom dużej populacji imigrantów. W Kanadzie mieszka ponad 1,2 mln osób pochodzenia polskiego, co stanowi naturalną bazę konsumentów rozpoznających nasze smaki. Polacy w Kanadzie i inni Europejczycy napędzają popyt na np. polskie przetwory, soki czy wyroby mięsne i nabiałowe.

Kanada jest również dużym i chłonnym rynkiem dla polskich branż, które łączą innowacje i konkurencyjność kosztową. Kraj ten stawia na rozwój nowych technologii, szczególnie w obszarach sztucznej inteligencji, biotechnologii, ochrony środowiska oraz IT. Miasta takie jak Toronto, Vancouver i Montreal stają się centrami innowacji, a kanadyjscy przedsiębiorcy i start-upy zdobywają coraz większe uznanie na rynkach międzynarodowych. Kanada aktywnie wspiera rozwój własnego sektora technologicznego i promuje zatrudnianie lokalnych specjalistów. Funkcjonują rządowe programy ułatwiające firmom przyciąganie talentów technologicznych do kraju – np. Global Talent Stream (GTS), który przyspiesza wydawanie pozwoleń na pracę dla zagranicznych inżynierów oprogramowania, ekspertów AI czy architektów. Polskie spółki mogą jednak

konkurować jakościowo i zdobywać kontrakty, zwłaszcza jeśli założą oddział w Kanadzie lub nawiążą partnerstwo z lokalną firmą.

## Strategia ekspansji polskich przedsiębiorców do ZEA

W okresie od stycznia do września 2025 r. wartość eksportu towarów z UE do krajów spoza UE wzrosła o 3,0 proc. r/r, podczas gdy wartość eksportu wewnątrz UE zwiększyła się tylko o 2,1 proc. r/r. Taka dynamika nie przesądza o trwałej zmianie struktury geograficznej sprzedaży. Sugeruje ona jednak, że część europejskich eksporterów intensyfikuje aktywność na rynkach pozaunijnych.



Geograficzny profil polskiego eksportu pozostaje nadal w znacznym stopniu „europejski”. Zarysowane tendencje można jednak ostrożnie interpretować

jako sygnał stopniowego rozwijania nowych kierunków sprzedaży na rynkach bardziej odległych geograficznie i kulturowo.

## Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej

Odporność organizacyjna (ang. *resilience*) oznacza zdolność przedsiębiorstwa do podtrzymania kluczowych procesów oraz powrotu na ścieżkę wzrostu po wystąpieniu zakłóceń, takich jak szoki popytowe czy przerwanie łańcucha dostaw.

W warunkach narastającej niepewności na rynkach międzynarodowych geograficzna dywersyfikacja eksportu może służyć jako narzędzie do budowania odporności. Po pierwsze, rozłożenie sprzedaży na większą liczbę rynków zmniejsza zależność firmy od koniunktury w jednym kraju lub regionie, a jednocześnie zwiększa elastyczność w przekierowywaniu aktywności handlowej tam, gdzie popyt utrzymuje się na wyższym poziomie. Po drugie, dywersyfikacja sprzyja rozwojowi zdolności organizacyjnych. Wejście na nowe rynki wymaga pozyskania wiedzy o klientach, kanałach dystrybucji, standardach i regulacjach, a także rozwoju procesów zarządczych i analitycznych w organizacji (firmie).

Na tle dominacji rynków europejskich, rola rynków pozaeuropejskich pozostaje nadal ograniczona, choć z perspektywy dywersyfikacji może mieć istotne znaczenie strategiczne. Przykładowo, w 2024 r. udział Zjednoczonych Emiratów Arabskich (ZEA) w polskim eksporcie wyniósł tylko 0,3 proc.

## Charakterystyka ogólna rynku ZEA

ZEA to rynek mniejszy od Polski, ale cechujący się bardzo wysoką siłą nabywczą i specyficzną rolą regionalnego węzła biznesowego dla Bliskiego

Wschodu, Afryki Północnej i Azji Południowej. W 2024 r. populacja ZEA wyniosła ok. 11,0 mln, a nominalny PKB ok. 552,3 mld USD. Z perspektywy polskich eksporterów oznacza to, że potencjał popytowy jest skoncentrowany w relatywnie niewielkiej liczbie aglomeracji (w praktyce przede wszystkim Dubaju i Abu Zabi), a jednocześnie rynek bywa wykorzystywany jako „platforma” do obsługi szerszego regionu.

W odróżnieniu od rynków Ameryki Północnej, dystans logistyczny jest zauważalnie mniejszy. Odległość między Warszawą a Dubajem wynosi ok. 4 157 km. W praktyce ułatwia to organizację podróży handlowych i wsparcia posprzedażowego, choć jako rynek pozaeuropejski, ZEA różni się pod względem regulacyjnym. Istotne jest również zróżnicowanie regulacyjne wewnątrz kraju. ZEA to federacja emiracka, a część zasad prowadzenia działalności zależy od tego, czy podmiot działa w części kontynentalnej (ang. *mainland*), czy w jednej z licznych stref wolnoctwowych (ang. *free zones*), oraz w jakim emiracie lokuje aktywność. Już na starcie należy zatem myśleć nie tylko o wyborze regionu, ale również **jurysdykcji operacyjnej** i wynikających z niej konsekwencjach dla modelu biznesu firmy.

Cechą wyróżniającą ZEA jest także niezwykle sprzyjające otoczenie dla prowadzenia biznesu. W 2025 r. ZEA zajęły bardzo wysokie 5. miejsce spośród 69 gospodarek w IMD World Competitiveness Ranking. Jest to najwyższa pozycja w historii kraju, wskazująca na jego konsekwentny i dynamiczny rozwój. W swoich analizach IMD wskazuje na znakomite wyniki w obszarach odpowiadających praktycznym potrzebom firm: zatrudnienie i rynek pracy (1. miejsce), handel międzynarodowy i finanse publiczne (2. miejsce), polityka podatkowa i podstawowa infrastruktura (3. miejsce), czy produktywność i wydajność w biznesie (4. miejsce). Dla polskich eksporterów tak wysokie oceny sygnalizują, że ZEA sprzyjają szybkiemu

uruchamianiu działalności gospodarczej i dalszemu skalowaniu sprzedaży, choć równolegle wymagają świadomego zarządzania formalnościami (w tym wyboru reżimu licencyjnego) oraz dostosowania sposobu prowadzenia relacji biznesowych do lokalnych norm kulturowych.

## Czynniki regulacyjno-prawne

Profil ZEA według Worldwide Governance Indicators dla 2024 r. wskazuje na korzystne warunki instytucjonalne dla funkcjonowania firm. **Stabilność polityczna** jest wysoka (79,37), podobnie jak **skuteczność rządu** (75,84), **jakość regulacji** (72,62) czy **kontrola korupcji** – również jest oceniana wysoko (71,54). Jednocześnie niżej wypada **praworządność** (65,52). To wszystko z perspektywy eksportera oznacza zwykle sprawne wdrażanie regulacji i usług administracyjnych oraz przewidywalność otoczenia. Jednocześnie należy przywiązywać wagę do doboru właściwej jurysdykcji kontraktowej, mechanizmów rozstrzygania sporów oraz zgodności produktowej (np. certyfikaty, rejestracje, etykietowanie), bo formalne wymogi są egzekwowane szczególnie konsekwentnie.

W praktyce transparentność przepisów w ZEA jest wzmocniana przez rozwinięte portale prawne i publikację aktów (m.in. odniesienia do **Official Gazette** oraz rządowe repozytoria przepisów). To ułatwia weryfikację podstaw prawnych, choć wciąż typowym wyzwaniem jest rozproszenie wymogów między poziomem federalnym a emirackim. Dla polskich firm barierą wejścia mogą być w mniejszym stopniu procedury celne same w sobie, niż zgodność produktowa. W ZEA część kategorii podlega obowiązkowym procesom oceny zgodności i certyfikacji (np. ECAS czy Emirates Quality Mark – EQM), realizowanym pod egidą

Ministerstwa Przemysłu i Zaawansowanych Technologii (MOIAT). Dodatkowo w przypadku żywności i produktów „wrażliwych kulturowo”, istotne są wymagania dotyczące certyfikacji **halal**.

Przewidywalności otoczenia prawnego sprzyjają mechanizmy rozstrzygania sporów w otoczeniu międzynarodowym. ZEA posiadają dodatkowe, anglojęzyczne ramy prawne w kluczowych centrach biznesowych (m.in. DIFC w Dubaju oraz ADGM w Abu Zabi), co może być wykorzystywane w umowach handlowych, podnosząc przewidywalność dla partnerów zagranicznych. Instytucje na szczeblu regionalnym, takie jak Dubai Chamber of Commerce & Industry czy Abu Dhabi Department of Economic Development, są również źródłem szczegółowych informacji na temat procedur związanych z rozpoczęciem sprzedaży czy zakładaniem działalności gospodarczej. Z drugiej strony, warto mieć na uwadze ograniczoną przejrzystość danych w ZEA. Przykładowo, dostępność informacji na temat struktury własnościowej czy historii płatniczej potencjalnych kontrahentów bywa ograniczona na tle Europy.

ZEA są federacją siedmiu emiratów, co w praktyce oznacza, że część reguł ma charakter **federalny**, ale istotne elementy otoczenia regulacyjnego np.: praktyka administracyjna, procedury portowe, wymagania w wybranych sektorach mogą różnić się między emiratami i danymi strefami wolnocłowymi. Dla eksportera kluczowe jest więc ustalenie, gdzie faktycznie będzie realizowana sprzedaż, ponieważ wpływa to na zapewnienie zgodności i finalne koszty wejścia. Federalny ustrój oznacza również, że wyzwaniem dla firm wchodzących na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich może być rozproszenie informacji gospodarczych pomiędzy poszczególnymi jurysdykcjami. Przykładowo – konieczność

weryfikacji danych z osobnych rejestrów handlowych zlokalizowanych w różnych jurysdykcjach komplikuje proces weryfikacji kontrahentów.

## Czynniki ekonomiczne

Zjednoczone Emiraty Arabskie należą do najzamożniejszych i najbardziej otwartych gospodarek świata, a jednocześnie stanowią jeden z kluczowych węzłów handlowo-logistycznych regionu Zatoki Perskiej. W 2024 r. nominalny PKB ZEA wyniósł ok. 552,3 mld USD, a realne tempo wzrostu gospodarki ok. 4,0 proc. Dla polskich eksporterów oznacza to rynek znacznie mniejszy niż w USA czy Kanadzie, ale o wysokiej sile nabywczej, w którym popyt jest w dużej mierze międzynarodowy (np. rola reeksportu do krajów trzecich oraz zagranicznych rezydentów w ZEA), a kanały dystrybucji i logistyka są wysoko rozwinięte.

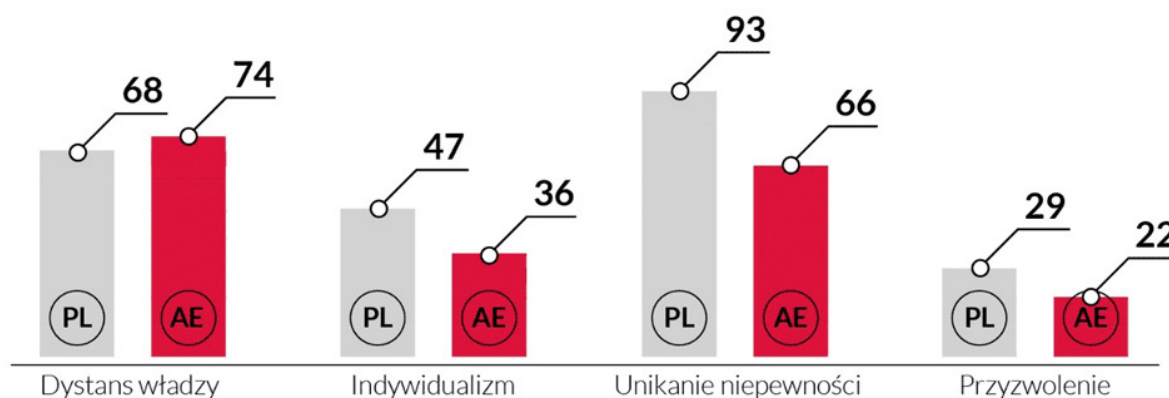
W 2024 r. PKB per capita według parytetu siły nabywczej wyniósł 79 229 USD. Wysoka zamożność odbiorców sprzyja oferowaniu produktów o wyższej wartości dodanej i rozwiązaniom specjalistycznym dla przemysłu. Stabilność cen w ZEA w ostatnich latach można ocenić relatywnie wysoko. Inflacja CPI wyniosła ok. 1,7 proc. w 2024 r. Dla eksportera oznacza to mniejszą niepewność co do siły nabywczej oraz warunków kontraktowania niż na rynkach o wyższej i bardziej zmiennej inflacji. Z punktu widzenia opłacalności eksportu istotna jest specyfika kursowa: dirham (AED) jest powiązany sztywnym kursem z dolarem USA (około 3,6725 AED za 1 USD), co sprawia, że wrażliwość cenowa sprzedaży do ZEA w dużej mierze „dziedziczy” wahania USD względem PLN.

Gospodarka ZEA jest silnie zorientowana na wymianę międzynarodową. Najnowsze dostępne dane pokazują, że eksport wynosił ok. 106,8 proc. PKB w 2023 r., a import ok. 92,2 proc. PKB w 2023 r. Konsumpcja gospodarstw

domowych wyniosła ok. 45 proc. PKB w 2023 r., zatem mniej niż w wysoko rozwiniętych gospodarkach, jak np. USA. ZEA pozostają atrakcyjnym kierunkiem lokowania kapitału, co podnosi intensywność konkurencji, ale też potwierdza dojrzałość ekosystemu biznesowego. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych netto wyniósł ok. 45,64 mld USD w 2024 r. ( 8,3 proc. PKB). W praktyce dla polskich firm oznacza to konieczność budowania przewagi w oparciu o specjalizację, jakość i wiarygodność, ponieważ w wielu sektorach obecni są globalni dostawcy oraz silne podmioty regionalne.

### Czynniki społeczno-kulturowe – emiracki konsument, pracownik, partner biznesowy

ZEA jest z jednej strony nowoczesnym węzłem handlowym o międzynarodowej populacji, a z drugiej strony państwem silnie zakorzenionym w normach kultury arabskiej oraz islamu. Wpływa to nieuchronnie na styl komunikacji, oczekiwania konsumentów, a także sposoby budowania relacji z kontrahentami. W praktyce oznacza to konieczność łączenia międzynarodowych standardów obsługi z wrażliwością na lokalne normy obyczajowe.



Wybrane różnice kulturowe pomiędzy Polską a ZEA

Jedną z różnic w ujęciu wymiarów kultury według Hofstede jest wyższy dystans władzy w ZEA (74) niż w Polsce (68), co objawia się w bardziej

formalnych relacjach i większej roli pozycji służbowej czy statusu społecznego danej osoby w procesach decyzyjnych. [W kontaktach z partnerami biznesowymi](#) warto starannie dopasować pozycję rozmówców do wagi rozmów, okazywać szacunek funkcjom i tytułom oraz zakładać, że finalne decyzje mogą być podejmowane na wyższych szczeblach i wymagać czasu. Jednocześnie styl biznesu w ZEA jest silnie relacyjny. Kluczowe są zaufanie, integralność oraz inwestowanie w osobistą obecność na rynku. Lokalny partner (np. agent) bywa istotnym ułatwieniem w dostępie do sieci kontaktów i kanałów dystrybucji. Większa wrażliwość na status społeczny może podnosić znaczenie marki, jakości, serwisu oraz dowodów wiarygodności (np. certyfikaty, partnerstwa z lokalnymi i międzynarodowymi firmami), zwłaszcza w segmentach premium i w kategoriach o wyższym postrzeganym ryzyku dla konsumenta (np. żywność, kosmetyki, produkty dla dzieci).

Druga dostrzegalna różnica dotyczy tzw. indywidualizmu, czyli znaczenia interesu jednostki względem interesu grupy. ZEA są w tym względzie oceniane niżej (36) niż Polska (60), co przekłada się na większą rolę relacji społecznych i rekomendacji w decyzjach zakupowych. W praktyce konsumenckiej warto akcentować rekomendacje produktu przez inne osoby. W badaniach Deloitte (2025) dla ZEA i Arabii Saudyjskiej- 73 proc. respondentów zadeklarowało zakup przez media społecznościowe w ostatnich 12 miesiącach. W segmencie B2B niższy indywidualizm natomiast oznacza, że zaufanie buduje się poprzez relacje. W większym stopniu liczą się ciągłość kontaktu, wiarygodność i cierpliwe dopracowanie ustaleń aniżeli szybkie negocjacje i skupienie na samej transakcji.

Zjednoczone Emiraty Arabskie cechują się wyższą tolerancją dla niepewności, z wynikiem 66 (względem 93 dla Polski), co sygnalizuje otwartość na nowe produkty i usługi. Nadal występuje jednak potrzeba porządku, reguł i zabezpieczeń. Dla konsumentów i partnerów biznesowych przekłada się to na znaczenie czytelnych warunków (np. zwroty, gwarancje, serwis), przejrzystej polityki cenowej oraz zgodności z lokalnymi wymogami. Według badań konsumenckich około połowa kupujących online podkreśla możliwość bezpłatnych zwrotów jako kluczowy czynnik wpływający na ich decyzje zakupowe. W obszarze produktów konsumenckich szczególnie ważne są także kwestie zgodności kulturowej i formalnej (np. dla produktów deklarowanych jako halal). W zależności od segmentu istotne jest również stosowanie języka arabskiego w etykietowaniu i przekazie marketingowym. Badania PwC (2025) wskazują, że koszty utrzymania są dla wielu konsumentów kluczową obawą, a zmiany marek i poszukiwanie promocji są częstymi praktykami zakupowymi. Podnosi to znaczenie przemyślanej strategii cenowej i akcentowanie stosunku jakości do ceny.

Kontekst religijny może wpływać na sezonowość popytu, zwłaszcza w okresie Ramadanu (np. konsumpcja przesuwa się w stronę godzin wieczornych, rośnie znaczenie spotkań rodzinnych). Z punktu widzenia obsługi eksportera, w sektorze publicznym w 2025 r. ogłoszono skrócone godziny pracy podczas Ramadanu. Istotny jest również szacunek dla praktyk religijnych (m.in. unikanie demonstracyjnego jedzenia i picia w ciągu dnia w sytuacjach zawodowych) oraz zachowanie właściwego tonu marketingu w tym okresie. Warto też zauważyć, że administracja aktywnie monitoruje rynek w okresach zwiększonego popytu. Ministerstwo Gospodarki wprowadziło działania dotyczące stabilności cen i ochrony konsumentów przed Ramadanem.

## Czynniki technologiczne

Kraje Rady Współpracy Zatoki Perskiej GCC – Gulf Cooperation Council, z uwagi na istotną rolę handlu międzynarodowego w ich gospodarkach, odznaczają się wysoko rozwiniętym sektorem logistycznym. Transport morski pozostaje podstawową metodą logistyczną i transportową dla rynków Bliskiego Wschodu. Oczekuje się, że branża logistyczna ZEA do 2026 r. osiągnie wartość ponad 30 mld USD. W regionie dokonywane są znaczne inwestycje w technologię automatyzacji magazynów. Wysiłki kraju na rzecz dywersyfikacji gospodarczej w celu zmniejszenia uzależnienia od dochodów z eksportu ropy naftowej okazały się skuteczne w rozwoju ekosystemu gospodarczego, który przyciąga międzynarodowych pracowników i ułatwia szybką adopcję innowacji, umożliwiając rozwój handlu elektronicznego. W 2025 r. liczba użytkowników Internetu wynosiła 11,12 mln, z perspektywą wzrostu do 11,95 mln w 2030 r. Penetracja Internetu wyniosła szczególnie wysokie 98 proc. populacji w 2025 r., z perspektywą stabilnego utrzymania poziomu do 2030 r. Przewiduje się, że do 2026 r. liczba użytkowników mediów społecznościowych osiągnie około 11,03 mln).

Dlatego też ZEA stały się prężnie rozwijającym się rynkiem dla mediów cyfrowych i reklamy, handlu elektronicznego oraz usług, takich jak gry i aplikacje mobilne. Serwisy i aplikacje społecznościowe, a także reklamy wideo były najpopularniejszymi punktami styku z reklamą cyfrową wśród tamtejszych użytkowników. Ta zmiana skłoniła firmy do wzmocnienia swojej obecności online i poszukiwania ukierunkowanych strategii reklamowych, dzięki czemu reklama cyfrowa stała się jednym z najszybciej rozwijających się segmentów tego rynku. E-konsumenci w ZEA korzystają z różnorodnych witryn zakupów online, w tym Amazon (dawniej Souq, przejęty przez Amazon w 2017 r.), Supermart i Namshi.

Inwestycje technologiczne ZEA zwiększyły produktywność gospodarczą i poprawiły cyfrową jakość życia, umacniając pozycję tego kraju jako regionalnego lidera w dziedzinie postępu cyfrowego. Inicjatywy rządowe, takie jak Dubai Silicon Oasis i Dubai Internet City, odegrały kluczową rolę w stymulowaniu rozwoju biznesu cyfrowego i przyciąganiu międzynarodowych inwestycji. W 2024 r. przychody rynku sztucznej inteligencji w ZEA we wszystkich segmentach osiągnęły prawie 1 mld USD, a liderem w tej dziedzinie było uczenie maszynowe. Silne zaangażowanie ZEA w innowacje technologiczne plasuje je na **pozycji lidera** w cyfrowej gospodarce Bliskiego Wschodu. ZEA w rankingach wielu instytucji międzynarodowych plasują się na wysokich pozycjach w obszarze innowacyjności. Zostały sklasyfikowane jako kraj na 11. miejscu na świecie pod względem konkurencyjności cyfrowej.

### Wybrane sposoby wejścia na rynek ZEA

Rynek emiracki otwiera liczne perspektywy dla polskich przedsiębiorców z uwagi na jego zamożność, wysoki stopień umiędzynarodowienia i dynamikę wzrostu. Z drugiej strony, strategiczne położenie ZEA jako „bramy” na inne rynki regionu oraz liczne wydarzenia targowe o międzynarodowym zasięgu powodują, że międzynarodowa konkurencja w ZEA jest intensywna. W wielu „mainstreamowych” sektorach, jak standardowe kategorie rynku FMCG, masowej odzieży czy niespecjalistycznych mebli, nasycenie może utrudniać polskim eksporterom uzyskanie satysfakcjonującej marży i poszerzania udziału w rynku. Osiągnięcie sukcesu wymaga zdefiniowania jasnych wyróżników w danym segmencie produktów, doboru lokalnych partnerów oraz podjęcia długookresowego zaangażowania.

Dla polskich firm racjonalnym pierwszym krokiem w wejściu na rynek emiracki jest eksport poprzez **lokalnego dystrybutora lub agenta.**

Choć daje to mniejszą kontrolę nad poziomem cen i budowaniem świadomości marki, sprawdza się przy pierwszym testowaniu produktów. Należyta staranność ma kluczowe znaczenie przy wyborze agenta lub dystrybutora, ponieważ umowy agencyjne w ZEA mogą być trudne do rozwiązania. Zdecydowanie zaleca się skorzystanie z porady doświadczonego radcy prawnego, aby ułatwić poruszanie się po skomplikowanych przepisach faworyzujących lokalnych agentów (ustawa federalna nr 18 z 1981 r.). Agent handlowy w ZEA może oferować towary lub usługi w danym emiracie, z określonym terytorium dystrybucji i czasem trwania relacji. Umowa agencyjna może określać wynagrodzenie, prowizję od sprzedaży lub strukturę zysku.

W poszukiwaniu pośredników czy partnerów dystrybucyjnych pomocnym krokiem jest udział w wydarzeniach targowych. Przykładowo, na targach GITEX 2025 wystawiło się ponad 100 polskich firm, prezentujących rozwiązania z zakresu AI, smart city czy fintech. W ramach realizacji Programu Promocji Sektora Medycznego i Farmaceutycznego Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zorganizowała stoisko narodowe podczas targów World Health Expo w Dubaju (9-12 lutego 2026 r.).

Istotną rolę w budowaniu relacji z partnerami biznesowymi na rynku emirackim mogą pełnić również **stowarzyszenia biznesowe, jak Dubai Chambers**, w którym w 2024 r. miała miejsce inauguracja Polskiej Rady Biznesu w Dubaju. Jej celem jest działanie na rzecz poszerzania i wzmacniania więzi biznesowych pomiędzy Polską i ZEA, a także zwiększenia ekspozycji polskiego biznesu w Emiratach. Doświadczenie organizacji takich jak German Emirates Club, wskazuje na znaczenie stowarzyszeń biznesowych w budowaniu relacji biznesowych na tym rynku.

Wraz z rosnącym wolumenem sprzedaży i potrzebą większej kontroli nad rynkiem oraz zasygnalizowania emirackim partnerom biznesowym zaangażowania w rozwój działalności, racjonalnym krokiem może być inwestycja w rozwój własnej obecności. W połowie 2025 r. tylko w Dubaju zarejestrowane były 453 polskie firmy. Decyzją strategiczną jest wybór jurysdykcji. W Dubaju termin „mainland” odnosi się do obszarów poza strefami wolnoctwowymi. Departament Gospodarki i Turystyki Dubaju (DET) zarządza rejestracją i licencjonowaniem firm na obszarze kontynentalnym. Firmy mogą tu działać zarówno w ZEA, jak i poza nimi, w tym – w szerszym regionie Rady Współpracy Zatoki Perskiej, w tym w strefach wolnoctwowych. Od 2020 r. zagraniczni inwestorzy mogą obejmować 100 proc. udziałów w wielu branżach. Z drugiej strony, strefy wolnoctwowe specjalizują się w określonych sektorach przemysłu, zapewniając dedykowane wsparcie, zyski wolne od podatku i 100 proc. udziałów zagranicznych. Należy pamiętać, że firmy zarejestrowane w strefie wolnoctwowej nie mogą prowadzić działalności handlowej w ZEA bez specjalnej licencji na terenie kontynentu. Wybór jurysdykcji zależy zatem m.in. od przeznaczenia lokalnej spółki i koncentracji na rynku lokalnym lub dalszej ekspansji na rynki sąsiednie.

Na otwarcie własnych spółek w ZEA zdecydował się szereg polskich firm z różnych branż, kierując się odmiennymi motywami. Transition Technologies PSC ogłosiło w 2025 r. utworzenie spółki TTPSC Information Technology Consultants w Dubaju. Technologie takie, jak systemy zarządzania cyklem życia produktu (PLM) i sztuczna inteligencja odgrywają kluczową rolę w modernizacji najważniejszych branż, takich jak energetyka, obronność i hutnictwo. TT PSC realizuje projekty w regionie, a nowo utworzona – wspiera współpracę z lokalnymi partnerami. W celu wsparcia bezpośrednich relacji z klientami B2B, Comarch uruchomił dwa biura w ZEA,

a zlecenia firmy objęły przykładowo obsługę programu lojalnościowego dla Emirates National Oil Company. Dla niektórych polskich firm, bezpośrednia obecność w Zjednoczonych Emiratach Arabskich ma wymiar wizerunkowy. Salon Inglot w Dubaju, zasługuje na uwagę ze względu na lokalizację w centrum handlowym Dubai Hills Mall, ale także innowacyjność. Sklep wykorzystuje monitory zamiast tradycyjnych materiałów POS, blaty magnetyczne i energooszczędne oświetlenie, choć doradcy i wizażystki pozostają do dyspozycji klientów.

Dynamicznie rośnie również ekosystem wsparcia start-upów w ZEA, obejmujący takie miejsca, jak Dubai Internet City czy Abu Dhabi Hub, w których innowacyjne przedsięwzięcia mogą znaleźć inwestorów finansowych i branżowych. Przykładowo, SentiOne – polski start-up tworzący asystentów głosowych i rozwijający algorytmy rozumienia języka naturalnego dla języka arabskiego, zarejestrował w ZEA spółkę SentiOne MENA, co można interpretować jako pozytywną ocenę nie tylko jako emirackiego rynku zbytu, ale również otoczenia sprzyjającego podnoszeniu innowacyjności firmy. Część polskich firm na rynku ZEA decyduje się na wspólne inwestycje z lokalnymi lub regionalnymi partnerami. Space42, firma z sektora technologii kosmicznych o globalnym zasięgu z siedzibą w ZEA, wraz z polską firmą ICEYE, wiodącym operatorem satelitów obserwacji Ziemi wyposażonych w radary z syntetyczną aperturą (SAR), utworzyły wspólne przedsięwzięcie mające na celu produkcję satelitów SAR w ZEA. Przedsięwzięcie stanowi rozszerzenie dotychczasowej współpracy, w ramach której przeprowadzone zostało wyniesienie pierwszego satelity SAR należącego do ZEA – Foresight-1 – w sierpniu 2024 r.

Na koniec można również zaobserwować wykorzystanie przejęć na emirackim rynku przez polskich przedsiębiorców. **Payten Holding, spółka**

w 99 proc. zależna od Asseco South Eastern Europe, zawarła umowę ramową w celu nabycia 51 proc. udziałów w Paygate Ltd. w ZEA. Przejęta spółka prowadzi działalność w zakresie usług i narzędzi płatniczych. Z kolei Grupa Nowy Styl, działająca w sektorze meblarskim, która w Dubaju posiada również showroom o powierzchni 1200 m<sup>2</sup>, po latach współpracy z firmą Stylis Dubai objęła w niej większościowy pakiet udziałów. Efektem tej współpracy jest wyposażenie prawie 6000 pokoi w 21 hotelach w Arabii Saudyjskiej.

### Perspektywy rozwoju rynku ZEA do 2030 i szanse dla polskich firm

Z rynkiem Zjednoczonych Emiratów Arabskich wiążą się niewątpliwie liczne szanse dla polskich eksporterów. Po pierwsze, należy spodziewać się dynamicznie rosnącego popytu konsumenckiego. Liczba gospodarstw domowych w ZEA wzrośnie w świetle prognoz z 2,1 mln w 2025 r. do 2,28 mln w 2030 r. Wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych wzrosną natomiast dynamicznie z 253,7 mld USD w 2025 r. do 350,86 mld USD w 2030 r. Prognozy wzrostu pomiędzy 2025 a 2030 rokiem, w ujęciu poszczególnych kategorii wydatków prezentują się w następujący sposób:

- produkty żywnościowe i napoje bezalkoholowe – wzrost z 6,71 tys. do 8,68 tys. USD per capita;
- ubrania – wzrost z 942,97 do 1,66 tys. USD per capita;
- alkohol i wyroby tytoniowe – wzrost 309,45 do 409,6 USD per capita;
- artykuły gospodarstwa domowego – wzrost z 1,19 tys. USD do 1,51 tys. USD per capita.

Kolejnym czynnikiem popytowym są wydatki rządowe, które według przewidywań odnotują znaczący wzrost z poziomu 161,44 mld USD w 2025 r. do 217,9 mld USD w 2030 r. Dynamicznego wzrostu należy się również

spodziewać w zakresie handlu międzynarodowego. Przewiduje się znaczny wzrost importu towarów do ZEA – z 544,7 mld USD w 2025 r. do 837,38 mld USD w 2030 r. Oznacza to, że do 2030 r. import ZEA przewyższy import Kanady.

W imporcie towarów w ujęciu wartościowym w 2024 r. w ZEA dominowały: perły naturalne lub hodowlane, kamienie szlachetne i półszlachetne, metale szlachetne, metale platerowane (31 proc.), maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, odbiorniki telewizyjne (14 proc.); reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne oraz ich części (13 proc.), oraz pojazdy inne niż tabor kolejowy i tramwajowy oraz ich części (8 proc.).

Z drugiej strony, rosnący średniorocznie o 15,44 proc. (2020–2024) polski eksport do ZEA był zdominowany przez produkty przemysłowe, w szczególności maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy, a żywność oraz chemikalia uplasowały się na dalszej pozycji. Dynamiczny wzrost odnotowano również w zakresie usług oferowanych przez polskie firmy w ZEA, który wzrósł do 492,76 mln USD w 2024 r. w porównaniu z 179,5 mln USD w 2020 r.

Z uwagi na swoje położenie między Europą, Azją i Afryką, ZEA, a w szczególności Dubaj, to jeden z największych węzłów przeladunkowych dla różnych kategorii produktowych. Tej roli sprzyja niezwykle dobrze rozwinięta infrastruktura, obejmująca wiodące porty w regionie, magazyny chłodnicze, strefy wolnocłowe itd. Silna diaspora z wielu krajów oraz tradycyjnie bliskie relacje handlowe w regionie, przekładają się na rolę Emiratów jako bramy m.in. do subkontynentu indyjskiego i Afryki. Dlatego

wchodząc na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich, warto patrzeć nie tylko lokalnie, jako cel sam w sobie, ale również jako potencjalną odskocznię do dalszej ekspansji. Należy mieć przy tym jednak na uwadze, że międzynarodowa konkurencja na tym rynku jest intensywna, co skłania do unikania sektorów masowych na rzecz poszukiwania nisz, zarówno w segmentach konsumenckich, jak i przemysłowych.

Jednym z rokujących kierunków jest **sektor spożywczy**. ZEA importują ponad 80 proc. żywności, co czyni je jednym z najbardziej zależnych od importu rynków świata. W 2024 r. do ZEA zaimportowano [produktów spożywczych](#) o wartości 16,2 mld USD, z czego główne kategorie to: nabiał, wołowina i produkty wołowe, mięso drobiowe i produkty drobiowe, świeże owoce, orzechy, wyroby piekarnicze, zupy i przetwory spożywcze, przyprawy, czekolada i produkty kakaowe oraz świeże warzywa. Popytowi na różne produkty i otwartości na nowe marki sprzyja fakt, że istotną część populacji stanowią imigranci (zwłaszcza Hindusi z udziałem ok. 30 proc.). Z kolei wysoka zamożność społeczeństwa sprzyja segmentowi premium (np. zdrowa żywność, eko-słodycze dla zamożnych konsumentów oraz turystów). Choć ZEA importują mięso głównie z Brazylii, USA i Indii, polskie mięso z certyfikacją halal ma również spore szanse zdobyć udziały w rynku. Rozwojowi relacji w branży sprzyjają targi o ugruntowanej renomie, jak **Gulfood**.

Zjednoczone Emiraty Arabskie należą także do największych rynków **beauty** w regionie MENA: w 2022 r. import kosmetyków i perfum wyniósł ok. 1,31 mld USD. Rynek kosmetyków w ZEA w 2024 r. oszacowano na 8,22 mld USD. Przewiduje się, że do 2030 r. wzrośnie on do 10,70 mld USD, przy średniorocznym tempie wzrostu (CAGR) na poziomie 4,53 proc. Coraz więcej

tamtejszych konsumentów poszukuje kosmetyków naturalnych, organicznych, o czystym składzie oraz zgodnych z zasadami halal.

Szans biznesowych dostarcza również rynek medyczny. Wartość rynku urządzeń medycznych wzrośnie z 2,76 mld USD w 2025 r. do 4,23 mld USD w 2030 r. Szacuje się, że ponad 85-90 proc sprzętu medycznego jest importowane, m.in. ze względu na szczątkową produkcję krajową (lokalne fabryki skupiają się na prostych wyrobach, jak strzykawki czy łóżka szpitalne). To otwiera ogromny rynek zbytu dla dostawców zagranicznych: od materiałów jednorazowych (np. zestawów infuzyjnych), przez sprzęt diagnostyczny (np. USG, RTG, analizatory), aparaturę specjalistyczną (np. endoskopy, roboty chirurgiczne), po usługi medyczne. Mimo bogactwa kraju, sektor medyczny jest jednak bardzo wrażliwy cenowo. Przetargi często wygrywa najtańsza oferta spełniająca minimalne wymogi. Jednocześnie marki o ugruntowanej reputacji (USA, Niemcy, Japonia) są preferowane przez lekarzy, co stawia nowych graczy z Polski przed koniecznością udowodnienia jakości.

Innym obiecującym dla polskich firm sektorem są szeroko rozumiane usługi i rozwiązania IT. ZEA można uznać za lidera cyfryzacji w świecie arabskim. Rząd intensywnie inwestuje w technologie. Udział gospodarki cyfrowej w PKB poza sektorem naftowym wynosi ok. 12 proc. i ma wzrosnąć do 20 proc. do 2030 r. W ramach UAE Digital Economy Strategy, wdrażane są projekty Smart City, IoT czy rządowe usługi świadczone elektronicznie. Abu Zabi ogłosiło plan, by stać się pierwszym rządem na świecie, który aktywnie wykorzystuje AI we wszystkich departamentach. Te ambicje przekładają się na popyt na rozwiązania IT – od infrastruktury (5G, centra danych), przez

oprogramowanie dla sektora publicznego, po aplikacje dla biznesu i obywateli.

I wreszcie szansa wejścia na rynek przez polskich przedsiębiorców pojawia się również w **sektorze budowlanym**. Według prognoz Statista (2025e), przychody sektora budowlanego w ZEA wzrosną z 121,99 mld USD w 2025 r. do 131,86 mld USD w 2027 r., ze średniorocznym wzrostem 3,30 proc. CAGR 2026–2027, z czego 62,33 mld USD przypadnie na budynki mieszkalne i niemieszkalne, 20,5 mld USD na budownictwo infrastrukturalne, a 49,03 mld USD na budownictwo specjalistyczne. Sektor budowlany Emiratów wszedł w fazę ponownego wzrostu, po chwilowym spowolnieniu w latach 2015–2020. Łączna wartość aktywnych projektów budowlanych przekracza 700 mld USD (2023), co czyni ZEA drugim (po Arabii Saudyjskiej) rynkiem budowlanym w regionie. W tym kontekście można spodziewać się popytu na produkty wykorzystywane w budownictwie, takie jak: stolarka otworowa (np. okna, drzwi), zwłaszcza o podwyższonej izolacyjności, ceramika budowlana i sanitarna, elementy wykończeniowe z drewna (np. podłogi, meble), czy segment chemii budowlanej (np. farby, impregnaty, kleje) oraz usługi budowlane.

Nie sposób na koniec nie wspomnieć o szansach biznesowych związanych z **zielonymi technologiami**. ZEA jako pierwsze państwo w swoim regionie zadeklarowały neutralność klimatyczną do 2050 r. (narodowa strategia Net Zero 2050). Przyjęta strategia zakłada inwestycje na poziomie ok. 163 mld USD w transformację energetyczną. Aby to osiągnąć, rząd intensywnie wspiera zielone technologie zarówno na etapie inwestycji (dotacje, gwarancje zakupu energii), jak i regulacji (obowiązki efektywności). To tworzy ogromny rynek m.in. dla: energetyki odnawialnej, technologii

magazynowania energii, inteligentnych sieci, gospodarki wodnej i recyklingu odpadów.

## Strategia ekspansji polskich przedsiębiorstw do Arabii Saudyjskiej

Na tle dominacji rynków europejskich, rola rynków pozaeuropejskich pozostaje nadal ograniczona, choć z perspektywy dywersyfikacji może mieć istotne znaczenie strategiczne. W 2025 r. dostrzegalne były sygnały szybkiego wzrostu aktywności poza jednolitym rynkiem.



W okresie od stycznia do września 2025 r. wartość eksportu towarów z UE do krajów spoza UE wzrosła o 3,0 proc. r/r, podczas gdy wartość eksportu wewnątrz UE zwiększyła się tylko o 2,1 proc. r/r.

## Dywersyfikacja eksportu jako strategia budowania odporności organizacyjnej

Geograficzny profil polskiego eksportu pozostaje nadal w znacznym stopniu „europejski”. Zarysowane tendencje można ostrożnie interpretować jako sygnał stopniowego rozwijania nowych kierunków sprzedaży na rynkach bardziej odległych geograficznie i kulturowo.

W warunkach narastającej niepewności na rynkach międzynarodowych geograficzna dywersyfikacja eksportu może służyć jako narzędzie do budowania odporności. Po pierwsze, rozłożenie sprzedaży na większą liczbę rynków zmniejsza zależność firmy od koniunktury w jednym kraju lub regionie, a jednocześnie zwiększa elastyczność w przekierowywaniu aktywności handlowej tam, gdzie popyt utrzymuje się na wyższym poziomie. Po drugie, dywersyfikacja sprzyja rozwojowi zdolności organizacyjnych. Wejście na nowe rynki wymaga pozyskania wiedzy o klientach, kanałach dystrybucji, standardach i regulacjach, a także rozwoju procesów zarządczych i analitycznych w organizacji (firmie).

W 2024 r. na wymianę z krajami Unii Europejskiej przypadło 74,2 proc. wartości polskiego eksportu towarów, a udział Arabii Saudyjskiej w polskim eksporcie wyniósł zaledwie 0,2 proc.

### Charakterystyka ogólna rynku

Arabia Saudyjska to największa gospodarka Zatoki Perskiej i rynek o rosnącym znaczeniu dla firm zagranicznych, zarówno ze względu na skalę popytu wewnętrznego, jak i rządowy program modernizacji i dywersyfikacji gospodarki Vision 2030. Populacja kraju wynosi ok. 35,3 mln (2024), a nominalny PKB ok. 1,24 bln USD. Odległość w linii prostej między Warszawą

a Rijadem to ok. 3 746 km, co zwykle oznacza krótsze czasy dostaw niż np. na rynki północnoamerykańskie.

Arabia Saudyjska zajmuje powierzchnię 2,15 mln km<sup>2</sup>, czyli obszar ok. 6,9 razy większy od Polski. Skłania to do skupienia działań na wybranych aglomeracjach i regionach. Arabia Saudyjska ma **jedną strefę czasową (UTC+3)** i **nie stosuje zmiany czasu**, ale weekend urzędowo przypada na piątek–sobotę.

W odróżnieniu od sąsiedniego ZEA, gdzie duży udział rezydentów zagranicznych sprzyja „kosmopolityzacji” praktyk biznesowych w części sektorów, w Arabii Saudyjskiej **lokalne normy kulturowe i religijne pozostają relatywnie silnym punktem odniesienia** w kontaktach handlowych. Jednocześnie struktura demograficzna pokazuje, że rynek pracy i konsumpcji jest w dużym stopniu „międzynarodowy” (ok. 15,7 mln mieszkańców to osoby nieposiadające obywatelstwa saudyjskiego). Przestrzeganie jasno zdefiniowanych zasad i oczekiwań społecznych jest jednak istotne. W praktyce pomocne jest wczesne rozpoznanie standardów wynikających m.in. z regulacji dotyczących zachowania w przestrzeni publicznej i poszanowania lokalnych wartości.

W **IMD World Competitiveness Ranking 2025** Arabia Saudyjska zajmuje 17. miejsce wśród 69 gospodarek. Na poziomie szczegółowych filarów konkurencyjności kraj wyróżnia się w zakresie wartości i praktyk w obszarze biznesu (3. pozycja) czy relatywnie efektywnego rynku pracy (9. pozycja), co można interpretować jako sygnał korzystnych warunków dla prowadzenia działalności w części segmentów oraz postępującej modernizacji praktyk rynkowych. Jednocześnie IMD wskazuje słabszą pozycję w obszarze **infrastruktury** (31.), bo zaplecze technologiczne, naukowe czy

medyczne pozostaje daleko za pozostałymi rynkami, podobnie jak ogólne ramy instytucjonalne i społeczne kraju.

## Czynniki regulacyjno-prawne

Arabia Saudyjska jest konserwatywną monarchią o systemie prawnym silnie zakorzenionym w prawie islamskim (szariacie), z silnie scentralizowanym ustawodawstwem. Jednocześnie w ostatnich latach wprowadzono szereg reform, m.in. ułatwienia dla inwestorów i szersze wykorzystywanie arbitrażu jako metod rozwiązywania sporów (np. Saudi Center for Commercial Arbitration). Obraz otoczenia instytucjonalnego wynikający z analizy Worldwide Governance Indicators w 2024 roku jest mieszany. Z jednej strony na akceptowalnym poziomie oceniono skuteczność rządu (66,57/100), jakość regulacji (66,06) czy stabilność polityczną (65,07), co zwykle przekłada się na relatywnie czytelne ramy regulacyjne dla biznesu. Z drugiej strony, udział obywateli w funkcjonowaniu państwa (29,77) pozostaje bardzo niski, co w praktyce zwiększa ryzyko zmian reguł, wynikających z decyzji centralnych i nowych priorytetów polityki publicznej. Kontrola korupcji plasuje się na umiarkowanym poziomie (63,09), co jest istotne z punktu widzenia kosztów transakcyjnych prowadzenia działalności.

Z perspektywy poruszania się po lokalnych regulacjach, kluczowe jest rozróżnienie między ogólną sprawnością państwa a praktyczną złożonością procedur importowych i reguł zgodności dla poszczególnych kategorii produktowych. Dla eksportera istotne jest spełnienie wymogów sektorowych (np. żywność, wyroby medyczne, elektronika). W praktyce wiele kategorii produktów konsumenckich podlega obowiązkowym wymogom zgodności technicznej i certyfikacji w systemie SABER (powiązanym z wymogami organizacji SASO), który ma przyspieszać odprawy i ograniczać napływ produktów niezgodnych ze standardami. Łatwość poruszania się po

regulacjach rośnie, jeśli eksporter od początku pracuje z lokalnym importerem lub agentem i rozpoznaje wymagania dla konkretnego kodu taryfowego jeszcze przed wysyłką towarów. Do instytucji kluczowych dla polskich eksporterów do Arabii Saudyjskiej należą: **ZATCA (Zakat, Tax and Customs Authority**, administracja celna i podatkowa), **SFDA (Saudi Food & Drug Authority**, odpowiadająca za pozwolenia w obszarze żywności, leków, wyrobów medycznych), **Ministerstwo Handlu (Ministry of Commerce**, odpowiadające za kluczowe regulacje obrotu gospodarczego, w tym e-commerce) oraz **Ministerstwo Inwestycji (Ministry of Investment**, kreujące otoczenie prawne dla inwestorów).

## Czynniki ekonomiczne

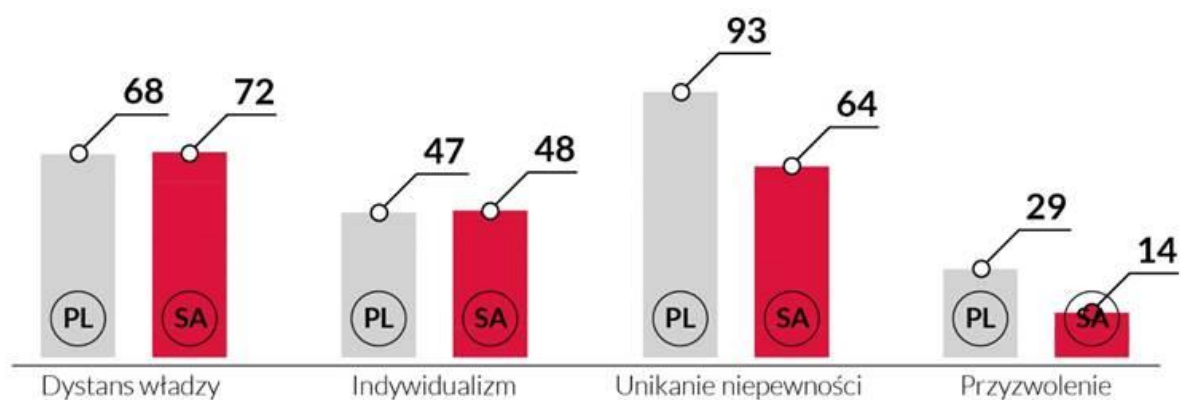
Arabia Saudyjska jest jedną z największych gospodarek regionu MENA i kluczowym rynkiem w Zatoce Perskiej, którego koniunktura nadal w dużym stopniu zależy od sektora naftowo-gazowego oraz tempa realizacji programu dywersyfikacji „Vision 2030”. W 2024 r. nominalny PKB wyniósł ok. **1,24 bln USD**, a realny wzrost gospodarczy ok. **2,0 proc.** Dla polskich eksporterów oznacza to rynek o dużej skali, ale specyficznej strukturze popytu: istotną rolę odgrywają **wydatki inwestycyjne** (w tym głównie projekty infrastrukturalne i przemysłowe) oraz duże zamówienia realizowane przez podmioty sektora publicznego i wiodące grupy biznesowe.

PKB per capita (ceny bieżące) wyniósł w 2024 r. ok. **71 735 USD**. Otoczenie cenowe było w 2024 r. relatywnie stabilne: inflacja CPI wyniosła ok. **1,7 proc.** Stabilność cen jest wzmacniana m.in. przez **stały kurs walutowy** – bank centralny (SAMA) utrzymuje sztywny kurs riała saudyjskiego do dolara amerykańskiego na poziomie **3,75 SAR za 1 USD**. W kontraktach handlowych ryzyko kursowe dotyczy zatem przede wszystkim relacji **USD/PLN**.

Gospodarka Arabii Saudyjskiej nie jest tak umiędzynarodowiona, jak w przypadku ZEA, choć duża część popytu inwestycyjnego opiera się na imporcie maszyn, urządzeń i komponentów. Eksport towarów i usług stanowił ok. 29,1 proc. PKB (2024), a import ok. 25,6 proc. PKB (2024). Z perspektywy polskich firm oznacza to, że występuje przestrzeń dla dostawców zagranicznych, szczególnie w obszarach wspierających dywersyfikację gospodarki (np. w budownictwie czy energetyce). Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych wskazuje na utrzymujące się zainteresowanie rynkiem, choć efekty przyciągania kapitału są silnie powiązane z reformami i tempem realizacji dużych projektów. W 2024 r. napływ BIZ wyniósł 21,34 mld USD, czyli ok. 1,7 proc. PKB.

### Czynniki społeczno-kulturowe – saudyjski konsument, pracownik, partner biznesowy

Arabia Saudyjska należy [do innego kręgu kulturowego niż Polska](#). Różnice te przekładają się zarówno na oczekiwania konsumentów, jak i na sposoby budowania relacji handlowych. Normy społeczne, religijne i obyczajowe wpływają na rytm życia (np. pory modlitw), standardy komunikacji i akceptowalne formy marketingu.



Wybrane różnice kulturowe pomiędzy Polską a Arabią Saudyjską

Arabia Saudyjska cechuje się niewiele wyższym dystansem władzy w ujęciu wymiarów kulturowych Hofstede, czyli przekonaniem, że władza przynależy niektórym osobom z racji jej posiadania, niż Polska (Arabia Saudyjska: 72; Polska: 68; The Culture Factor Group, 2023). W relacjach z kontrahentami implikuje to potrzebę szacunku dla ról i tytułów, a także ostrożnego doboru osób do rozmów. Zalecana jest również cierpliwość w procesie uzgodnień. W Arabii Saudyjskiej relacje biznesowe w większym stopniu opierają się na zaufaniu i kontaktach bezpośrednich. Zbudowanie relacji jest warunkiem koniecznym dla bardziej zaawansowanych ustaleń (np. w obszarze warunków finansowych transakcji). Jednocześnie preferowane są spotkania twarzą w twarz oraz jasne zasady wsparcia posprzedażowego. Po stronie zachowań konsumentów często liczy się „społeczny odbiór” danej marki (tj. reputacja, zaufanie, zgodność z normami). Dlatego komunikacja marketingowa powinna unikać treści ryzykownych obyczajowo i być dopasowana do lokalnych norm.

Indywidualizm w kulturze saudyjskiej jest zbliżony do Polski (Arabia Saudyjska: 48; Polska: 47), co wskazuje na istotną rolę więzi grupowych względem interesu jednostki. W praktyce oznacza to, że inwestycja w relację (regularny kontakt, obecność na miejscu, wywiązywanie się z obietnic) zwykle przynosi większe korzyści aniżeli podejście transakcyjne. Dodatkowo ze względu na specyfikę kraju muzułmańskiego istotne jest planowanie współpracy z uwzględnieniem zwyczajów religijnych. W okresie Ramadanu czas pracy muzułmańskich pracowników jest skrócony, co może wpływać na harmonogramy projektów.

Arabia Saudyjska cechuje się wyraźnie niższym poziomem unikania niepewności (wynik na poziomie 64) niż Polska (93). Wskazuje to na istotne znaczenie formalnych reguł zapewniających przewidywalność. Dla

eksportera oznacza to, że rynek może być jednocześnie otwarty na nowości (np. funkcjonalność produktów, wykorzystanie kanałów online), ale z drugiej strony oczekuje jasnych zasad, transparentnej oferty, zgodności z normami i ograniczania ryzyka po stronie klienta (np. poprzez gwarancje, czytelne warunki dostaw czy lokalne wsparcie). Dlatego w relacjach z kontrahentami istotne są jednoznaczne i udokumentowane uzgodnienia. Po stronie zachowań konsumentów uwidacznia się orientacja na relację jakości do ceny. Badania wskazują, że 90 proc. konsumentów deklaruje ograniczanie budżetu zakupowego (np. mniejsze ilości, tańsze sklepy). Z drugiej strony, inne badania dla produktów spożywczych wskazują, że choć cena jest głównym kryterium wyboru dla 47 proc. konsumentów, to istotne jest też zaufanie do marki (35 proc.) i smak (34 proc.), a przy zmianie marki jako argumenty wskazywane są m.in. „lepsza wartość” i „korzyści zdrowotne”.

Na tle Polski wyraźna jest też różnica w wymiarze przyzwolenia, czyli zgody na zaspokajanie pragnień jednostki. Arabia Saudyjska ma bardzo niski wynik 14 (w porównaniu do Polski z wynikiem 29), co oznacza bardziej wstrzemięźliwą kulturę i większe normy społeczne. Ma to konsekwencje dla komunikacji marketingowej – przekaz powinien unikać kontrowersji obyczajowych i treści mogących naruszać normy publiczne. Jednocześnie restrykcyjność nie wyklucza nowoczesnych trendów konsumenckich. Mimo wrażliwości cenowej konsumenci często wybierają wygodę. I tak, 48 proc. korzysta z platform dostaw zakupów spożywczych „on-demand”, a znaczący odsetek jada poza domem co najmniej raz w tygodniu. Warto też odnotować kontekst nastrojów konsumenckich. Indeks Ipsos PCSI w 2025 r. utrzymywał się w okolicach 70 pkt, a większość respondentów oczekiwała poprawy sytuacji gospodarczej, co wskazuje na nastawienie optymistyczne.

## Czynniki technologiczne

Główne węzły portowe regionu Zatoki Perskiej znajdują się u wybrzeży Arabii Saudyjskiej, na czele z **Portem Islamskim w Dżuddzie**. Wysoki dochód na mieszkańca, rozwinięte sieci logistyczne, a także rosnąca liczba młodych ludzi obeznanych z technologią, oznaczają wysoki potencjał wykorzystania kanałów cyfrowych czy sprzedaży usług cyfrowych. W 2025 r. liczba użytkowników Internetu wynosiła 22,42 mln, z perspektywą wzrostu do 27,3 mln w 2030 r. Wskaźnik penetracji Internetu wyniósł natomiast 64,9 proc. populacji w 2025 r., z perspektywą wzrostu do 72,92 proc. w 2030 r.

Czynniki te ułatwiają adopcję e-commerce wśród ludności, ponieważ aktywni użytkownicy Internetu w Arabii Saudyjskiej dokonują zakupów online. W związku z tym, saudyjski rynek e-commerce jest jednym z największych w regionie MENA i oczekuje się, że będzie się nadal rozwijał. Coraz więcej konsumentów decyduje się na zakupy spożywcze online. Ta sytuacja stwarza producentom, w tym zagranicznym, szerokie możliwości budowania relacji z klientami, z wykorzystaniem kanałów tradycyjnych i nowoczesnych.

Arabia Saudyjska, w rankingach wielu instytucji międzynarodowych, plasuje się na wysokich pozycjach w obszarze innowacyjności. Została sklasyfikowana jako kraj na 27. miejscu na świecie pod względem konkurencyjności cyfrowej, która uwzględnia zdolności kraju do wdrażania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach i organizacjach rządowych. Ustępuje jednak innowacyjnością ZEA, wykazując spory potencjał wzrostu.

## Wybrane sposoby wejścia na rynek Arabii Saudyjskiej

Rynek saudyjski, z uwagi na swoją chłonność, jak również długofalowe plany modernizacji i dywersyfikacji gospodarki, stwarza liczne szanse dla

zagranicznych przedsiębiorstw. Z uwagi na jego specyfikę kulturową i lokalne uwarunkowania regulacyjne, istotne jest jednak solidne rozpoznanie lokalnych wymagań. Dlatego w podejściu do planowania rozwoju na rynku saudyjskim ważną rolę odgrywają w szczególności: analiza celów sektora publicznego (np. priorytety PIF i dokumenty Vision 2030), nawiązanie współpracy z saudyjskim partnerem (doświadczoną firmą lokalną lub agencją) oraz zapewnienie zgodności oferty z lokalnymi normami (np. SASO, SFDA, CST).

Jednym z kluczowych wymogów stawianych zagranicznym firmom na rynku jest **wyznaczenie lokalnego importera** (podmiotu posiadającego licencję uprawniającą do importowania, zapewniania zgodności z przepisami i dystrybucji produktów w imieniu eksportera), jak również dystrybutora w kraju. Dystrybucja może odbywać się również **poprzez podmioty międzynarodowe**, ponieważ w czerwcu 2016 r. Rada Ministrów Rządu Arabii Saudyjskiej formalnie zatwierdziła pełną własność zagraniczną przedsiębiorstw detalicznych i hurtowych, znosząc wymóg 25 proc. udziału lokalnego. Jednakże, współpraca z wykwalifikowanym lokalnym partnerem może być racjonalnym pierwszym krokiem do rozwoju biznesu w Arabii Saudyjskiej. Relacje agent-dystrybutor podlegają przepisom Ministerstwa Handlu dotyczącym agencji handlowych. Zwłaszcza w przypadku prowadzenia biznesu z saudyjskimi agencjami rządowymi, warto wyznaczyć agenta współpracującego w oparciu o prowizję od sprzedaży, uzależnioną m.in. od rodzaju produktu i zakresu obowiązków. Istotne jest przy tym upewnienie się co do warunków umowy agencyjnej lub dystrybucyjnej, ponieważ rozwiązanie umowy może być trudne. Ze względu na charakter kręgów biznesowych w Arabii Saudyjskiej zmiana agenta lub dystrybutora może zaszkodzić reputacji eksportera, jeśli nie zostanie przeprowadzona z należytą ostrożnością. Firmy zainteresowane rynkiem saudyjskim powinny

unikac prób wykorzystywania list importerów w celu wykonywania tzw. „zimnych telefonów” do potencjalnych agentów. Saudyjczycy wolą nawiązywać relacje biznesowe z kimś dopiero po odpowiednim przedstawieniu się i spotkaniu twarzą w twarz. Aby rozwiać obawy po stronie saudyjskiej, przedstawienie przez łącznika posłuży jako gwarancja wiarygodności obu stron. Przykładem polskiej firmy, która oparła swój rozwój sprzedaży w Arabii Saudyjskiej na lokalnych podmiotach dystrybucyjnych, jest Grupa Meblowa Szynaka, która równolegle promowała swoją ofertę produktową podczas Targów DecoFair 2019, aby połączyć rozszerzenie dostępności produktów na saudyjskim rynku z budowaniem świadomości marki. Wsparciem w rozwój kontaktów biznesowych, mogą być również polscy przedsiębiorcy działający na rynku saudyjskim. I tak, spółka JRH ASI podpisała z Saudi Rakeen Company Ltd. oraz Mojtama Al-Amal Ltd. list intencyjny w sprawie wspólnego utworzenia spółki prawa saudyjskiego, prowadzącej działalność na terenie Arabii Saudyjskiej, która będzie działać jako pierwszy polski hub biznesowy. Celem tej spółki będzie promocja, wsparcie, marketing i pomoc polskim firmom na terenie Arabii Saudyjskiej w uzyskiwaniu kontraktów biznesowych z partnerami z Arabii Saudyjskiej.

Coraz popularniejszym sposobem zasygnalizowania saudyjskim partnerom zaangażowania we współpracę oraz uzyskania pełniejszych informacji rynkowych i kontroli nad rozwojem dystrybucji, jest otwieranie oddziałów zamiast wyłącznego polegania na lokalnych agentach, jak również zakładanie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (LLC). Saudyjskie prawo w zakresie bezpośrednich inwestycji zagranicznych zapewnia traktowanie inwestorów zagranicznych na równi z podmiotami saudyjskimi. Istotne jest również wsparcie polskiego sektora publicznego (w tym Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu czy Ministerstwa Cyfryzacji) w rozwoju relacji z Ministerstwem Inwestycji Arabii Saudyjskiej, w tworzeniu sprzyjającego

klimatu dla polskich inwestorów, m.in. z sektora IT, z których wielu uzyskało licencje na otwieranie oddziałów i spółek w tym kraju. Bezpośrednia obecność na rynku saudyjskim w przypadku sektorów B2B, może dodatkowo wspierać realizację projektów, które firmy takie jak The Software House z powodzeniem oferują dla saudyjskich klientów.

Część polskich eksporterów decyduje się na utworzenie i rejestrację w Ministerstwie Handlu spółek joint venture z saudyjskimi partnerami. W 2022 r. Grupa WB oraz Middle East Systems and Technology Co. (MEST), utworzyły w Rijadzie spółkę WB Middle East w celu zaspokojenia rosnącego zapotrzebowania na rozwiązania Grupy WB na rynku Arabii Saudyjskiej. Będzie ona też wspierała założenia saudyjskiej strategii Vision 2030, które obejmują między innymi osiągnięcie samowystarczalności w obszarze obronności i bezpieczeństwa wewnętrznego do 2030 r. WB Middle East, spółka działająca na rynku systemów łączności, zarządzania kryzysowego, bezpieczeństwa publicznego, transportu, energetyki, elektromobilności i obronności, odpowiada za prowadzenie działań marketingowych oraz promocję oferty na rynkach regionu Bliskiego Wschodu. Z kolei w 2023 r. Asseco Data Systems i Middle East Investment Company podpisały umowę akcjonariuszy, powołującą Asseco Middle East, w obecności Ambasadora RP Roberta Rostka oraz przedstawicieli Rady Dyrektorów Asseco. Nowa spółka miała skoncentrować się na świadczeniu usług i technologii informatycznych, wspierając rozwój cyfryzacji w Arabii Saudyjskiej. **Z uwagi na rosnący popyt, część polskich firm decyduje się na inwestycje w działalność produkcyjną.** Producent mebli Nowy Styl zainwestował w projekt uruchomienia pierwszej w Arabii Saudyjskiej fabryki foteli stadionowych, we współpracy z wieloletnim bliskowschodnim partnerem Coastal Holding. Jednocześnie, ta działająca od lat na Bliskim Wschodzie polska firma, wspiera rozwój działalności na rynku saudyjskim poprzez

regularną aktywność targową (m.in. na Index Saudi Arabia w Rijadzie).

Inne praktykowane formy wejścia obejmują np. licencjonowanie. Polpharma Biologics podpisała umowę licencyjną z wiodącym regionalnym dystrybutorem MS Pharma na dystrybucję leków biopodobnych w regionie Bliskiego Wschodu, pozostawiając partnerowi [rejestrację i marketing leków](#), a skupiając się na rozwoju, produkcji i dostawach.

Można również zaobserwować wykorzystanie kanałów cyfrowych. Przykładowo, popularne są platformy Amazon.sa (z dostępnymi produktami marki Ziaja) czy sklep Faces (z dostępnymi produktami marki Inglot). Zagraniczni sprzedawcy muszą zarejestrować się na nich jako dostawcy i spełnić m.in. lokalne wymogi podatkowe, jak również zwrócić uwagę na etykietowanie w języku arabskim, dokumenty SFDA (dla żywności/kosmetyków), wymogi zgodności halal czy SASO.

Budowaniu relacji z lokalnymi i międzynarodowymi kontrahentami może sprzyjać aktywny udział w wydarzeniach targowych, organizowanych głównie w Rijadzie i Dżuddzie, takich jak LEAP, Global AI Show/Global Blockchain Show, World Defense Show, Big 5 Construct Saudi, Saudi Hotel & Hospitality Expo, World Energy Congress, Global Health Exhibition, Saudi Food Show czy Saudi Agriculture.

Innym praktycznym zaleceniem w poszukiwaniu zleceń jest monitorowanie przetargów i projektów sektora publicznego. Potencjalni dostawcy powinni zarejestrować się na portalu Etimad (Ministerstwo Finansów) lub innych oficjalnych portalach.

## Perspektywy rozwoju rynku saudyjskiego do 2030 r. i szanse dla polskich firm

Arabia Saudyjska pozostaje jednym z największych partnerów handlowych Polski w świecie arabskim. Głównymi sektorami współpracy są energetyka, informatyka, produkcja rolno-spożywcza i edukacja. Bezpośrednie połączenie lotnicze Warszawa–Rijad oraz [Polsko-Saudyjskie Forum](#) Inwestycyjne wspierają rozwój kontaktów biznesowych. Szereg prognoz wskazuje na dalszy rozwój rynku saudyjskiego. Po pierwsze, według prognoz Statista, liczba gospodarstw domowych w Arabii Saudyjskiej wzrośnie z 5,88 mln w 2025 r. do 6,4 mln w 2030 r. Zakłada się, że wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych wzrosną z 574,88 mld USD w 2025 r. do 697,94 mld USD w 2030 r. Wydatki w szczegółowych kategoriach będą rozwijać się w następujący sposób:

- **produkty żywnościowe i napoje bezalkoholowe – wzrost z 2,88 tys. do 3,06 tys. USD per capita;**
- **ubrania – wzrost z 520,87 do 522,77 USD per capita;**
- **alkohol i wyroby tytoniowe – wzrost z 68,41 do 80,5 USD per capita;**
- **artykuły gospodarstwa domowego – wzrost z 1,17 tys. USD do 1,36 tys. USD per capita.**

Z drugiej strony, wydatki rządowe wzrosną z 353,5 mld USD w 2025 r. do 418,85 mld USD w 2030 r. W dalszym ciągu będzie również rozwijał się import towarów. Przewiduje się jego umiarkowany wzrost z 227,22 mld USD w 2025 r. do 267,79 mld USD w 2030 r. W imporcie towarów do Arabii Saudyjskiej w ujęciu wartościowym, w 2024 r. dominowały: reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne oraz ich części (14 proc.), pojazdy inne niż tabor kolejowy i tramwajowy oraz ich części i akcesoria (11 proc.),

maszyny i urządzenia elektryczne oraz ich części; rejestratory i odtwarzacze dźwięku, odbiorniki telewizyjne (11 proc.); oraz paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji, substancje bitumiczne (6 proc.).



Zestawiając powyższą strukturę z polskim eksportem do Arabii Saudyjskiej, można zauważyć dominację produktów żywnościowych. Produkty przemysłowe, w szczególności maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy oraz chemikalia, uplasowały się na dalszych pozycjach. Ponadto w odróżnieniu od rynków, których eksport z Polski rósł w latach 2020–2024 średniorocznie o 10–20 proc., eksport do Arabii Saudyjskiej malał rocznie o prawie 8 proc.

Dynamiczny wzrost odnotowano również w zakresie usług oferowanych przez polskie firmy w Arabii Saudyjskiej, który wzrósł do 140,14 mln USD w 2024 r. w porównaniu z 39,59 mln USD w 2020 r. Do istotnych trendów, determinujących rozwój różnych sektorów w Arabii Saudyjskiej, należą: realizacja Saudi Vision 2030 (dywersyfikacja gospodarki celem uniezależnienia od przychodów z wydobycia ropy naftowej), gwałtowna urbanizacja i wzrost populacji, modernizacja infrastruktury oraz dążenie do zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego i wodnego. Duże znaczenie

mają także gigaprojekty (np. NEOM), które mobilizują inwestycje w budownictwo, turystykę i nowe technologie. Równocześnie programy takie, jak National Renewable Energy Program, przesuwają strumienie finansowania w kierunku OZE

Według prognoz Statista (2025d), wartość sektora budowlanego w Arabii Saudyjskiej wzrośnie z 368,02 mld USD w 2025 r. do poziomu 410,62 mld USD w 2027 r., ze średniorocznym wzrostem 4,94 proc. CAGR 2026–2027, z czego 191,76 mld USD przypadnie na budynki mieszkalne i niemieszkalne, 64,62 mld USD na infrastrukturę, a 154,24 mld USD na budownictwo specjalistyczne. Generuje to popyt na usługi budowlane oraz dostawy materiałów i sprzętu budowlanego.

Prognozuje się, że w Arabii Saudyjskiej produkcja energii odnawialnej wyniesie 10,67 mld kWh w 2026 r. W latach 2026–2030 przewidywany jest roczny wzrost na poziomie 5,99 proc. (CAGR 2026–2030). Ambitne cele i znaczne zaangażowanie kapitałowe Public Investment Fund (PIF) tworzą atrakcyjny rynek dla paneli solarnych, turbin wiatrowych i technologii wodorowych. Polskie firmy mogą konkurować produktami PV, automatyką OZE i magazynowaniem energii, jednak muszą spełnić normy techniczne (np. SASO) i często działać w konsorcjum.

I wreszcie przewiduje się, że produkcja w sektorze spożywczym wzrośnie z 10,29 mld USD w 2025 r. do 11,57 mld USD w 2029 r., co jednak nie zaspokoi całości popytu. Rosnąca populacja i polityka dążąca do poprawy bezpieczeństwa żywnościowego, generują popyt nie tylko na produkty spożywcze, ale także na maszyny rolnicze oraz maszyny dla przemysłu spożywczego.

Autorami raportu „Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki pozaeuropejskie jako element budowania odporności gospodarczej” są:



**dr hab. Piotr Trąpczyński**

Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W badaniach naukowych, działalności edukacyjnej i eksperckiej specjalizuje się w strategiach umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.



**dr hab. Arkadiusz Kawa**

Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i prezes Spółki Celowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Specjalizuje się w logistyce i e-commerce.



#### ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.



[www.trade.gov.pl](http://www.trade.gov.pl)



Polska Agencja  
Inwestycji i Handlu  
Grupa PFR