

Transformacja cyfrowa a internacjonalizacja



**Rozwój e-commerce jako
odpowieź na wyzwania
globalne**

© 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

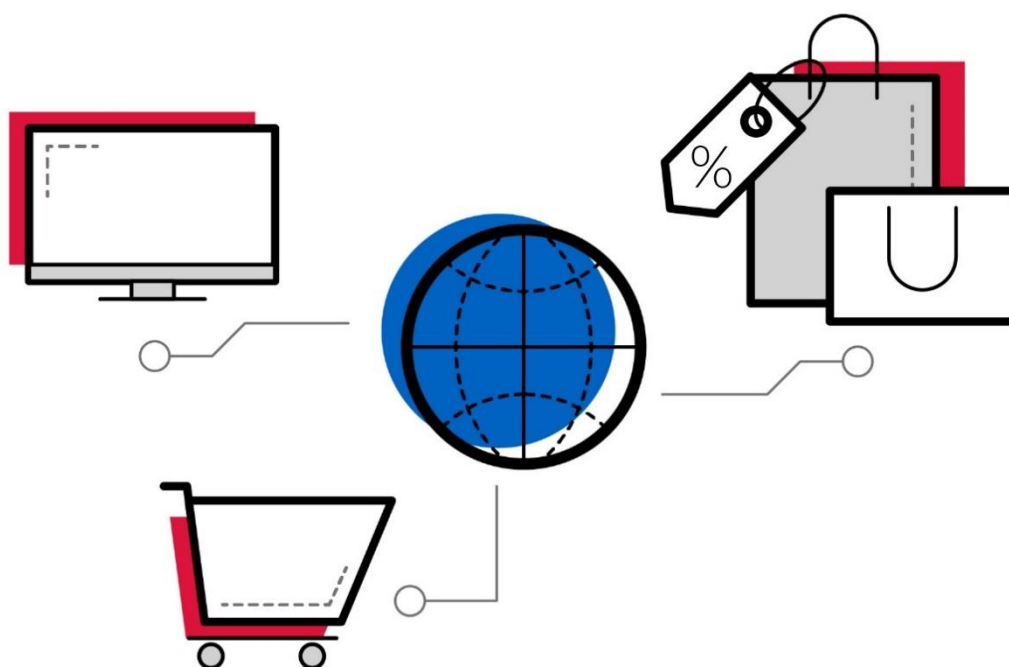
Warszawa, styczeń, 2026

Spis treści

Wprowadzenie	4
Cyfrowa transformacja jako motor internacjonalizacji.....	9
Analiza e-commerce w wybranych krajach.....	13
Niemcy.....	13
Charakterystyka ogólna	13
Czynniki prawne.....	15
Czynniki kulturowe.....	16
Czynniki ekonomiczne.....	19
Czynniki technologiczne	21
Co oznacza rynek niemiecki dla polskich firm?	22
Prognozy rozwoju do 2030 roku	23
Wnioski końcowe	24
Francja.....	26
Charakterystyka ogólna	27
Czynniki prawne.....	29
Czynniki kulturowe	31
Czynniki ekonomiczne.....	34
Czynniki technologiczne	36
Co oznacza rynek francuski dla polskich firm?.....	37
Prognozy rozwoju e-commerce do 2030 roku.....	38
Wnioski końcowe	39
Hiszpania.....	41
Charakterystyka ogólna	41

Czynniki prawne.....	43
Czynniki kulturowe	45
Czynniki ekonomiczne.....	47
Czynniki technologiczne	49
Co oznacza rynek hiszpański dla polskich firm?.....	50
Prognozy rozwoju e-commerce do 2030 roku.....	50
Wnioski końcowe	51
Włochy	54
Charakterystyka ogólna	54
Czynniki prawne.....	56
Czynniki kulturowe	57
Czynniki ekonomiczne.....	59
Czynniki technologiczne	61
Co oznacza rynek włoski dla polskich firm?	62
Prognozy rozwoju e-commerce do 2030 roku.....	63
Wnioski końcowe	63
Trendy	66
Pandemia jako trwały punkt zwrotny	66
Konwergencja B2C i B2B.....	67
Wyzwania logistyczne	67
Rosnąca rola platform.....	68
Personalizacja, dane i AI.....	68
Znaczenie czynników kulturowych i lokalizacja oferty.....	69
Zrównoważony rozwój i re-commerce.....	69

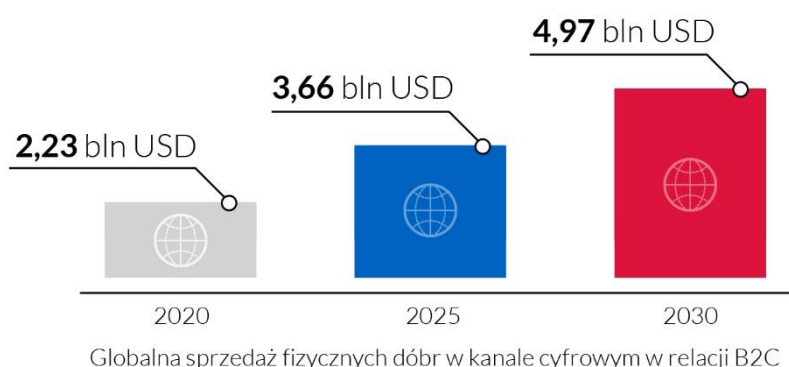
Transformacja cyfrowa a internacjonalizacja: rozwój e-commerce jako odpowiedź na wyzwania globalne



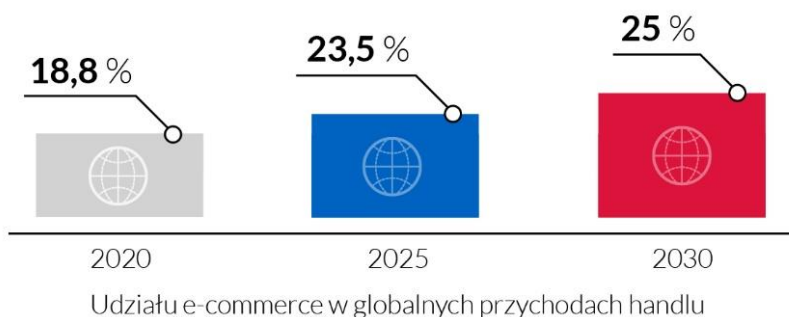
Wprowadzenie

Cyfrowa transformacja, rozumiana jako wdrażanie technologii informacyjnych w kluczowych obszarach działalności firmy, stała się kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Internacjonalizacja wspierana narzędziami cyfrowymi, w szczególności rozwój handlu elektronicznego (e-commerce), umożliwia firmom łatwiejsze dotarcie do globalnej bazy klientów i pokonanie tradycyjnych barier geograficznych. Tendencję tę wzmocniły ostatnie

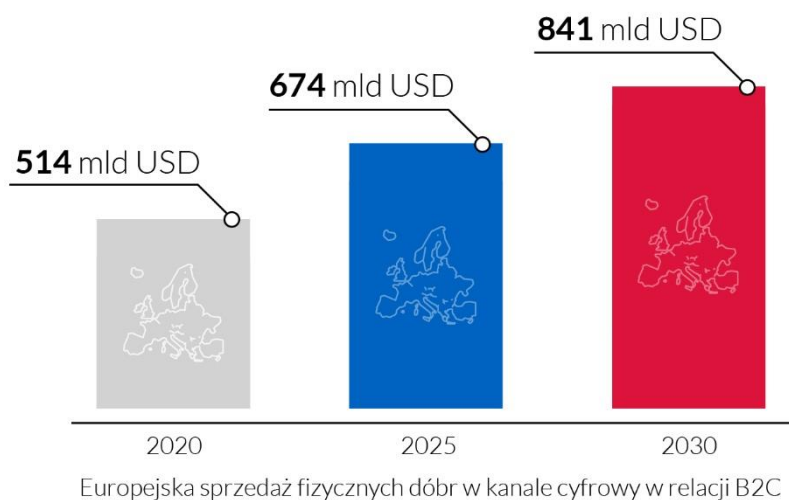
wyzwania globalne, takie jak pandemia COVID-19, która wymusiła przyspieszenie przenoszenia sprzedaży do kanałów online. Według McKinsey (2021), w pierwszych miesiącach pandemii dokonano skoku cyfrowego, tworząc 10 lat postępu w e-handlu w zaledwie 3 miesiące. Gdy poszczególne kraje wprowadziły liczne ograniczenia, to konsumenci masowo przeczucili się na zakupy internetowe. W efekcie globalna sprzedaż fizycznych dóbr w kanale cyfrowym w relacji B2C (od firm do klientów indywidualnych) utrzymuje stabilną, dynamiczną trajektorię wzrostu: 2,23 bln USD w 2020 r., 3,66 bln USD w 2025 r. oraz prognozowane 4,97 bln USD w 2030 r.



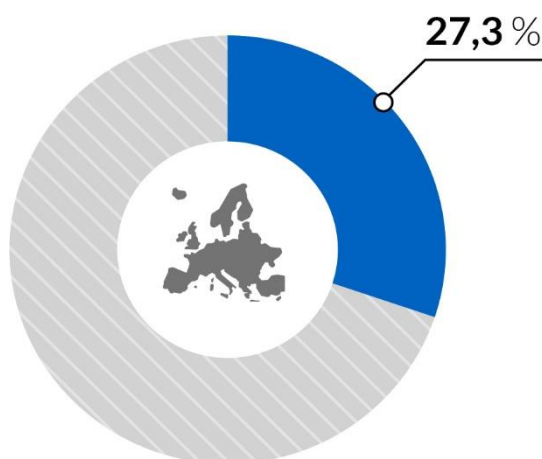
Udział e-commerce w globalnych przychodach handlu konsekwentnie rośnie: z 18,8 proc. w 2020 r. do 23,5 proc. w 2025 r., a następnie 25 proc. w 2030 r. Trend pokazuje dalszą ekspansję kanałów cyfrowych w strukturze sprzedaży.



Również w Europie nastąpił trwały wzrost znaczenia handlu online, gdzie wartość sprzedaży wyniosła 514 mld USD w 2020 r., wzrosła do 674 mld USD w 2025 r., a w 2030 r. ma osiągnąć 841 mld USD. Globalny B2C e-commerce ma jednak ponad dwukrotnie wyższe tempo wzrostu niż europejski (Statista, 2025a).

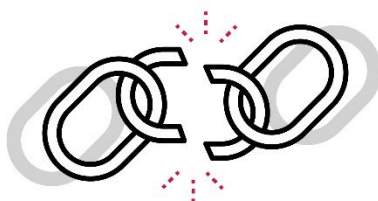


Udział sprzedaży transgranicznej w europejskim handlu online pozostaje istotny – w 2022 r. wyniósł 27,3 proc., co potwierdza silną integrację e-commerce w Europie i rosnącą skłonność konsumentów do zakupów poza granicami własnego kraju (Statista, 2025a).



Udział sprzedaży transgranicznej w europejskim handlu online

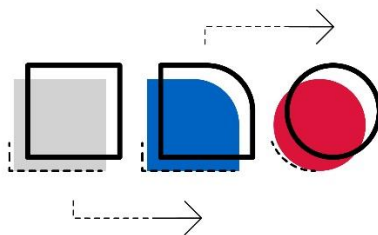
Transformacja cyfrowa nie tylko pomogła firmom przetrwać okresy kryzysu, ale stała się też odpowiedzią na inne wyzwania. Należą do nich m.in. (Mirzaye, Mohiuddin, 2025):



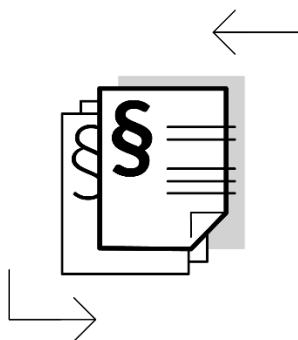
- Nagłe załamania łańcuchów dostaw i ograniczenia mobilności – np. w czasie pandemii, gdy tradycyjne kanały dystrybucji były zaburzone, e-commerce umożliwił dalszą sprzedaż i dystrybucję towarów bez fizycznego kontaktu. Firmy szybko wdrożyły cyfrowe kanały sprzedaży i bezpieczne formy dostawy lub odbioru zamawianych produktów, by zrekompensować spadki w handlu stacjonarnym.



- Rosnąca konkurencja międzynarodowa – pojawienie się globalnych platform sprzedażowych (marketplaces) wymusiło na lokalnych przedsiębiorcach cyfryzację, by utrzymać konkurencyjność wobec światowych korporacji. Cyfrowe narzędzia pozwalają nawet małym i średnim firmom docierać do klientów za granicą, niwelując przewagę dużych korporacji.



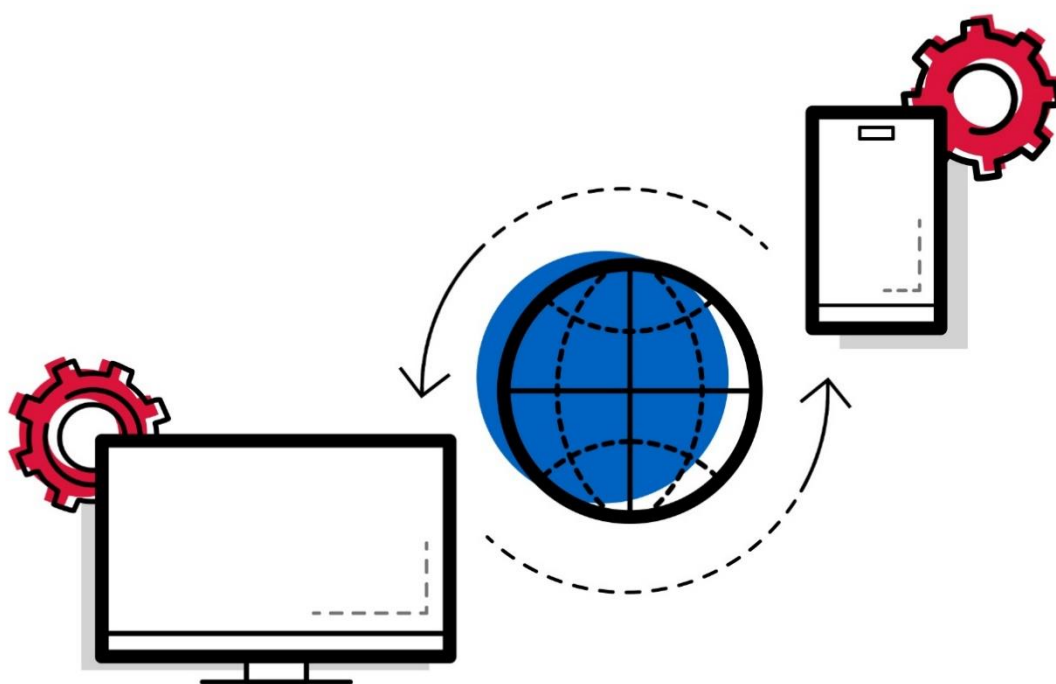
- Zmieniające się preferencje konsumentów – klienci oczekują dziś dostępu do nowej oferty, wygodnej dostawy, szybkich płatności online i bogatego wyboru produktów z całego świata. Aby sprostać tym oczekiwaniom, firmy muszą inwestować w nowoczesne platformy e-commerce i obecność w mediach społecznościowych.



- Nowe regulacje i kwestie bezpieczeństwa – globalizacja handlu w sieci idzie w parze z wyzwaniami prawnymi, takimi jak ochrona danych osobowych czy walka z nieuczciwymi praktykami w internecie. Pojawiły się akty prawne (np. Digital Services Act w UE), które mają przeciwdziałać obrotowi towarami podrobionymi i zwiększyć odpowiedzialność platform za treści oraz bezpieczeństwo transakcji. Przedsiębiorstwa muszą dostosować się do tych regulacji na różnych rynkach.

Celami tego opracowania są: omówienie, jak cyfrowa transformacja, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju e-commerce, wspiera proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w obliczu powyższych wyzwań (1) oraz analiza najnowszych danych statystycznych i badań dotyczących handlu elektronicznego, a także uwarunkowań prawnych, kulturowych, ekonomicznych i technologicznych czterech wybranych rynków europejskich: Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch (2). Rynki te należą do jednych z największych w Europie pod względem wartości e-handlu i jednocześnie reprezentują zróżnicowane otoczenie biznesowe, co pozwoli wskazać wspólne trendy oraz lokalne specyfiki istotne z punktu widzenia polskich eksporterów i firm planujących ekspansję zagraniczną.

Cyfrowa transformacja jako motor internacjonalizacji



W literaturze podkreśla się, że cyfryzacja przyspiesza umiędzynarodowienie handlu i obniża bariery wejścia na rynki zagraniczne, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dostępność narzędzi e-commerce, platform sprzedażowych i cyfrowych kanałów marketingu sprawia, że nawet niewielka firma może dotrzeć do klientów na drugim końcu świata bez potrzeby fizycznej obecności. Badania naukowe potwierdzają pozytywną korelację między wdrażaniem technologii cyfrowych a wzrostem eksportu (Trąpczyński, Kawa, 2023). Firmy aktywnie wykorzystujące e-commerce notują nawet dwucyfrowy wzrost sprzedaży zagranicznej, o ile działają w sprzyjającym otoczeniu (dobry dostęp do internetu, kompetencje cyfrowe kadr, sprawna logistyka itp.). Cyfrowe platformy i narzędzia (od chmury obliczeniowej po analitykę big data) obniżają koszty znalezienia kontrahenta, komunikacji i zawarcia transakcji na odległość, co dawniej stanowiło istotną barierę (Mirzaye, Mohiuddin, 2025). Dzięki temu globalny rynek staje się dostępny nawet dla podmiotów dysponujących ograniczonym kapitałem.

Cyfrowa transformacja ułatwia też pokonywanie typowych barier internacjonalizacji, takich jak ograniczona sieć dystrybucji czy niewystarczająca wiedza o obcym rynku. Obecność na międzynarodowych platformach sprzedażowych umożliwia szybkie zyskanie dostępu do szerokiego grona klientów za granicą oraz korzystanie z istniejącej infrastruktury tych platform, m.in. marketingu, logistyki, płatności. Przedsiębiorstwa mogą prowadzić sprzedaż transgraniczną bez konieczności inwestowania w zagraniczne oddziały, ponieważ magazynowaniem, dostawą, zwrotami czy płatnościami często zajmuje się platforma. Cyfrowe narzędzia marketingowe pozwalają precyzyjnie docierać do odbiorców w wybranych krajach przy relatywnie niższych kosztach, zwiększając rozpoznawalność marki na nowych rynkach.

Nie oznacza to jednak, że cyfryzacja automatycznie gwarantuje sukces za granicą. Badania pokazują zróżnicowane wyniki. Otóż wpływ technologii na handel zależy od kontekstu. Przykładowo, w krajach o niższym poziomie rozwoju i gorszej infrastrukturze efekty cyfryzacji mogą być ograniczone, a bez odpowiednich kompetencji i otoczenia regulacyjnego narzędzia cyfrowe dają jedynie marginalne korzyści lub wręcz mogą zwiększać złożoność operacji. Z drugiej strony, w gospodarkach wysoko rozwiniętych odpowiednio wdrożona transformacja cyfrowa przynosi wymierne korzyści, np. w krajach OECD przedsiębiorstwa w dużym stopniu zdigitalizowane osiągały istotny wzrost eksportu i zyskowności (Mirzaye, Mohiuddin, 2025). Warunkiem sukcesu jest więc synergia technologii z czynnikami komplementarnymi, takimi jak jakość infrastruktury, kapitał ludzki (kompetencje cyfrowe pracowników) oraz dostosowanie modelu biznesu do sprzedaży online.

Cyfryzacja zwiększa efektywność i produktywność działalności międzynarodowej, automatyzując procesy, optymalizując łańcuchy dostaw i ułatwiając analizę danych o zagranicznych rynkach. Przykładowo, wykorzystanie Internetu Rzeczy (IoT) w logistyce czy analityki big data w badaniu preferencji klientów pozwala lepiej dostosować ofertę pod różne rynki i usprawnić dystrybucję, co w konsekwencji obniża koszty i skraca czas dostaw. Z kolei narzędzia komunikacji online (od poczty elektronicznej po wideokonferencje) upraszczają nawiązywanie i utrzymywanie relacji z partnerami zagranicznymi. Sieci cyfrowe i platformy B2B umożliwiają firmom znajdowanie dostawców i klientów za granicą o wiele szybciej niż tradycyjne targi czy misje handlowe.

Warto podkreślić, że transformacja cyfrowa okazała się również narzędziem podtrzymującym wymianę międzynarodową w obliczu globalnych kryzysów. Przykładowo, firmy, które dysponowały rozwiniętym kanałem e-commerce w czasie wybuchu pandemii, mogły złagodzić spadki sprzedaży spowodowane zamknięciem sklepów stacjonarnych. Handel elektroniczny pomógł też konsumentom, ponieważ umożliwił im dostęp do towarów przy ograniczeniach przemieszczania się. Innym przykładem globalnego wyzwania był Brexit – wyjście Wielkiej Brytanii z jednolitego rynku UE spowodowało utrudnienia w tradycyjnym handlu, ale firmy częściowo rekompensowały to, kierując ofertę do brytyjskich klientów poprzez sprzedaż online. Cyfrowe kanały okazały się bardziej elastyczne w dostosowaniu do nowych barier celnych i regulacyjnych. Ogólnie, technologie cyfrowe zwiększają odporność przedsiębiorstw na wstrząsy w otoczeniu międzynarodowym, ponieważ pozwalają szybciej przeorganizować model biznesowy, zmienić rynki zbytu lub kanały sprzedaży w reakcji na kryzysy (Mirzaye, Mohiuddin, 2025).

Bibliografia

- McKinsey (2021). Solving the paradox of growth and profitability in e-commerce, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/solving-the-paradox-of-growth-and-profitability-in-e-commerce>
- Mirzaye, S., & Mohiuddin, M. (2025). Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(8), 421.
- Statista (2025a). eCommerce – Worldwide, <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide>.

- Trąpczyński, P., & Kawa, A. (2023). Firm capabilities, use of Internet technologies and export performance: an empirical study of Polish exporters. *Journal of Organizational Change Management*, 36(5), 681-702.

Analiza e-commerce w wybranych krajach

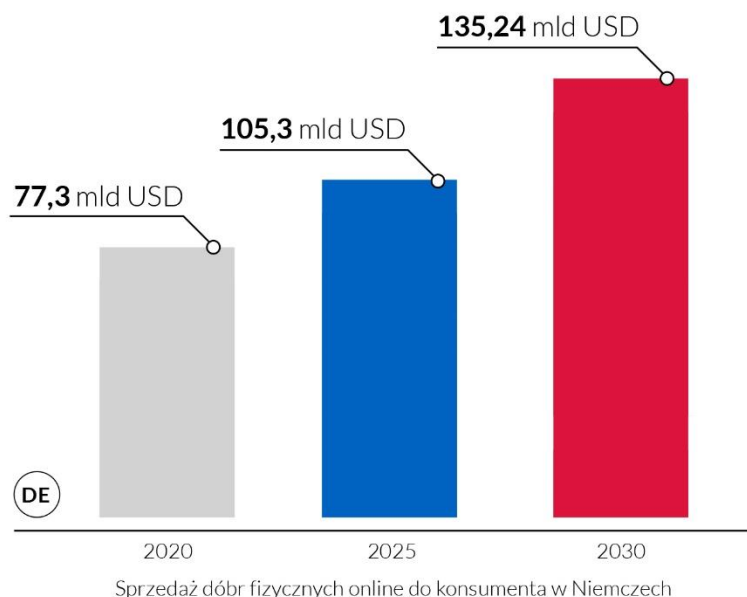
Niemcy



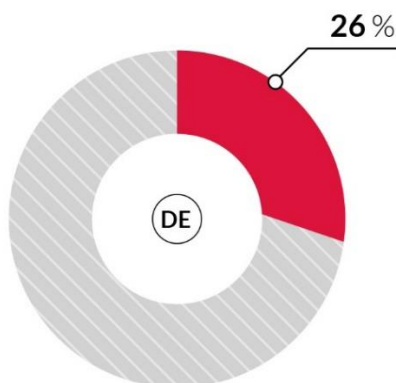
Charakterystyka ogólna

Niemcy dysponują jednym z największych rynków w obszarze e-commerce w Europie, cechującym się bardzo wysoką liczbą e-konsumentów i rozwiniętą infrastrukturą. Średnie wydatki online na osobę należą tu do najwyższych na kontynencie. Sprzedaż dóbr fizycznych online do konsumenta (B2C) w Niemczech rośnie stabilnie i przewidywalnie: z ok. 77,3 mld USD w 2020 r. do 105,3 mld USD w 2025 r. Prognozy wskazują na dalszy stabilny rozwój. Oczekuje się, że w 2030 r. Niemiecki e-commerce osiągnie 134,2 mld USD (Statista, 2025b). Z zakupów online korzysta około 66 proc. całej populacji kraju (prawie 48 mln użytkowników e-commerce w 2025 r.,

z perspektywą wzrostu do 51,8 mln w 2029) (Trade, 2025a). Łączna wartość brutto wszystkich sprzedanych towarów (GMV – Gross Merchandise Value) w segmencie B2B e-commerce w Niemczech ma osiągnąć w 2025 r. aż 1,82 bln USD.

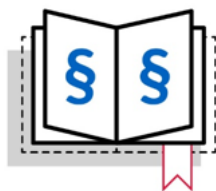


Udział sprzedaży transgranicznej w niemieckim handlu internetowym w 2022 roku wyniósł 26 proc. (Statista, 2025c), co pokazuje, że ponad co czwarte zamówienie online przekracza granice kraju sprzedawcy. Rynek niemiecki jest zatem bardzo nasycony i konkurencyjny, a zarazem oferuje dużą bazę zamożnych klientów o ustabilizowanych zwyczajach zakupowych.



Udział sprzedaży transgranicznej w niemieckim handlu internetowym w 2022 r.

Czynniki prawne



Otoczenie regulacyjne e-handlu w Niemczech jest w dużej mierze kształtowane przez przepisy unijne, szczególnie w ramach Jednolitego Rynku Cyfrowego Unii Europejskiej (UE). Większość kluczowych regulacji (np. dotyczących ochrony konsumentów czy handlu elektronicznego) ustanawiana jest na poziomie UE i obowiązuje jednolicie we wszystkich krajach członkowskich (Trade, 2025a). Przykładem jest dyrektywa o prawach konsumentów gwarantująca kupującym prawo do odstąpienia od umowy i zwrotu towaru w ciągu 14 dni bez podania przyczyny. Niemcy wyróżniają się szczególnym podejściem do ochrony danych osobowych. Poza ogólnym rozporządzeniem UE GDPR (General Data Protection Regulation – odpowiednik RODO w Polsce), w kraju funkcjonuje rozbudowany system nadzoru. Firmy działające na rynku niemieckim muszą więc szczególnie dbać o zgodność z przepisami prywatności. Ponadto sprzedawcy internetowi muszą spełnić szereg obowiązków informacyjnych, np. wymóg posiadania tzw. impresum (Impressum) na stronie, czyli sekcji z pełnymi danymi firmy i kontaktem, jest w Niemczech ściśle egzekwowany i wynika z lokalnych przepisów.

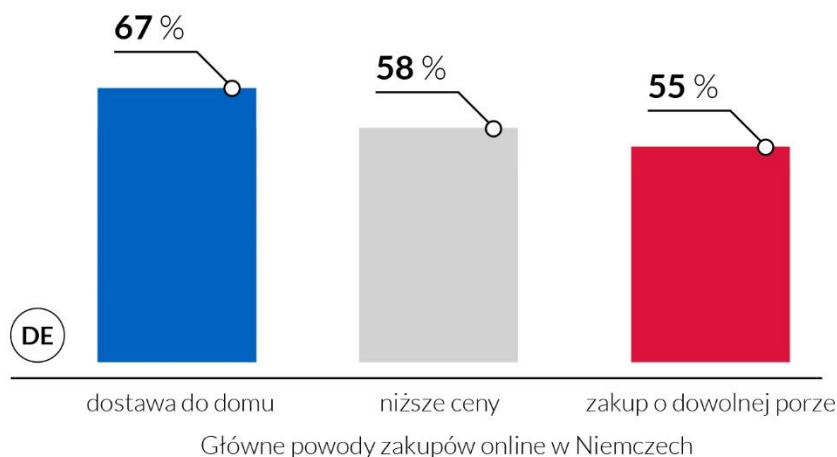
Ogólnie ramy prawne należy ocenić jako stosunkowo wymagające dla e-sprzedawców, którzy muszą zadbać o zgodność zarówno z przepisami unijnymi, jak i specyficznymi niemieckimi regulacjami (np. ustawa VerpackG dotycząca recyklingu opakowań, obowiązek posiadania lokalnego przedstawiciela ds. odpadów opakowaniowych, liczne normy dotyczące

oznaczeń produktów, cen, podatków itp.). Mimo że większość prawa dotyczącego e-commerce kreuje UE, Niemcy często wprowadzają dodatkowe wymogi lub pilnują przestrzegania norm bardziej rygorystycznie niż inne kraje (np. w zakresie ochrony danych czy informowania konsumentów). Dla polskich firm planujących sprzedaż do Niemiec oznacza to konieczność starannego monitorowania aspektów prawnych, np. właściwego sformułowania regulaminu sklepu, polityki prywatności zgodnej z lokalnymi wytycznymi, czy choćby przygotowania procesu obsługi zwrotów tak, by spełniał oczekiwania i przepisy.

Czynniki kulturowe

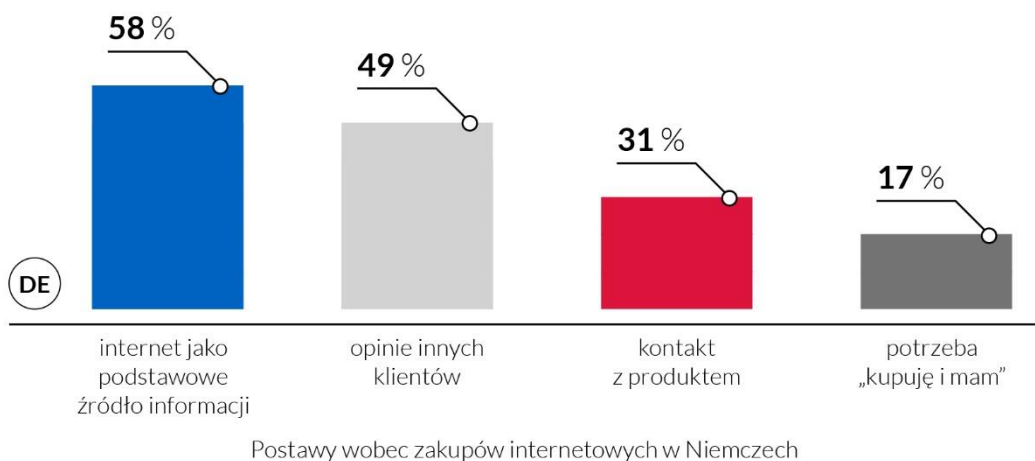


Niemieccy konsumenci są ostrożni i wymagający. Charakteryzuje ich duża awersja do ryzyka i przywiązują wagę do wysokiej jakości produktów oraz wiarygodności sprzedawcy. Zaufanie budują m.in.: transparentne zasady zakupów, obecność lokalnej wersji językowej strony internetowej oraz opcje płatności, które dają poczucie kontroli (np. zapłata po otrzymaniu faktury). Istotnym elementem kultury e-zakupów jest preferowanie rodzimego języka. Sklepy internetowe w Niemczech są wręcz oczekiwane w języku niemieckim, co stanowi ważną wskazówkę dla zagranicznych firm planujących wejście na ten rynek. Niemcy cenią również wygodę i dostępność – główne powody zakupów online to dostawa do domu (67 proc. wskazań), niższe ceny (58 proc.) oraz możliwość kupowania o dowolnej porze (55 proc.) (Trade, 2025a).



Niemcy chętnie korzystają ze znanych, sprawdzonych platform. Nowi gracze muszą zatem budować reputację, np. poprzez obecność na popularnych marketplace'ach, uzyskiwanie certyfikatów zaufania (jak lokalny znak jakości Trusted Shops) czy dbanie o obsługę klienta na najwyższym poziomie.

Niemieccy konsumenci w 2025 r. dalej traktują internet jako podstawowe źródło informacji przed dużym zakupem (58 proc.). Połowa z nich polega na opiniach innych klientów (49 proc.). Jednocześnie 31 proc. nadal chce fizycznego kontaktu z produktem przed zakupem. Potrzeba „kupuję i mam” dotyczy tylko 17 proc. (Statista, 2025d).



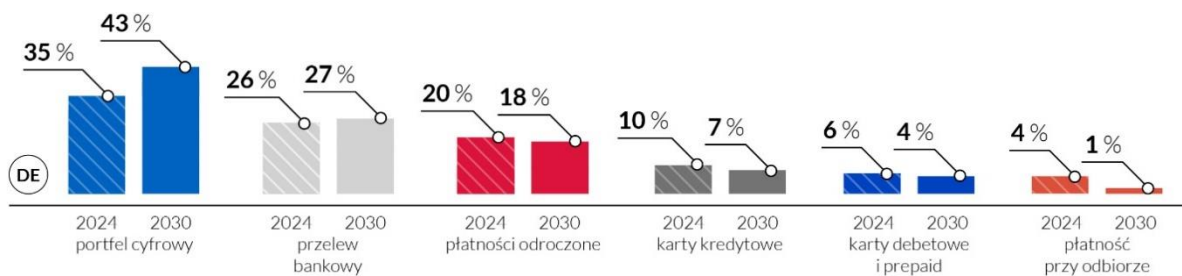
Mimo konserwatywnych przyzwyczajień, konsumenci chętnie korzystają z nowoczesnych trendów, np. social media odgrywają znaczącą rolę w inspirowaniu zakupów (ponad 80 proc. społeczeństwa używa mediów społecznościowych) (Trade, 2025a), a obecność marek na platformach takich jak Facebook czy Instagram pomaga budować lojalność klientów.

Innym aspektem kulturowym jest podejście do zwrotów i zakupów „na próbę”. Konsumenci w Niemczech często zamawiają kilka wariantów produktu (np. rozmiary ubrań), z góry zakładając, że część odeślą i jest to akceptowane zachowanie. Wysoka stopa zwrotów to wyzwanie dla e-sprzedawców, ale jednocześnie element konkurencji – firmy prześcigają się w ułatwianiu procedury zwrotu (darmowe odesłanie, wydłużone terminy na odstąpienie itp.), wiedząc, że klienci to doceniają. Sprzedawcy muszą wkalkulować to w koszty obsługi.

Warto zwrócić uwagę na preferencje płatnicze, które mają w Niemczech pewne kulturowe uwarunkowania. O ile w wielu krajach dominuje karta kredytowa, o tyle niemieccy klienci chętnie korzystają z metod, takich jak zakup z odroczoną płatnością. Ponadto Niemcy przywiązują wagę do różnorodności metod płatności – powszechnie akceptowane są przelewy bankowe, płatności kartami debetowymi, portfele elektroniczne (np. PayPal) oraz nowsze mobilne systemy płatności (np. Google Pay, Apple Pay) (Trade, 2025a). Dla sprzedawcy oznacza to konieczność integracji różnych rozwiązań płatniczych i uwzględnienia preferencji lokalnych.

Prognozy pokazują, że Niemcy w perspektywie 5 kolejnych lat będą coraz bardziej korzystać z portfeli cyfrowych, których udział w całości płatności z 35 proc. w 2024 r. ma urosnąć do 43 proc. w 2030 r. Stabilnie trzymają się przelewy – lekkie odbicie z 26 proc. do 27 proc.. Wszystkie pozostałe formy płatności będą zmniejszały swój udział: płatności odroczone (BNPL – buy

now, pay later) spadną z 20 proc. do 18 proc., podobnie karty kredytowe (z 10 proc. do 7 proc.) oraz debetowe i prepaid (z 6 proc. do 4 proc.). Płatność przy odbiorze będą znikać z rynku (z 4 proc. do 1 proc.) (Statista, 2025e).



Zmiana form płatności w Niemczech

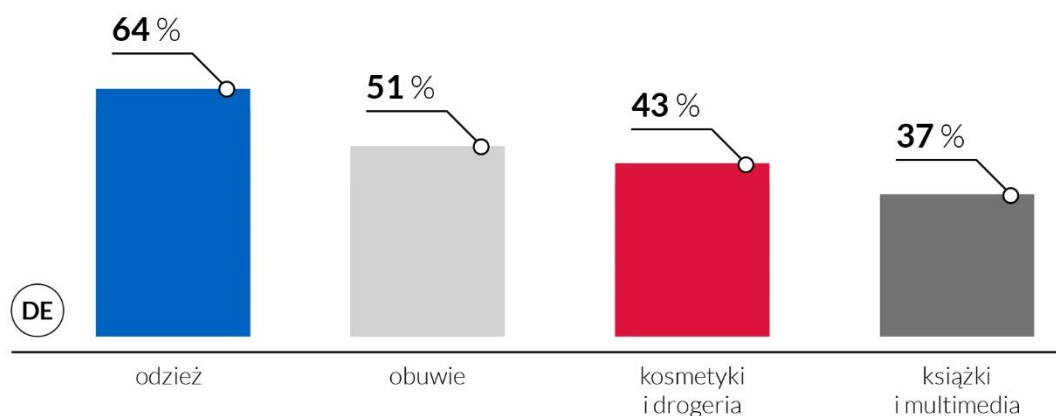
W Niemczech kluczowym elementem jest także logistyka – kraj ten ma bardzo rozwiniętą infrastrukturę dostaw. Działają liczni operatorzy kurierscy i pocztowi, a gęsta sieć punktów odbioru ułatwia sprawną dystrybucję zamówień. Konsumenci oczekują szybkiej dostawy – standardem staje się dostawa w 1-2 dni robocze, a w dużych miastach dostępne są już usługi dostawy tego samego dnia. Wskaźniki zadowolenia z dostaw w Niemczech należą do najwyższych, co oznacza, że nowi sprzedawcy muszą sprostać tym oczekiwaniom, np. poprzez utrzymywanie stanów magazynowych w Niemczech lub korzystanie z centrów fulfillment (jak Amazon FBA czy usługi firm logistycznych) dla szybkiego doręczania.

Czynniki ekonomiczne



Niemcy jako największa gospodarka Europy dysponują rozległym rynkiem wewnętrznym o dużej sile nabywczej. Wysoki dochód rozporządzalny niemieckich gospodarstw domowych przekłada się na relatywnie wysokie

wydatki na zakupy online. Średnia wartość rocznych zakupów internetowych per capita należy do najwyższych w UE – szacunki wskazują, że przeciętny e-konsument w Niemczech wydaje online kilka tysięcy euro rocznie (Trade, 2025a). W strukturze niemieckiego e-handlu dominują kategorie, takie jak moda i odzież, elektronika użytkowa, książki i media, ale coraz większy udział mają również artykuły codzienne (w tym żywność). Najpopularniejsze produkty kupowane online to odzież (64 proc.), obuwie (51 proc.), kosmetyki i produkty drogeryjne (43 proc.), a także książki i multimedia (37 proc.) (Trade, 2025a). Ostatnio widać też pewne zmiany spowodowane czynnikami makroekonomicznymi, ponieważ w obliczu rosnącej inflacji Niemcy nieco zmienili swoje nawyki, kierując wydatki bardziej na produkty pierwszej potrzeby (w tym spożywcze), a ograniczając zakupy dóbr ponadpodstawowych, np. luksusowej odzieży czy AGD. Mimo to e-commerce pozostaje w trendzie wzrostowym, bo nawet jeśli klienci tną wydatki, to przenoszą część zakupów do internetu w poszukiwaniu oszczędności (łatwiejsze porównanie cen, zakupy w promocjach online itd.).



Najpopularniejsze produkty kupowane online w Niemczech

Na niemieckim rynku działa wielu silnych rodzimych i zagranicznych graczy. Poza Amazonem (który obsługuje nie tylko Niemcy, ale i często zamówienia klientów austriackich czy szwajcarskich), ważni są lokalni detaliści jak Otto (historycznie katalog wysyłkowy, dziś duża platforma online), Zalando

(wyspecjalizowany w modzie), sieci sklepów tradycyjnych rozwijające e-commerce (MediaMarkt, Saturn – elektronika; IKEA – meble; drogerie DM i Rossmann itp.). Aby skutecznie konkurować, nowy sprzedawca musi oferować lepszą cenę, unikalny asortyment lub lepszą obsługę (np. szybsza dostawa, lepsza polityka zwrotów).

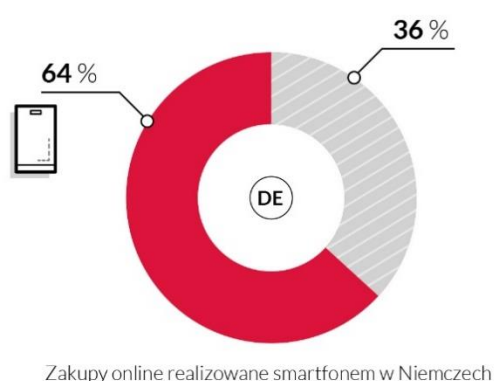
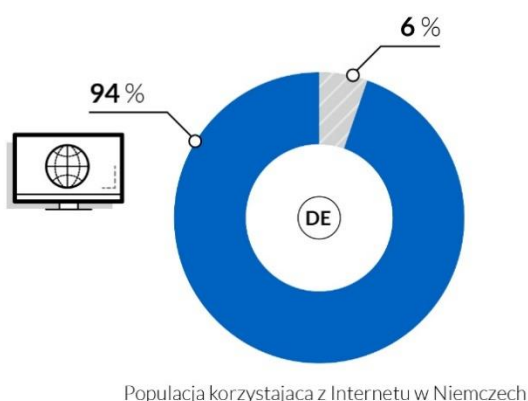
W kontekście internacjonalizacji warto zauważyć, że niemiecki e-commerce jest atrakcyjny dla zagranicznych firm, ale także niemieckie firmy coraz częściej sprzedają online za granicę. Z jednej strony, dla polskich eksporterów Niemcy są pierwszym naturalnym rynkiem docelowym w e-handlu – bliskość geograficzna i kulturowa, duża Polonia oraz rozpoznawalność polskich produktów (np. mebli, odzieży) w Niemczech sprzyjają ekspansji. Z drugiej strony, niemieckie sklepy internetowe chętnie rozszerzają działalność na sąsiadów – wiele z nich oferuje wysyłkę do Polski czy innych krajów UE, często z lokalizacją strony. Konkurencja jest zatem dwustronna.

Czynniki technologiczne



Niemcy dysponują bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturą teleinformatyczną, choć warto wspomnieć, że przez lata kraj ten nieco pozostawał w tyle za liderami (np. Skandynawią) w takich obszarach jak szybki internet stacjonarny. Niemniej jednak obecnie ponad 94 proc. populacji korzysta z Internetu (ponad 78 mln osób), a dostęp szerokopasmowy jest standardem (Anchanto, 2025). Szczególnie wysoka jest penetracja urządzeń mobilnych – 97 proc. Niemców posiada smartfon,

co przekłada się na rosnącą rolę m-commerce. Już w 2023 r. 64 proc. wszystkich zakupów online w Niemczech było realizowanych za pomocą smartfona. Sprzedawcy muszą zatem zapewnić w pełni funkcjonalne i wygodne wersje mobilne swoich sklepów (responsywne strony lub aplikacje). Wspomniana wysoka penetracja mediów społecznościowych sprawia, że platformy takie jak Facebook, Instagram, YouTube odgrywają istotną rolę w promowaniu produktów i kierowaniu ruchu do e-sklepów. Trendem jest też wykorzystywanie influencerów i reklam „targetowanych” w mediach społecznościowych do docierania szczególnie do młodszych grup klientów (Trade (2025a)).



Co oznacza rynek niemiecki dla polskich firm?

Dla polskich przedsiębiorstw Niemcy stanowią naturalny pierwszy krok w internacjonalizacji sprzedaży online. Bliskość granicy, członkostwo w Unii Europejskiej (brak ceł) oraz relatywnie niewielka bariera kulturowa powodują, że ekspansja na rynek niemiecki jest często najłatwiejsza pod kątem logistycznym. Wielu polskich eksporterów już teraz kieruje ofertę do Niemiec. Niemieccy konsumenci są świadomi wysokiej jakości polskich produktów (np. meble) i mają do nich zaufanie.

Mimo tych ułatwień, konkurencja na rynku niemieckim jest niezwykle silna, a oczekiwania klientów są wysokie. Polskie firmy muszą liczyć się

z koniecznością zainwestowania znacznych środków w marketing i dostosowanie oferty. Koszty reklamy cyfrowej w Niemczech są wysokie z uwagi na dużą konkurencję lokalnych graczy. Zdobywanie widoczności wymaga optymalizacji i unikalnej propozycji wartości. Barierek może być też skala wymaganych operacji, tj. obsługa szybko rosnącej liczby zamówień, zapewnienie dwujęzycznej (polsko-niemieckiej) obsługi klienta, organizacja zwrotów z Niemiec itp. Warto przed wejściem na niemiecki rynek dokładnie przeanalizować oczekiwania, bo niemieccy klienci są wrażliwi na cenę, ale jednocześnie lojalni wobec sprawdzonych dostawców, więc budowanie marki może być długotrwałe.

Kluczem do sukcesu jest zdobycie zaufania niemieckiego klienta poprzez obecność na renomowanych platformach, dostarczanie najwyższej jakości produktów i obsługi oraz stosowanie lokalnych rozwiązań (np. niemiecki adres zwrotny, certyfikaty jakości). Jeśli polska firma zdoła spełnić te wymagania, rynek niemiecki oferuje ogromne możliwości skalowania biznesu i stabilny, wysoki popyt na szeroką gamę produktów.

Prognozy rozwoju do 2030 roku

Niemiecki e-commerce zmierza w kierunku dalszego, choć umiarkowanego wzrostu. Prognozy przewidują utrzymanie średniorocznego tempa na poziomie ok. 5 proc., co oznacza, że wartość sprzedaży online będzie nadal rosła. Choć dynamika jest mniejsza niż w latach „boomu”, Niemcy pozostaną jednym z największych rynków w Europie o ugruntowanej pozycji. Równocześnie zaciera się granica między kanałami B2C i B2B, bowiem coraz więcej przedsiębiorstw wdraża platformy typowe dla sektora detalicznego, co napędza transakcje między firmami także online.

Technologicznie, handel online w Niemczech będzie wykorzystywał zaawansowane rozwiązania. Powszechne staną się narzędzia sztucznej inteligencji do personalizacji oferty i obsługi klienta (np. chatboty), a automatyzacja logistyki (magazyny z robotami, być może lokalne drony) poprawi efektywność dostaw. Coraz istotniejszy będzie kanał social commerce, czyli sprzedaż za pośrednictwem mediów społecznościowych. Już teraz szacuje się, że jego wartość może osiągnąć ok. 8,5 mld USD do 2030 r. (Globenewswire, 2025), co wskazuje na rosnącą rolę influencerów i platform, takich jak Instagram czy TikTok jako przestrzeni sprzedażowej. Jednocześnie tradycyjne platformy marketplace utrzymają dominującą pozycję, a klienci będą oczekiwać dalszego skracania czasu dostawy oraz udoskonalania usług „dostaw następnego dnia”. W obszarze płatności kontynuowany będzie zauważalny trend odchodzenia od klasycznych kart kredytowych na rzecz płatności elektronicznych.

Wnioski końcowe

Niemcy to ogromny i dojrzały e-commerce o wysokim nasyceniu sprzedawców. Charakteryzuje go bardzo duża baza zamożnych e-konsumentów, którzy jednak są wymagający pod względem ceny, jakości i standardów obsługi. Główne atuty rynku niemieckiego to jego skala (ponad 83 mln konsumentów) oraz rozwinięta infrastruktura logistyczna i płatnicza, co ułatwia sprawną sprzedaż online na terenie całego kraju. Jednocześnie barierami są nasycenie rynku (działa tu ok. pół miliona sklepów internetowych (Expandeco, 2025)) oraz przywiązanie klientów do rodzimych marek i sklepów. Nowy zagraniczny gracz musi wyróżnić się albo ceną, albo unikalnym produktem, albo świetną obsługą, aby zdobyć lojalność Niemców. Istotnym wyzwaniem jest konieczność pełnego dopasowania oferty do lokalnych uwarunkowań i spełnienia surowych wymogów

prawnych – rynek ten stawia wysoko poprzeczkę w zakresie ochrony danych, praw konsumenta czy ekologii.

Z drugiej strony, potencjał sprzedażowy jest ogromny – nawet niewielki udział w tym rynku może przekładać się na znaczące przychody. Ponadto bliskość geograficzna i kulturowa (pewne podobieństwa w zachowaniach zakupowych, duża diaspora polska w Niemczech) sprzyjają firmom z Polski. Wiele polskich produktów (np. mebli, odzieży) jest już rozpoznawalnych i cenionych za Odrą, co ułatwia start. Niemieccy konsumenci coraz bardziej otwierają się na zakupy transgraniczne, dlatego polska firma, która spełni lokalne standardy i zbuduje zaufanie, ma szansę z powodzeniem konkurować na tym rynku.

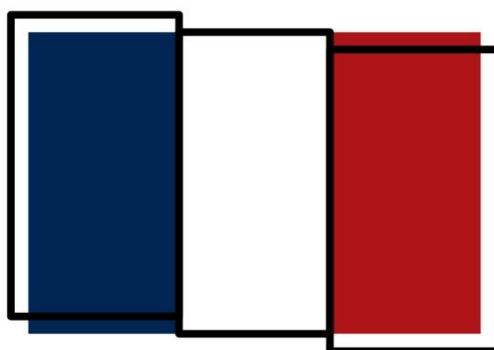
Bibliografia

- Anchanto (2025). E-commerce Penetration Rates by Country: Top Markets for Global Growth, <https://anchanto.com/ecommerce-market-size-by-country/>
- Expandeco (2025). Ekspansja na rynek niemiecki, <https://www.expandeco.com/pl/ekspansja/niemcy/>
- Globenewswire (2025). Germany Social Commerce Market Databook 2025: Stricter Regulations Shape Germany's Social Media Commerce Landscape, <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/06/10/3096349/28124/en/Germany-Social-Commerce-Market-Databook-2025-Stricter-Regulations-Shape-Germany-s-Social-Media-Commerce-Landscape.html>
- Statista (2025b). eCommerce – Germany, <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/germany>
- Statista (2025c). Cross-border e-commerce as share of total online retail in Europe in 2022, by country,

<https://www.statista.com/statistics/1265379/cross-border-share-b2c-e-commerce-turnover-europe>

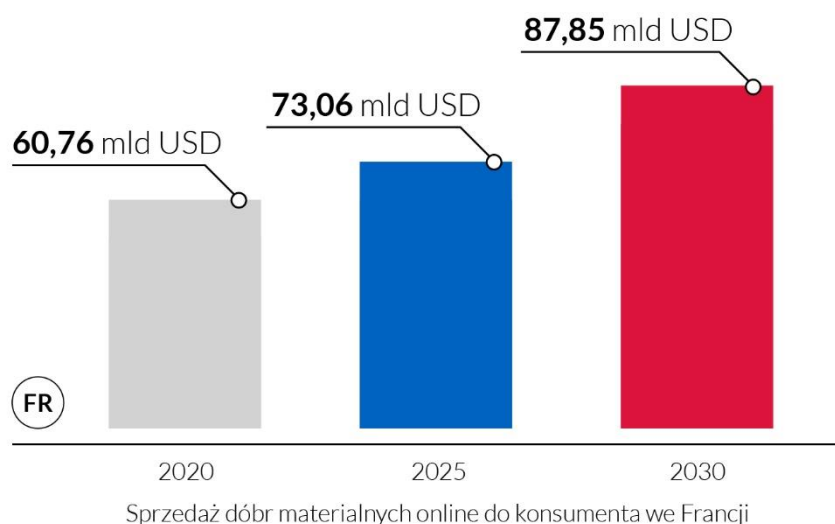
- Statista (2025d). Attitudes towards online shopping in Germany as of September 2025, <https://www.statista.com/forecasts/998723/attitudes-towards-online-shopping-in-germany>
- Statista (2025e). Market share of cash, credit cards, and other payment methods during online shopping in Germany from 2016 to 2024, with a forecast for 2030, <https://www.statista.com/statistics/817348/e-commerce-payment-methods-germany>
- Trade (2025a). Germany Country Commercial Guide, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/germany-ecommerce>

Francja

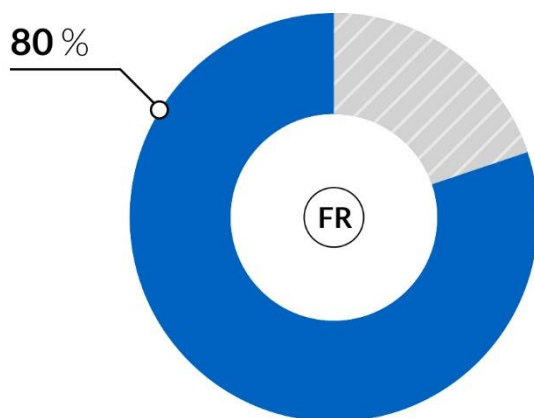


Charakterystyka ogólna

Francja jest trzecim co do wielkości rynkiem e-commerce w Europie (po Wielkiej Brytanii i Niemczech). Sprzedaż dóbr materialnych realizowana kanałami cyfrowymi na rzecz konsumentów indywidualnych we Francji wyniosła w 2020 roku 60,76 mld USD. Do 2025 roku jej wartość wzrośnie do 73,06 mld USD, a prognozy na 2030 rok wskazują dalszy wzrost – do poziomu 87,85 mld USD. Dane te potwierdzają stabilny, wieloletni trend ekspansji francuskiego e-commerce 3,8 proc. (Statista, 2025f).

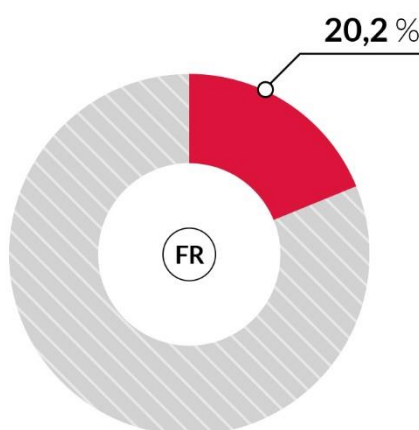


Obeenie ponad 42 miliony Francuzów dokonuje zakupów online, co stanowi ponad 80 proc. użytkowników internetu w kraju. Przeciętny e-konsument we Francji realizuje około 54 transakcji online rocznie na łączną sumę ok. 3500 euro (Trade, 2025b). Francja wyróżnia się również rozwiniętym segmentem usług i turystyki w e-commerce – kategorie, takie jak podróże, rezerwacje czy bilety stanowią istotną część rynku.



Liczba użytkowników kupujących online we Francji

Udział sprzedaży transgranicznej w handlu internetowym we Francji sięgał w 2022 roku 20,2 proc., co podkreśla znaczenie międzynarodowych przepływów towarów w strukturze tamtejszego e-commerce (Statista, 2025c).

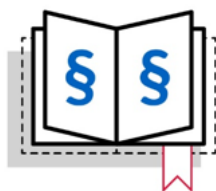


Udział sprzedaży transgranicznej we francuskim handlu internetowym w 2022 r.

Francuski e-commerce bazuje w dużej części na lokalnych graczach i cechuje się pewnymi unikalnymi trendami konsumenckimi. Choć globalne platformy, takie jak Amazon i Shein, odgrywają dużą rolę, we Francji popularne są również rodzime platformy i sklepy – np. Veepee (dawniej Vente-Privee) – pionier sprzedaży typu outlet, Cdiscount (duży marketplace z elektroniką i innymi produktami), Fnac/Darty (sieć handlowa AGD/RTV

z dużą sprzedażą online), Le Bon Coin (odpowiednik OLX – serwis ogłoszeń i sprzedaży lokalnej) czy Back Market (platforma sprzedaży elektroniki odnowionej). W czołówce najczęściej odwiedzanych witryn są też międzynarodowe serwisy związane z podróżami (np. Booking, Airbnb) oraz chińskie marketplace'y jak AliExpress (Trade, 2025b). Ogólnie jednak Francuzi wykazują pewną preferencję dla lokalnych rozwiązań i marek, szczególnie jeśli są one dobrze zakorzenione w ich kulturze zakupowej.

Czynniki prawne



Otoczenie prawne e-commerce we Francji jest kształtowane zarówno przez przepisy unijne, jak i przez wewnętrzne regulacje. Francja jest znana z restrykcyjnego podejścia do ochrony konsumentów i danych osobowych. Przykładowo zanim UE przyjęła kompleksowe regulacje dotyczące rynku cyfrowego, Francja już pracowała nad opodatkowaniem wielkich platform (podatek cyfrowy 3 proc. od przychodów firm we Francji został wprowadzony w 2019 r.), czy nad prawem do ochrony danych lokacyjnych. Dlatego zagraniczni sprzedawcy muszą śledzić nie tylko prawo unijne, ale i specyficzne wymagania francuskie.

Organy nadzorcze (np. CNIL – Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) aktywnie dbają o przestrzeganie ochrony danych osobowych i przepisów o e-prywatności – przykładem są głośne kary nałożone we Francji na firmy internetowe za naruszenia zasad cookies czy

przechowywania danych klientów (Trade, 2025b). Francuskie prawo implementuje europejskie dyrektywy konsumenckie, zapewniając m.in. 14-dniowe prawo zwrotu towaru, obowiązek jasnego informowania o cenach (ceny muszą zawierać wszystkie podatki, a koszt dostawy być podany przed finalizacją zamówienia) czy zakaz automatycznego dodawania płatnych opcji bez wyraźnej zgody klienta.

W kwestii prawa konsumenckiego, Francja rygorystycznie traktuje zasady reklamacji i zwrotów. E-sprzedawca musi np. wyraźnie informować o istnieniu prawa odstąpienia od umowy i nie może utrudniać jego wykonania. We Francji istnieją także regulacje dotyczące wyprzedaży i promocji – terminy sezonowych wyprzedaży (soldes) są ustalane ogólnie przez prawo (trwają 6 tygodni zimą od stycznia i 6 tygodni latem od końca czerwca, dokładne daty ogłasza administracja) (Trade, 2025b). Dotyczy to co prawda głównie sklepów fizycznych, ale również sklepy internetowe muszą się do tych okresów dostosować, jeśli prowadzą oficjalne „soldes”.

Francja, jako kraj o silnej tradycji etatystycznej, ma też pewne specyficzne regulacje handlu wpływające na e-commerce. Przykładowo, istnieją ograniczenia co do reklam wyrobów alkoholowych (Loi Évin) – sklepy online z alkoholem muszą przestrzegać tych samych zasad co inne media. Ponadto Francja wprowadziła ustawę o rynku cyfrowym (Loi pour une République numérique) jeszcze przed regulacjami unijnymi, nakładającą m.in. wymogi przejrzystości na platformy co do algorytmów i recenzji online. Duże platformy (np. marketplace'y) są we Francji zobowiązane do informowania sprzedawców o zmianach w regulaminach z odpowiednim wyprzedzeniem i do działań na rzecz ograniczania nielegalnych treści. Wiele z tych kwestii przejęły potem unijne akty (DSA, DMA), ale Francja często jako pierwsza implementuje lub zaostrza przepisy, co może skutkować np.

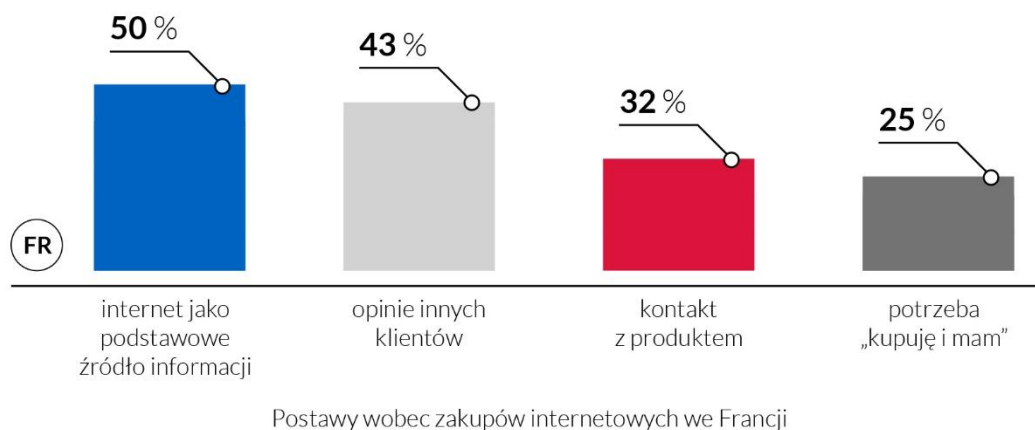
koniecznością dostosowania się do nowych standardów wcześniej niż w reszcie UE.

Czynniki kulturowe



Francuzi mają opinię osób przywiązanych do swojego języka i kultury. Komunikacja z klientem powinna odbywać się po francusku i większość Francuzów oczekuje dokumentów (regulamin, polityka prywatności itp.) w swoim języku. Francuscy konsumenci odznaczają się relatywnie wysoką akceptacją dla zagranicznych marek i trendów, przy jednoczesnym pielęgnowaniu lokalnej specyfiki. Z jednej strony kultura amerykańska i jej marki są we Francji lubiane, ponieważ wielu Francuzów chętnie kupuje produkty znanych firm z USA (Trade, 2025b). Z drugiej strony, oczekują oni od zagranicznych sprzedawców dostosowania się do lokalnych norm, np. uwzględnienia francuskiego kalendarza wyprzedaży itp.

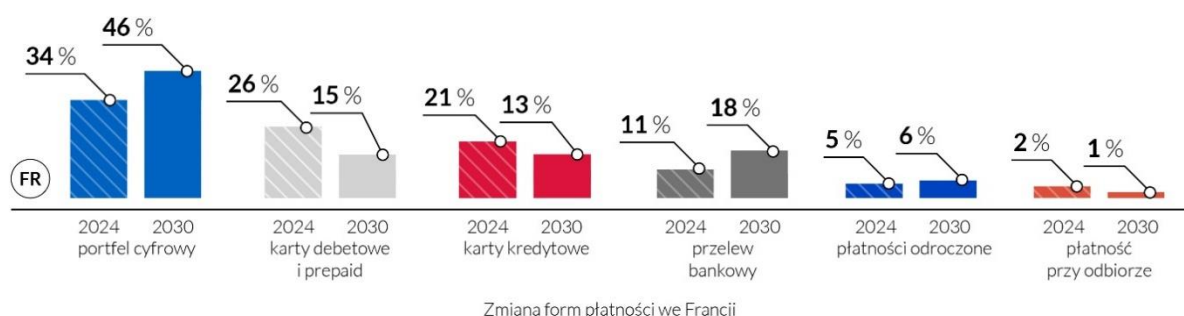
Połowa francuskich konsumentów deklaruje, że przed dokonaniem większego zakupu zawsze przeprowadza wstępne rozeznanie w internecie. Recenzje innych użytkowników również mają duże znaczenie – 43 proc. badanych uważa opinie online za bardzo pomocne. Jednocześnie 32 proc. konsumentów podkreśla potrzebę fizycznego kontaktu z produktem przed zakupem, co pokazuje, że tradycyjne doświadczenie zakupowe nadal pozostaje istotne. Dla 25 proc. respondentów ważna jest także natychmiastowa dostępność, dlatego chcą odebrać kupiony produkt tego samego dnia (Statista, 2025g).



Francuzi wykazują rosnącą świadomość ekologiczną i cenią zrównoważone zakupy, co wyraża się coraz większą popularnością lokalnych i ekologicznych produktów oraz platform sprzedaży z drugiej ręki. Aż 60 proc. internautów we Francji korzysta z platform ekonomii współdzielenia (wynajem mieszkań, pojazdów itp.). Sukces odniosły też serwisy z używanymi rzeczami, takimi jak Le Bon Coin, Vinted czy Back Market (Trade, 2025b). Rosnąca inflacja sprawiła, że klienci stali się bardziej wrażliwi na ceny oraz zainteresowani opiniami innych kupujących przed podjęciem decyzji, dlatego w e-commerce Francuzi coraz częściej szukają okazji cenowych i promocji. Ważną cechą lokalnego rynku jest otwartość na zakupy zagraniczne, ponieważ ponad 35 proc. francuskich e-kupujących zamawia z zagranicy, co jest powyżej średniej UE. Równolegle, wiele francuskich sklepów online sprzedaje na eksport, bowiem 62 proc. firm e-commerce we Francji obsługuje zamówienia od klientów spoza kraju (Trade, 2025b). Są to pobliskie kraje, takie jak Belgia (86 proc. e-sprzedawców kieruje tam ofertę), Hiszpania (68 proc.), Niemcy (65 proc.) i Włochy (61 proc.).

Kultura płatności we Francji różni się nieco od niemieckiej czy anglosaskiej. W strukturze płatności stosowanych w e-commerce we Francji dominują portfele cyfrowe – w 2024 roku odpowiadały za 34 proc. transakcji online,

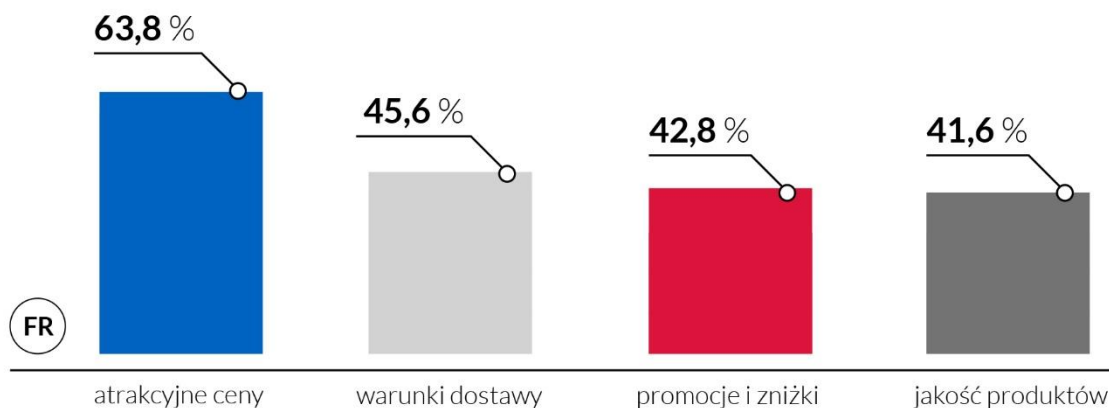
a prognozy na 2030 rok wskazują ich dalszy wzrost do 46 proc.. Jednocześnie przewiduje się wyraźny spadek udziału kart debetowych i przedpłaconych z 26 proc. w 2024 roku do 15 proc. w 2030 roku. Zmniejsza się również znaczenie kart kredytowych, których udział ma spaść z 21 proc. do 13 proc. Odwrotny trend obserwuje się w przypadku przelewów bankowych i poleceń zapłaty – ich udział wzrośnie z 11 proc. do 18 proc.. Usługi typu „kup teraz, zapłać później” (BNPL) utrzymają niewielki, ale stabilny udział, rosnąc z 5 proc. do 6 proc.. Natomiast płatność gotówką przy odbiorze pozostanie marginalna i według prognoz spadnie z 2 proc. do zaledwie 1 proc. (Statista, 2025h).



Oczekiwania francuskiego klienta co do obsługi są wysokie. Znaczenie ma dobra obsługa posprzedażowa, możliwość łatwego kontaktu (np. infolinia, czat) oraz oczywiście terminowe dostawy. Francuzi robią dużo zakupów przed okresem świątecznym i w trakcie wyprzedaży sezonowych, ważne są też takie okazje jak Black Friday i Cyber Monday, które od kilku lat stały się popularne.

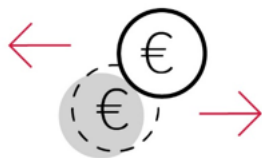
Najsilniejszym czynnikiem budującym lojalność klientów e-commerce we Francji są atrakcyjne ceny – wskazuje je 63,8 proc. konsumentów. Na drugim miejscu znajdują się warunki dostawy, które mają znaczenie dla 45,6 proc. użytkowników i często decydują o wyborze danego sklepu. Promocje oraz zniżki oferowane przez markę są ważne dla 42,8 proc. kupujących, co potwierdza dużą wrażliwość cenową francuskich klientów. Wysoka jakość

produktów pozostaje równie istotna: 41,6 proc. respondentów uznaje ją za kluczowy element wpływający na ich lojalność wobec konkretnego sprzedawcy (Statista, 2025i).



Czynniki budujące lojalność klientów e-commerce we Francji

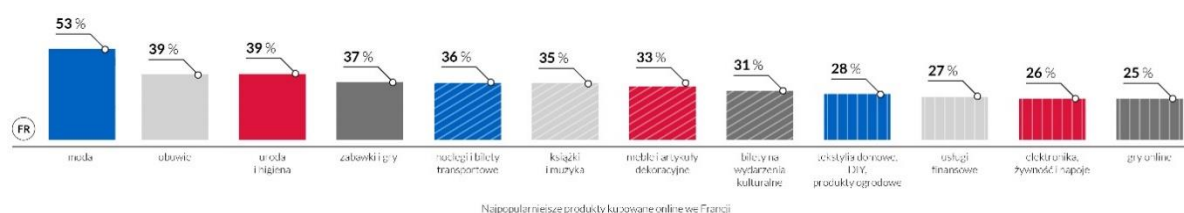
Czynniki ekonomiczne



Francja ma wysoko rozwinięty rynek handlu detalicznego i dużą siłę nabywczą konsumentów, co przekłada się na znaczącą wartość e-commerce. Struktura wydatków online jest zróżnicowana. Średnia transakcja online wynosi ok. 65 euro (Trade, 2025b), a roczne wydatki na osobę sięgają kilkuset euro. Obok segmentu B2C bardzo dynamicznie rozwija się e-commerce B2B. Konkurencja jest duża, co motywuje firmy do inwestowania w pozycjonowanie swoich sklepów oraz doskonalenie oferty cyfrowej. Mimo wysokiej bazy użytkowników, prognozy wciąż zakładają wzrost – rynek nasycza się wolno, a nowe trendy (jak social commerce, subskrypcje e-usług) generują dodatkowe przychody.

Kluczowym elementem ekonomicznym jest wielkość rynku. Zamożny rynek UE przyciąga inwestorów, co powoduje, że konkurencja cenowa może być intensywna, ale z drugiej strony zapewnia efekt skali. Francja jest też krajem relatywnie wysokich kosztów pracy, co wpływa na koszty obsługi (np. obsługa klienta po francusku, magazynowanie we Francji są droższe niż w Polsce). Polskie firmy mogą wykorzystywać przewagi kosztowe produkcji, ale muszą brać pod uwagę np. wyższe koszty logistyczne (przesyłka międzynarodowa) czy konieczność oferowania konkurencyjnych cen w euro.

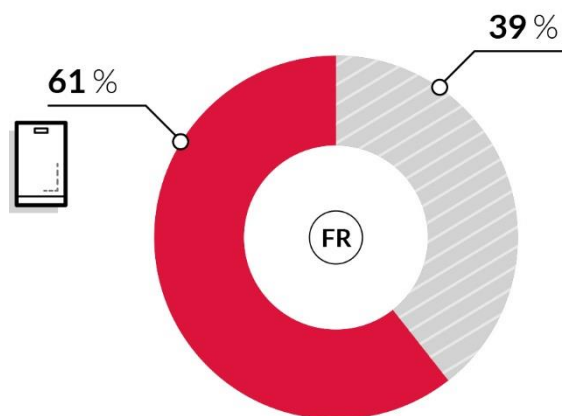
Najczęściej kupowaną kategorią online we Francji jest moda – 53 proc. konsumentów deklaruje zakupy odzieży w internecie. Na drugim miejscu znajdują się obuwie oraz produkty z obszaru urody i higieny, które wybiera po 39 proc. użytkowników. Zabawki i gry kupuje online 37 proc. badanych, a rezerwacji noclegów oraz biletów transportowych dokonuje 36 proc. konsumentów. Produkty kultury, takie jak książki czy muzyka, są wybierane przez 35 proc. kupujących. Meble i artykuły dekoracyjne zamawia w internecie 33 proc. respondentów, a bilety na wydarzenia kulturalne – 31 proc. Zakupy tekstyliów domowych oraz produktów DIY i ogrodowych deklaruje po 28 proc. konsumentów. Usługi finansowe przyciągają 27 proc. użytkowników, natomiast elektronika oraz żywność i napoje są kupowane online przez 26 proc. badanych. Gry online wybiera 25 proc. respondentów, co zamyka zestaw najpopularniejszych kategorii zakupowych (Statista, 2025j).



Czynniki technologiczne



Francja ma bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę telekomunikacyjną. Ponad 90 proc. gospodarstw ma dostęp do internetu, w tym coraz większy odsetek do łączy światłowodowych. Smartfony są wszechobecne – ok. 80–85 proc. Francuzów posiada smartfon, a w 2022 r. 25,6 mln osób dokonało zakupu przy użyciu telefonu. Zakupy mobilne stanowią już ok. 40 proc. wartości sprzedaży online na wiodących platformach. Co więcej, 61 proc. wszystkich transakcji online jest finalizowanych na urządzeniu mobilnym (Trade, 2025b). Trzeba też pamiętać, że Francuzi lubią aplikacje, np. wiele sieci sklepów ma własne aplikacje lojalnościowe wykorzystywane do zakupów.



Zakupy online realizowane smartfonem we Francji

Co oznacza rynek francuski dla polskich firm?

Francja często znajduje się wśród priorytetów polskich firm planujących ekspansję zagraniczną, choć uchodzi za rynek trudny. Dla polskich przedsiębiorców oznacza on możliwość dotarcia do dużej grupy zamożnych klientów, którzy są skłonni zapłacić za jakość, co jest szansą dla marek oferujących produkty premium czy unikalne. Produkty, takie jak kosmetyki naturalne, moda czy artykuły wyposażenia wnętrz, za które polskie firmy są cenione, mogą liczyć na zainteresowanie francuskich odbiorców, o ile odpowiednio przedstawią swoją ofertę.

Wejście na rynek francuski wymaga jednak starannego przygotowania. Bariera językowa sprawia, że niezbędne jest zatrudnienie francuskojęzycznego personelu lub współpraca z lokalnymi partnerami. Polskie firmy muszą także liczyć się z wyższymi kosztami operacyjnymi, np. koszt pracy we Francji (outsourcing call center czy magazynu) będzie wyższy niż w Polsce. Z drugiej strony, obecność we Francji podnosi prestiż firmy i pozwala dywersyfikować przychody.

Dla polskich eksporterów francuski rynek może być furtką do dalszej ekspansji na kraje frankofońskie (Belgia, Szwajcaria, Luksemburg a nawet Kanada). Sukces we Francji uwiarygadnia markę w oczach zachodnioeuropejskich partnerów biznesowych. Dlatego mimo wyzwań warto rozważyć obecność nad Sekwaną, zwłaszcza jeśli firma dysponuje unikatowym produktem i jest gotowa zainwestować w budowę marki. Odwaga i solidne przygotowanie mogą zaowocować zdobyciem ważnego przyczółka na mapie europejskiego e-commerce.

Prognozy rozwoju e-commerce do 2030 roku

Rynek francuski, będący trzecim co do wielkości w Europie, w nadchodzących latach będzie nadal się rozwijał, choć tempo wzrostu prawdopodobnie nieco spowolni w porównaniu z okresem pandemii. Prognozy wskazują na średnioroczny wzrost rzędu 3-4 proc. w latach 2025-2030 (Statista, 2025f), co przełoży się na dalsze powiększanie wartości e-handlu. W strukturze rynku mogą następować zmiany jakościowe. Francuzi już teraz wyróżniają się nieco innymi preferencjami zakupowymi niż reszta Europy (np. większy udział kategorii hobby i produktów do spędzania wolnego czasu (Apaczka, 2025a)), co może w przyszłości oznaczać również ich rosnące znaczenie w innych krajach UE.

We Francji silnie akcentowane będą aspekty zrównoważonego rozwoju. Do 2030 roku należy spodziewać się, że wiele sklepów internetowych dostosuje opakowania i łańcuch dostaw do wymogów niskoemisyjności, odpowiadając na oczekiwania francuskich konsumentów (aż 77 proc. deklaruje gotowość zapłaty więcej za produkt ekologiczny (Apaczka, 2025a)). Technologicznie, francuski e-commerce będzie coraz bardziej mobilny – już ponad połowa transakcji odbywa się przez smartfony, a odsetek ten będzie rósł wraz z cyfryzacją kolejnych grup wiekowych. Można spodziewać się dalszej integracji kanałów sprzedaży online i offline (popularyzacja modelu click-and-collect i nowych form dostaw).

Ważnym trendem do 2030 r. będzie także rozwój handlu poprzez media społecznościowe oraz platformy marketplace. Francuscy konsumenci chętnie korzystają zarówno z globalnych serwisów, jak i lokalnych platform. Do 2030 r. udział tych kanałów może jeszcze wzrosnąć, zwłaszcza że młodsze pokolenia kupujących wychowane na social media preferują szybkie i zintegrowane doświadczenia zakupowe. Niemniej przewiduje się,

że francuski rynek zachowa pewne lokalne uwarunkowania – silną pozycję będą mieć rodzime marki i sklepy sprzedające produkty lokalne, wspierane przez świadomy patriotyzm konsumencki Francuzów.

Wnioski końcowe

Francja jest atrakcyjnym rynkiem dla e-sprzedawców ze względu na swoją wielkość (prawie 70 mln mieszkańców) i wysoki poziom wydatków konsumenckich online. Francuski e-commerce cechuje się jednak pewnymi unikalnymi wyzwaniem. Z jednej strony, konsumenci są oswojeni z zakupami online i wartość tego rynku stale rośnie. Z drugiej strony, francuscy klienci są wymagający i przywiązani do rodzimych produktów oraz języka – od zagranicznych sprzedawców oczekują pełnego dopasowania oferty do lokalnych warunków. Dodatkowym wyzwaniem jest mnogość regulacji – od restrykcyjnych przepisów konsumenckich po pionierskie podatki cyfrowe, co może generować wyższe koszty dopasowania.

Do mocnych stron rynku francuskiego należy zaliczyć dużą otwartość na nowe trendy (np. wysoki udział transakcji mobilnych, szybka adaptacja nowych form dostawy). Również stosunkowo wysoki odsetek francuskich klientów dokonuje zakupów za granicą. Oznacza to, że mimo silnego lokalnego patriotyzmu, istnieje przestrzeń dla zagranicznych marek oferujących atrakcyjne produkty. W wielu kategoriach (np. produkty hobbystyczne, wyposażenie wnętrz) popyt rośnie dynamicznie i polskie firmy mogą to wykorzystać. Warunkiem jest jednak zrozumienie specyfiki tego rynku, tj. potrzebę komunikacji w języku francuskim, dbałość o jakość (Francuzi cenią marki premium i dobrą obsługę) oraz gotowość do dostosowania się do lokalnych nawyków (np. oferowanie darmowej dostawy przy wolniejszej opcji odbioru).

Dla polskich firm rynek francuski może być kolejnym krokiem po ekspansji na rynki bliższe geograficznie. Jest bardziej wymagający ze względu na barierę językową i regulacyjną, ale polskie firmy, które odniosą sukces we Francji, zyskują dostęp do klientów o wysokiej sile nabywczej i mogą budować rozpoznawalność swojej marki w skali globalnej.

Bibliografia

- Apaczka (2025a). Cross-border do Francji. Radzimy, jak zaplanować ekspansję Twojego e-commerce w kraju nad Sekwaną!, <https://www.apaczka.pl/blog/cross-border-do-francji-radzimy-jak-zaplanowac-ekspansje-twojego-e-commerce-w-kraju-nad-sekwana/>
- Statista (2025f). eCommerce – France, <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/france>
- Statista (2025g). Attitudes towards online shopping in France as of June 2025, <https://www.statista.com/forecasts/998225/attitudes-towards-online-shopping-in-france>
- Statista (2025h). Market share of cash, credit cards, and other payment methods during online shopping in France from 2016 to 2024, with a forecast for 2030, <https://www.statista.com/statistics/1363459/e-commerce-payment-methods-france>
- Statista (2025i). Top factors driving e-commerce customer loyalty in France in 2023, <https://www.statista.com/statistics/1399235/e-commerce-customer-loyalty-drivers-france>
- Statista (2025j). Product and service categories most purchased online in France as of January 2024,

<https://www.statista.com/statistics/1363459/e-commerce-payment-methods-france>

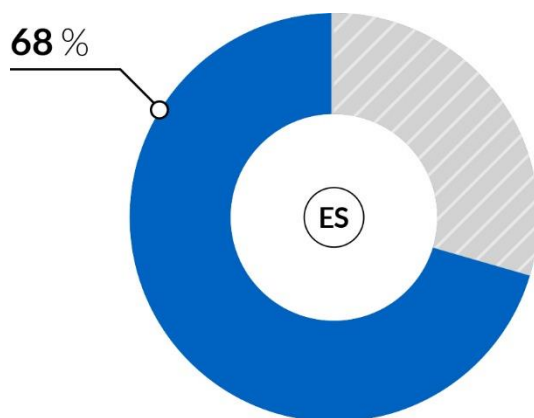
- Trade (2025b). France Country Commercial Guide, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/france-ecommerce>

Hiszpania



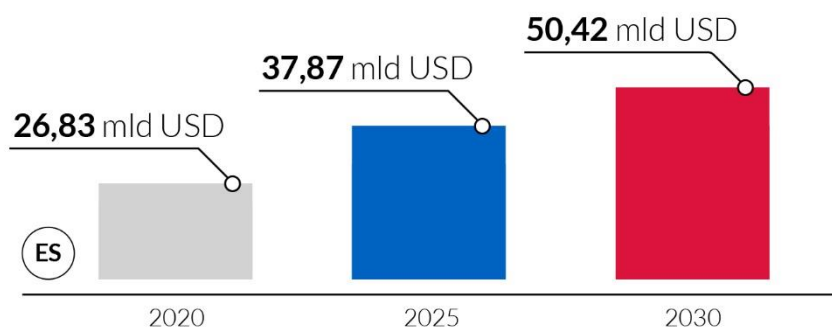
Charakterystyka ogólna

Hiszpania jest jednym z najszybciej rosnących rynków e-commerce w Europie w ostatnich latach. Choć startowała z niższego poziomu penetracji niż Europa Północna, obecnie nadrabia dystans – w 2022 r. około 32 mln Hiszpanów dokonało zakupów online, co odpowiada 68 proc. całej populacji kraju. Przewiduje się dalszy wzrost liczby e-kupujących do ok. 40 mln w 2025 r., co oznaczałoby penetrację ok. 80 proc. dorosłych (Trade, 2025c).



Liczba użytkowników kupujących online w Hiszpanii

Wartość sprzedaży towarów fizycznych online (B2C) w Hiszpanii ma się zwiększyć z 26,83 mld USD w 2020 r. do prognozowanych 37,87 mld USD w 2025 r., a do 2030 r. ma osiągnąć 50,42 mld USD. To oznacza, że hiszpański e-commerce notuje solidne tempo wzrostu, napędzane rosnącą penetracją zakupów mobilnych i dużą bazą konsumentów korzystających z marketplace'ów (Statista, 2025k).

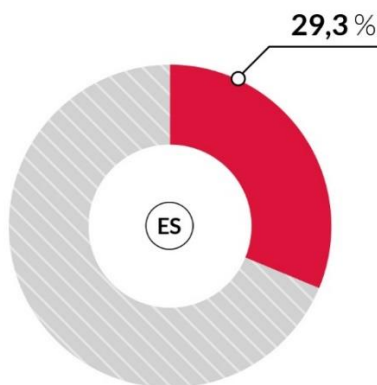


Sprzedaż towarów fizycznych online do konsumenta w Hiszpanii

Hiszpania jako rynek ma pewne unikalne cechy, m.in. silne powiązania z Ameryką Łacińską (język i kultura), co sprawia, że lokalne firmy często obsługują też klientów z Ameryki Południowej i Środkowej, a globalne firmy e-commerce traktują Hiszpanię jako bramę do rynku latynoamerykańskiego (np. Amazon i AliExpress mają centra obsługi hiszpańskojęzycznej w Hiszpanii).

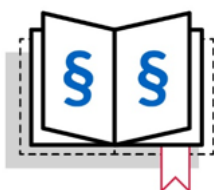
W e-commerce w Hiszpanii w 2024 r. z jednej strony dominują globalne platformy, a z drugiej – mocno trzymają się lokalne marki o silnej pozycji rynkowej. Na szczycie listy znajdują się Amazon i Shein, czyli globalne firmy, którzy przyciągają Hiszpanów szeroką ofertą i atrakcyjnymi cenami. Ich popularność potwierdza, że hiszpańscy konsumenci nie mają oporów przed zakupami od międzynarodowych graczy, pod warunkiem, że zakupy są proste i szybkie. Tuż za nimi plasują się już lokalne i regionalne potęgi, takie jak El Corte Inglés, Mercadona czy PCComponentes. To firmy, które dobrze rozumieją specyfikę rynku, preferencje konsumentów i kontekst kulturowy. Dzięki temu skutecznie rywalizują z globalnymi platformami. Obok nich w zestawieniu znajdują się również silne marki międzynarodowe działające w Hiszpanii, jak Carrefour, Zara, Apple czy MediaMarkt, łączące globalny zasięg z lokalnym dopasowaniem.

Udział sprzedaży transgranicznej w handlu internetowym w Hiszpani wyniósł 29,3 proc. w 2022 roku, co pokazuje znaczenie międzynarodowych zamówień w hiszpańskim e-commerce (Statista, 2025c).



Udział sprzedaży transgranicznej w hiszpańskim handlu internetowym w 2022 r.

Czynniki prawne



Regulacje dotyczące handlu elektronicznego w Hiszpanii są w pełni zgodne z ramami unijnymi. Kraj implementował m.in. dyrektywę o handlu elektronicznym, dyrektywę konsumencką, GDPR itp. Hiszpania aktywnie uczestniczy w unijnych inicjatywach cyfrowych i korzysta z nich (np. Digital Markets Act i Digital Services Act obowiązują tu tak samo, jak w pozostałych krajach UE). Państwo to nie wprowadzało w ostatnich latach radykalnie odmiennych od unijnych przepisów dotyczących e-commerce, koncentrując się raczej na wdrażaniu wspólnych polityk. W praktyce oznacza to, że firmy zagraniczne funkcjonujące zgodnie z prawem UE nie napotkają w Hiszpanii dodatkowych barier regulacyjnych ponad te znane z innych rynków europejskich. Oczywiście istnieje lokalna specyfika, np. hiszpańskie prawo kładzie nacisk na prawo konsumenta do uzyskania posprzedażowego wsparcia w języku hiszpańskim, czy kwestie dostępności stron dla osób niepełnosprawnych, ale zasadniczo otoczenie prawne jest przewidywalne i przyjazne internacjonalizacji. Warto wspomnieć, że Hiszpania monitoruje także obszary nowe, jak gospodarka platform. Ogólnie jednak kwestie prawne nie stanowią tu głównej przeszkody, co potwierdza fakt, że duża część przychodów hiszpańskiego e-commerce pochodzi ze sprzedaży transgranicznej, co świadczy o skutecznym funkcjonowaniu wspólnego rynku i braku istotnych barier formalnych.

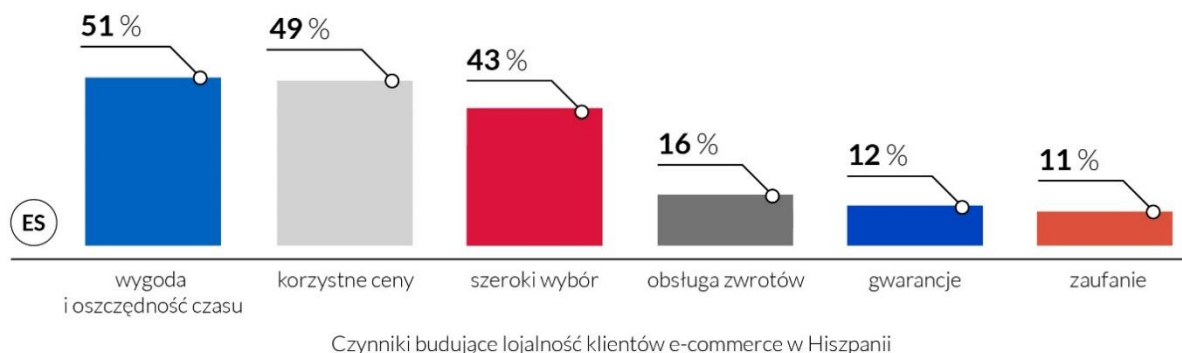
Hiszpania wprowadziła pewne zachęty prawno-podatkowe do cyfryzacji, np. ulgi dla start-upów technologicznych, programy wsparcia MŚP w transformacji cyfrowej (Kit Digital). W kontekście sprzedaży transgranicznej warto zauważyć, że Hiszpania korzysta z unijnych rozwiązań ułatwiających e-handel, jak procedura OSS (One-Stop Shop) dla rozliczania VAT od sprzedaży zagranicznej, co upraszcza firmom zagranicznym handel z hiszpańskimi konsumentami.

Czynniki kulturowe

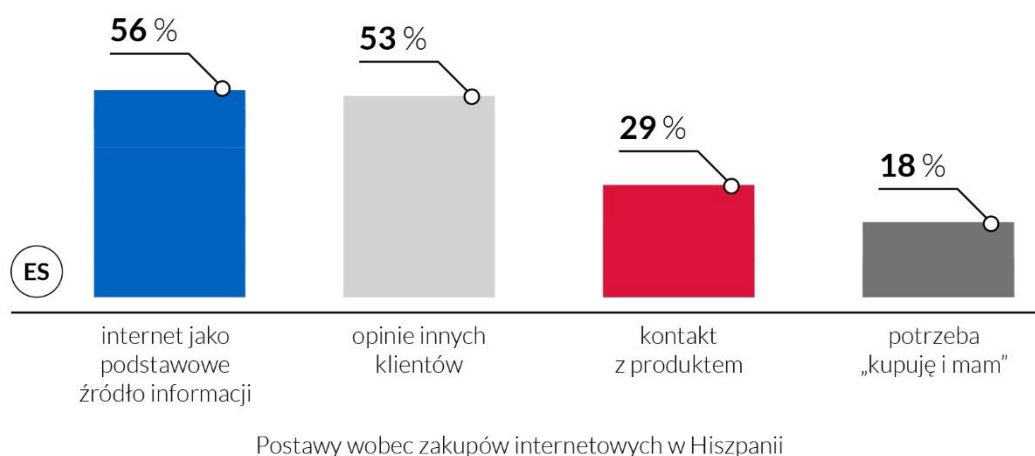


Hiszpańscy konsumenci coraz śmielej korzystają z zakupów internetowych, choć jeszcze dekadę temu kraj ten odstawał pod tym względem od średniej UE. Hiszpanie polubili platformy marketplace, które stanowią one często dla nich pierwszy wybór do poszukiwania produktów. Motywacje klientów do korzystania z takich platform to szeroki wybór produktów, lepsze ceny, opinie innych kupujących oraz wygoda zakupów i możliwość zarządzania zamówieniami. W hiszpańskiej kulturze zakupowej silnie zaznaczyły się również aplikacje mobilne i handel społecznościowy. Bardzo popularne są lokalne aplikacje do sprzedaży używanych rzeczy i ogłoszeń, takie jak: Wallapop, Milanuncios czy Vinted – ponad 30 proc. internautów w Hiszpanii sprzedaje lub kupuje rzeczy z drugiej ręki za pomocą takich serwisów (Trade, 2025c). Ta popularność odzwierciedla towarzyską naturę hiszpańskich konsumentów, ponieważ chętnie angażują się w społeczności online wokół kupna-sprzedaży, ufają rekomendacjom znajomych i opiniom w sieci.

Hiszpańscy konsumenci cenią sklepy internetowe przede wszystkim za wygodę i oszczędność czasu (51 proc.) oraz korzystne ceny (49 proc.). Na trzecim miejscu znajduje się szeroki wybór produktów (43 proc.), co pokazuje, że różnorodność oferty nadal jest kluczowym wyróżnikiem sklepów online. Znacznie niżej plasują się elementy posprzedażowe – obsługa zwrotów (16 proc.) i gwarancje (12 proc.), co sugeruje, że konsumenci traktują je bardziej jako standard, a nie przewagę konkurencyjną. Najniżej w rankingu jest zaufanie (11 proc.). Nie dlatego, że jest mało ważne, ale dlatego, że większość dużych sklepów osiągnęła już podobny, akceptowalny poziom bezpieczeństwa i przestało to być wyróżnikiem (Statista, 2025l).

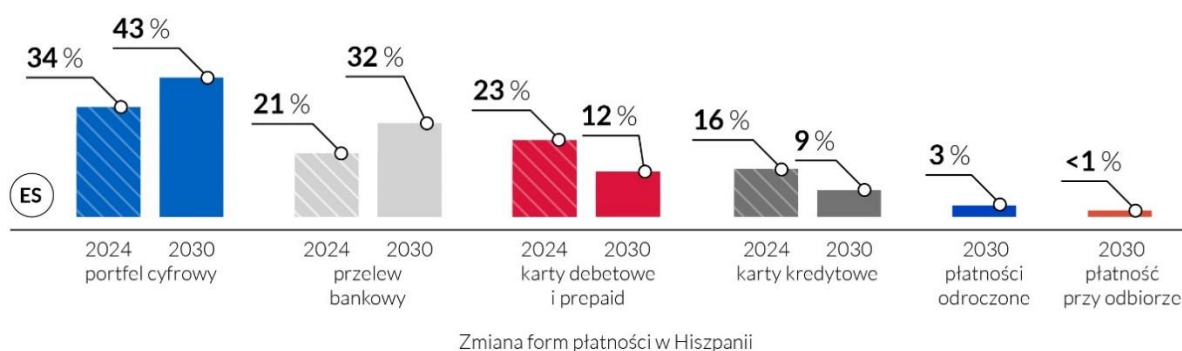


Hiszpanie traktują internet jako podstawowe źródło informacji zakupowej. Ponad połowa zaczyna każdy większy zakup od poszukiwań online (56 proc.) i ufa recenzjom klientów (53 proc.). To jasno pokazuje, że proces decyzyjny stał się mocno cyfrowy, nawet jeśli finalny zakup nie zawsze odbywa się w sieci. Jednocześnie spora część konsumentów wciąż ma klasyczne podejście: 29 proc. chce zobaczyć i dotknąć produkt przed zakupem. Co ciekawe, tylko 18 proc. oczekuje fizycznego posiadania produktu tego samego dnia, czyli znacznie mniej niż w rynkach obsesyjnych na punkcie szybkiej dostawy (Statista, 2025m).



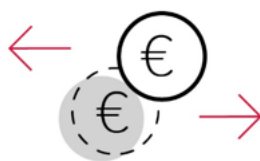
W hiszpańskim e-commerce trwa wyraźna zmiana pokoleniowa i technologiczna w sposobach płatności. Do 2024 r. numerem jeden stały się portfele cyfrowe (34 proc.), a prognozy wskazują dalszy wzrost do 43 proc. w 2030 r. – to efekt mobilności, prostoty i popularności usług typu Bizum (krajowy system płatności P2P powiązany z bankami), Apple Pay czy Google Pay. Drugim dużym trendem jest gwałtowne umocnienie płatności A2A (account-to-account) – z obecnych 21 proc. wzrosną do 32 proc. w 2030 r.

To sygnał, że Hiszpania idzie w stronę tańszych, szybkich i bezpośrednich rozliczeń, wspieranych także przez regulacje UE. Jednocześnie tradycyjne karty tracą znaczenie: debetowe i przedpłacone spadną z 23 proc. do 12 proc., kredytowe – z 16 proc. do 9 proc.. To konsekwencja większej popularności mobilnych portfeli i rosnącej presji fintechów. BNPL utrzyma symboliczny udział na poziomie 3 proc.. Płatność przy odbiorze praktycznie zanika i do 2030 r. stanie się metodą marginalną (<1 proc.) (Statista, 2025n).



Hiszpanie są wciąż wyraźnie przywiązani do dostawy do domu, ponieważ wybiera ją 64 proc. kupujących online. Ten model pozostaje dominujący, bo jest po prostu najwygodniejszy, szczególnie w kraju o dość wysokiej akceptacji kurierów i elastycznych godzin doręczeń. Opcje dostaw „poza domem” mają znacznie mniejsze znaczenie, ponieważ punkty odbioru wybiera 10 proc., a automaty paczkowe tylko 8 proc. (Statista, 2025o).

Czynniki ekonomiczne

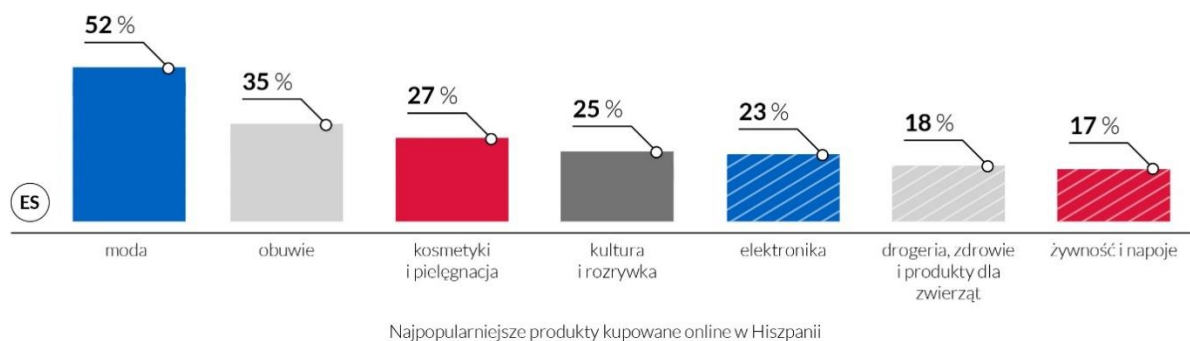


Hiszpania ma dużą populację (ok. 47 mln osób) i jest czwartą co do wielkości gospodarką strefy euro, ale przez lata siła nabywcza konsumentów była niższa niż w krajach jak Niemcy czy Francja. W ostatnich latach sytuacja się poprawia, bezrobocie spada, a płace rosną, co sprzyja wydatkom konsumpcyjnym (także online). E-commerce w Hiszpanii czerpie korzyści z poprawy koniunktury oraz z rozwoju infrastruktury, np. rozbudowa

szybkiego internetu nawet w mniejszych miejscowościach i popularyzacja smartfonów. Istotnym czynnikiem jest geografia, ponieważ Hiszpania ma rozproszone tereny wiejskie i wyspy, gdzie tradycyjny handel detaliczny ma ograniczony zasięg. E-commerce pozwala mieszkańcom tych regionów na dostęp do szerszej oferty produktów. Hiszpańscy e-konsumenci coraz częściej przenoszą poza największe aglomeracje, co stawia wyzwania logistyczne, ale też powiększa rynek zbytu dla sprzedawców zdolnych do obsługi całego kraju.

Hiszpański rynek jest także bardzo międzynarodowy w kontekście przepływów handlowych online. Według CNMC, w 2022 r. tylko 31,5 proc. wartości transakcji e-commerce w Hiszpanii stanowiły transakcje krajowe (wewnątrz Hiszpanii), kolejne 10,4 proc. to zakupy zagranicznych podmiotów sprzedających Hiszpanom (import e-commerce), a aż 58,1 proc. wartości stanowiła sprzedaż z Hiszpanii za granicę (eksport e-commerce) (Trade, 2025c). Ta ostatnia wartość wynika głównie z silnej pozycji hiszpańskich firm w branży turystycznej online (np. hiszpańskie sieci hotelowe i agencje sprzedają zagranicznym klientom) oraz obecności globalnych hubów logistycznych w Hiszpanii. Niemniej dane te pokazują, że hiszpańskie firmy już efektywnie wykorzystują e-commerce do ekspansji na świat, a jednocześnie hiszpańscy konsumenci chętnie korzystają z zagranicznych sklepów. Dla polskich firm może to oznaczać łatwiejsze wejście (klienci są przyzwyczajeni do zakupów zagranicznych) ale i silną konkurencję globalną.

Najczęściej wybraną kategorią pozostaje odzież (52 proc.). Zaraz za nimi są buty (35 proc.) oraz kosmetyki i produkty do pielęgnacji (27 proc.), które świetnie sprzedają się online dzięki dużej dostępności marek i częstym promocjom. Silną pozycję mają również kultura i rozrywka (25 proc.) oraz elektronika użytkowa (23 proc.), która nadal jest jednym z filarów e-commerce. W środkowej części zestawienia znajdują się zakupy codzienne, takie jak: artykuły drogeryjne i zdrowotne oraz produkty dla zwierząt (po 18 proc.), a także żywność i napoje (17 proc.) (Statista, 2025p).



Czynniki technologiczne



Hiszpania dysponuje nowoczesną infrastrukturą mobilną – penetracja smartfonów i dostęp do mobilnego internetu są na wysokim poziomie. Korzystanie z internetu deklaruje przeszło 90 proc. Hiszpanów, a zakupy online robi 75 proc. z nich (EC, 2025). Użytkownicy wykazują duże przywiązanie do aplikacji mobilnych, które stały się kluczowym kanałem zarówno dla dużych, jak i mniejszych sprzedawców. Technologicznie Hiszpania stawia też na integrację systemów – 22 proc. firm sprzedaje przez własne strony lub aplikacje (Trade, 2025c), a wiele z nich podłącza się również pod ogólnoeuropejskie platformy czy porównywarki cenowe dla większego zasięgu. Infrastruktura logistyczna jest dobrze rozwinięta w dużych miastach, choć dla obszarów wiejskich dostawy mogą trwać nieco dłużej. Dzięki inwestycjom (częściowo z funduszy UE) w ciągu ostatnich lat poprawiono dostęp do szybkiego internetu szerokopasmowego, co zmniejszyło wykluczenie cyfrowe regionów. Ogólnie rzecz biorąc, poziom cyfryzacji społeczeństwa hiszpańskiego i dostępność technologii mobilnych stwarzają dogodne warunki do dalszej ekspansji e-commerce, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowo.

Co oznacza rynek hiszpański dla polskich firm?

Dla polskich eksporterów Hiszpania oznacza szansę na wykorzystanie dynamicznego wzrostu w kraju o dużej populacji i rosnącym dostępie do Internetu. Polskie firmy, zwłaszcza z branż takich jak meble, odzież, akcesoria domowe czy kosmetyki, mogą znaleźć w Hiszpanii chłonny rynek, gdzie konsumenci poszukują dobrego stosunku jakości do ceny. Produkty z Polski mogą konkurować cenowo z ofertą hiszpańską, zachowując przy tym porównywalną jakość, co jest atrakcyjne dla tamtejszych klientów.

Jednocześnie należy być świadomym wyzwań. Bariera językowa jest znacząca i sukces wymaga pełnej komunikacji po hiszpańsku, co oznacza konieczność posiadania odpowiednich zasobów (np. zatrudnienia osób biegle znających język). Ponadto dla wielu polskich firm problemem mogą być kwestie logistyczne (dłuższe czasy dostawy, koszt transportu na większą odległość). Niemniej wejście na rynek hiszpański może odbyć się stopniowo, np. rozpoczynając od sprzedaży za pośrednictwem marketplace'ów, co minimalizuje inwestycje początkowe i pozwala „przetestować” popyt bez konieczności natychmiastowego budowania lokalnej infrastruktury.

Zdobycie przyczółka w Hiszpanii może przynieść polskiej firmie istotne korzyści – dywersyfikację geograficzną, dostęp do klientów o nieco innych gustach (co może sprzyjać poszerzeniu oferty) i możliwość budowania marki w całym świecie hiszpańskojęzycznym. W perspektywie długoterminowej obecność na tym rynku wzmocni pozycję polskich eksporterów i zwiększy ich odporność na zmiany koniunktury w poszczególnych regionach.

Prognozy rozwoju e-commerce do 2030 roku

Hiszpański rynek e-commerce wyróżnia się dynamicznym wzrostem, który prawdopodobnie utrzyma się w nadchodzących latach. Już w ostatniej dekadzie odnotowano skokowy wzrost liczby kupujących online, a prognozy sugerują dalsze zmniejszanie dystansu do dojrzałych rynków.

W perspektywie 2025–2030 średnioroczna dynamika (CAGR) wyniesie 5,9 proc. Oznacza to, że Hiszpania będzie jednym z najszybciej rosnących dużych rynków e-handlu w Europie.

Rozwój napędzać będzie kilka czynników – rosnąca penetracja Internetu i smartfonów, dalsza urbanizacja i potrzeba łatwego dostępu do dóbr w rozległych regionach wiejskich oraz młode pokolenie konsumentów, które w pełni akceptuje zakupy online. Do 2030 r. można spodziewać się upowszechnienia nowoczesnych rozwiązań. Hiszpańscy detaliści będą inwestować w personalizację oferty (AI w marketingu), a media społecznościowe staną się istotnym kanałem sprzedaży (social commerce). Jednocześnie tradycyjne branże, takie jak turystyka, będą kontynuować przenoszenie transakcji do kanału online (rezerwacje, bilety itp.).

W perspektywie 2030 r. możemy więc spodziewać się jeszcze większej integracji hiszpańskiego e-commerce z rynkiem europejskim. Konsumentom będą korzystać z coraz tańszych i szybszych metod płatności – prognozy przewidują dalszy wzrost udziału portfeli elektronicznych i płatności natychmiastowych kosztem kart kredytowych. Innowacje w logistyce (automatyczne sortownie, sieci punktów odbioru na obszarach wiejskich itp.) pomogą pokonać dotychczasowe bariery geograficzne. Ogółem, e-commerce w Hiszpanii do 2030 r. stanie się bardziej dojrzały, zbliżając się pod względem udziału w handlu do poziomów z krajów północnej Europy.

Wnioski końcowe

Hiszpania jawi się jako rynek pełen możliwości dla polskich firm – duża populacja (47 mln), rosnąca siła nabywcza i wciąż niewyczerpany potencjał wzrostu e-commerce. Jego charakterystyka różni się jednak od rynków Europy Północnej. Zakupy online jeszcze kilka lat temu nie były tu tak powszechne, ale obecnie ich popularność szybko rośnie, zwłaszcza wśród młodszych konsumentów. Wyzwania obejmują kwestie logistyczne (konieczność obsługi dostaw na rozległym i zróżnicowanym terenie) oraz

kulturowe – konieczność zdobycia zaufania klientów, którzy dotąd kupowali głównie w rodzimych sklepach.

Do mocnych stron rynku hiszpańskiego zaliczyć można otwartość na nowe marki i oferty – hiszpańscy klienci chętnie próbują nowości, zwłaszcza jeśli towarzyszy im atrakcyjna cena lub rekomendacja znanej osoby. W porównaniu do np. Niemiec, konkurencja w wielu segmentach jest mniej zagęszczona, co daje pole do zaistnienia nowym podmiotom. Co więcej, hiszpański konsument jest bardziej skory do zakupów impulsowych i emocjonalnych, co można wykorzystać odpowiednimi kampaniami marketingowymi.

Polskie firmy odnoszą już pierwsze sukcesy na tym rynku – Hiszpania jest często wymieniana obok Niemiec jako docelowy kierunek ekspansji e-commerce z Polski. Atutem jest wspólna waluta (euro) i ułatwienia w handlu wewnątrz UE, co upraszcza kwestie płatności i wysyłki. Panuje jednak przekonanie, że aby zdobyć rynek hiszpański, trzeba oferować naprawdę konkurencyjny stosunek jakości do ceny oraz cierpliwie budować obecność marki (np. poprzez intensywną komunikację w social media).

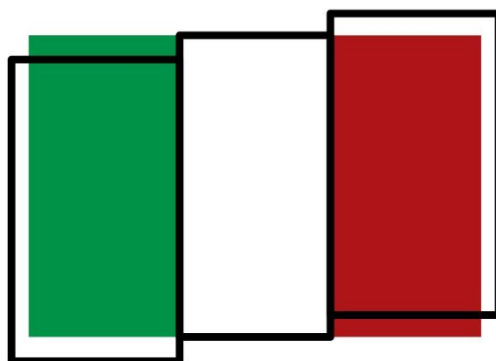
Dla polskich przedsiębiorców rynek hiszpański może być także „trampoliną” do dalszej ekspansji – opanowanie języka hiszpańskiego i zdobycie doświadczenia w obsłudze wymagających, ale lojalnych hiszpańskich klientów może pomóc w wejściu na rynki Ameryki Łacińskiej. Podsumowując, Hiszpania to rynek o rosnącym znaczeniu, który przy odpowiednim podejściu (lokalizacja, konkurencyjność cenowa, sprawna logistyka itp.) może stać się ważnym źródłem przychodów dla polskich firm.

Bibliografia

- Statista (2025c). Cross-border e-commerce as share of total online retail in Europe in 2022, by country, <https://www.statista.com/statistics/1265379/cross-border-share-b2c-e-commerce-turnover-europe>

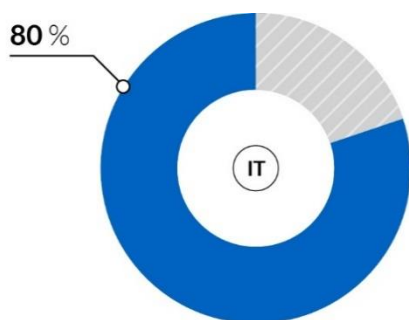
- Statista (2025k). eCommerce – Spain, <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/spain>
- Statista (2025l). Online shoppers most valued characteristics of online stores in Spain in 2024, <https://www.statista.com/statistics/1616166/valued-online-stores-trait-in-spain>
- Statista (2025m). Attitudes towards online shopping in Spain as of June 2025, <https://www.statista.com/forecasts/1001415/attitudes-towards-online-shopping-in-spain>
- Statista (2025n). Market share of cash, credit cards, and other payment methods during online shopping in Spain from 2016 to 2024, with a forecast for 2030, <https://www.statista.com/statistics/434264/e-commerce-popular-payment-methods-spain>
- Statista (2025o). Online shoppers' preferred delivery options in Spain in 2025, <https://www.statista.com/statistics/417079/preferred-delivery-option-among-online-consumers-in-spain/>
- Trade (2025c). Spain Country Commercial Guide, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/spain-ecommerce>

Włochy



Charakterystyka ogólna

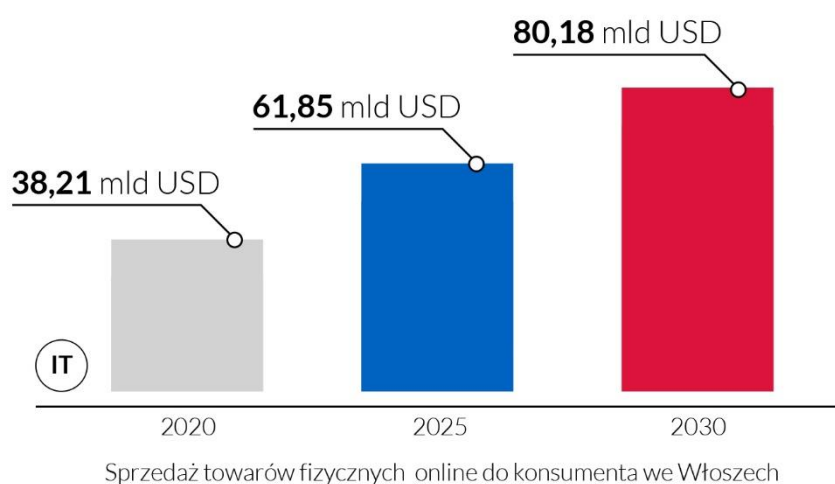
Włochy przez długi czas uchodziły za kraj, w którym rozwój e-handlu był wolniejszy niż w Europie Północnej, głównie z powodu barier kulturowych (m.in. preferowanie gotówki, niższe zaufanie do zakupów na odległość) oraz strukturalnych (m.in. słabsza infrastruktura cyfrowa, dominacja małych sklepów rodzinnych). Jednak ostatnie lata przyniosły znaczący postęp, ponieważ cyfrowa transformacja zaczęła przyspieszać także we Włoszech, czemu impuls dała pandemia i rosnące inwestycje w infrastrukturę. Obecnie około 50 mln Włochów (85 proc. populacji) korzysta z internetu, a niemal 40 mln dokonuje zakupów online (80 proc. internautów) (Trade, 2025d). Oznacza to, że pod względem odsetka e-kupujących Włochy dogoniły średnią unijną.



Liczba użytkowników kupujących online we Włoszech

Sprzedaż towarów fizycznych online (B2C) we Włoszech rośnie stabilnie, choć rynek startował z relatywnie niższego poziomu niż inne dojrzałe rynki. Wartość e-commerce zwiększyła się z 38,21 mld USD w 2020 r. do prognozowanych 61,85 mld USD w 2025 r., a do 2030 r. ma osiągnąć 80,18 mld USD. To tempo oznacza dynamiczny skok (CAGR 10,1 proc.) w pierwszej połowie dekad, a następnie bardziej wyrównany wzrost (Statista, 2025r).

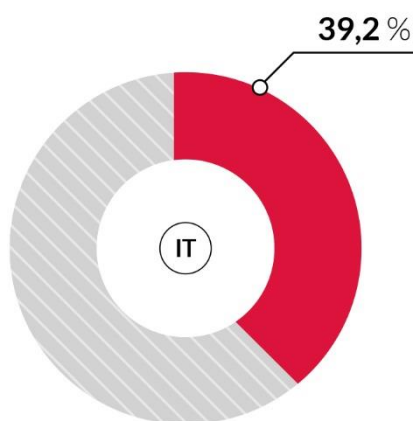
W strukturze włoskiego e-handlu spory udział mają dobra codzienne (np. żywność), moda oraz elektronika, a także turystyka i bilety. Włochy wyróżnia to, że wiele małych i średnich przedsiębiorstw dopiero niedawno zaczęło inwestować w sprzedaż internetową. Mimo to nadal część MŚP wciąż zmagają się z barierami finansowymi przy wdrażaniu nowych technologii (Trade (2025d)).



Struktura włoskiego rynku e-commerce to połączenie globalnych trendów i lokalnych specyfik. Dominują tam duże platformy. Amazon jest liderem, który zainwestował sporo we Włoszech, tworząc centra logistyczne i promując Prime z dostawą następnego dnia. Na drugim miejscu jest Shein, który trafia w gusta młodszych klientów. Popularny jest także eBay, zwłaszcza dla elektroniki i dóbr z drugiej ręki. W zestawieniu mocno zaznaczają się także globalne marki technologiczne i modowe, takie jak: Apple, Zalando, Zara, Nike, co potwierdza, że Włosi chętnie kupują produkty znanych, międzynarodowych detalistów. Wśród lokalnych graczy wyróżnia się Subito – najpopularniejszy włoski serwis ogłoszeniowy (odpowiednik OLX),

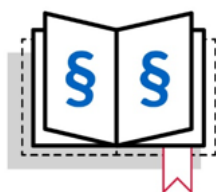
który wielu Włochów wykorzystuje do zakupów i sprzedaży lokalnej. W elektronice działa MediaWorld (włoska marka należąca do grupy MediaMarktSaturn).

W 2022 r. udział sprzedaży transgranicznej we włoskim e-commerce wyniósł 39,2 proc.. To bardzo wysoki poziom, pokazujący, że Włosi są jednymi z najbardziej „transgranicznych” konsumentów w Europie. Dla polskich eksporterów to szansa, by wejść z ofertą, o ile potrafią dotrzeć do klienta (Statista, 2025c).



Udział sprzedaży transgranicznej we włoskim handlu internetowym w 2022 r.

Czynniki prawne



We Włoszech obowiązują wszystkie kluczowe regulacje UE dotyczące e-commerce i rynku cyfrowego. Włoski rząd aktywnie wspiera realizację unijnej Strategii Jednolitego Rynku Cyfrowego od 2015 r., która za priorytet uznała rozwój e-handlu. Z perspektywy prawnej, Włochy nie odbiegają od standardów unijnych – prawo wymaga np. informowania konsumentów o pełnych danych sprzedawcy na stronie, stosowania się do przepisów o ochronie konsumenta oraz przestrzegania GDPR w zakresie danych osobowych. Włochy implementowały też akty prawne UE – DSA i DMA.

W praktyce oznacza to wzrost odpowiedzialności platform internetowych działających na włoskim rynku za treści i bezpieczeństwo transakcji. Historycznie, jednym z wyzwań prawnych we Włoszech była walka z niskim zaufaniem do e-handlu, co państwo starało się to poprawić choćby przez obbligo posiadania określonych licencji przez sklepy (np. na sprzedaż produktów spożywczych czy farmaceutyków online). Obecnie jednak bariery regulacyjne nie są nadmierne; wręcz przeciwnie, rząd włoski poprzez krajowy plan odbudowy (PNRR) finansowany z funduszy UE zainwestował w projekty wspierające cyfryzację MŚP, e-urzędów oraz edukację cyfrową, aby prawo nadążało za rozwojem rynku. Ogólnie otoczenie prawne we Włoszech sprzyja rozwojowi e-commerce, opierając się na stabilnych ramach unijnych i wspomagając firmy we wdrażaniu cyfrowych modeli biznesu.

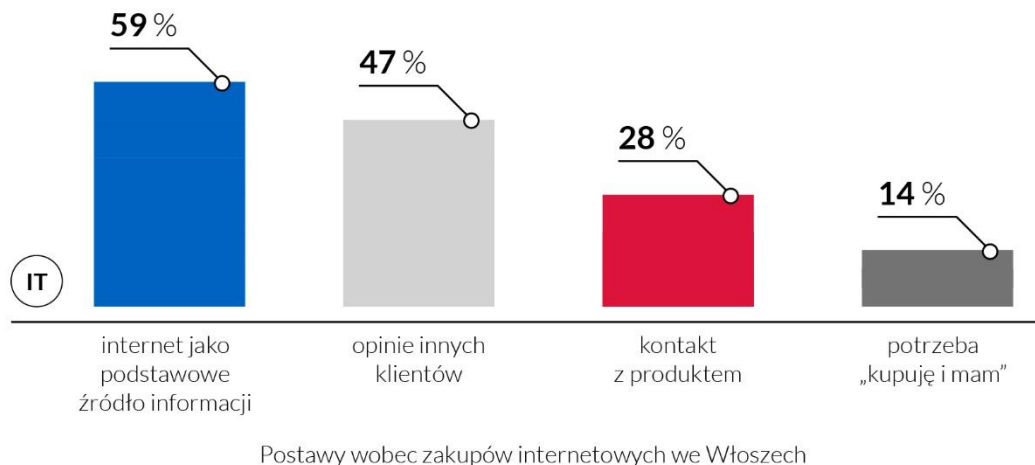
Czynniki kulturowe



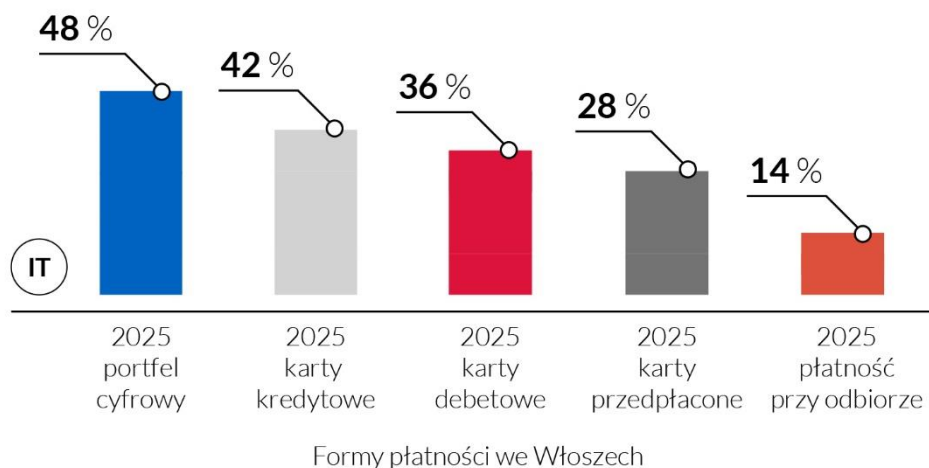
Włoscy konsumenci jeszcze niedawno uchodzili za przywiązanych do tradycji. Woleli bowiem sklepy stacjonarne, cenili kontakt osobisty, a do internetu podchodzili z ograniczonym zaufaniem. Tak nadal jest częściowo w przypadku starszego pokolenia, ale młodszy i mieszkańcy miast zmieniają ten obraz. Milenialszy i generacja Z we Włoszech praktycznie nie pamiętają świata bez internetu, korzystają z social mediów i kupują online podobnie jak ich rówieśnicy w innych krajach. Starsze pokolenia (50+) robią to ostrożniej, ale pandemia zmusiła np. wielu emerytów do nauczenia się zakupów online (zwłaszcza spożywczych, by unikać ryzyka zakażenia).

We Włoszech zakupy online zaczynają się przede wszystkim od poszukiwania informacji. Aż 59 proc. konsumentów przyznaje, że przed większym zakupem zawsze robi poszukiwania w internecie. To pokazuje, że cyfrowe źródła wiedzy stały się podstawą procesu decyzyjnego, nawet jeśli finał zakupów odbywa się offline. Na drugim miejscu są opinie innych użytkowników (47 proc.).

Włosi widzą w recenzjach realną wartość, co może wynikać z większego sceptycyzmu wobec treści generowanych przez nieznanymi. Jednocześnie 28 proc. badanych deklaruje potrzebę fizycznego kontaktu z produktem przed zakupem. Tylko 14 proc. chce otrzymać zamówiony produkt tego samego dnia (Statista, 2025s).

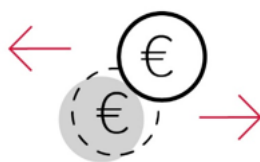


Włoscy klienci najczęściej płacą online za pomocą cyfrowych portfeli i usług płatniczych (48 proc.). To od lat najsilniejsza metoda we Włoszech. Tuż za nimi plasują się karty kredytowe (42 proc.) i debetowe (36 proc.), które razem tworzą podstawowy filar płatności kartą w kraju. Wciąż wyjątkowo silną pozycję utrzymują karty przedpłacone i vouchery (28 proc.). To specyfika włoskiego rynku, gdzie prepaidy są popularne m.in. wśród młodszych użytkowników i osób dbających o kontrolę wydatków. Płatność przy odbiorze oraz polecenie zapłaty mają po 14 proc. Włosi historycznie preferowali gotówkę w codziennych transakcjach i częściowo przekłada się to także na e-handel, stąd praktyka płatności za pobraniem przy dostawie (Statista, 2025t).



Istnieje znaczna różnica między bogatą, nowoczesną północą a biedniejszym, bardziej tradycyjnym południem. Na północy (Mediolan, Turyn, Bolonia, Wenecja) e-commerce kwitnie, ludzie są zabiegani, cenią wygodę online. Na południu (Sycylia, Kalabria, Apulia) wciąż dominują lokalne rynki i gotówka, choć i tam dociera e-handel (zwłaszcza młodzi z południa kupują online, bo lokalnie nie mają takiego wyboru produktów). Zatem firmy powinny wiedzieć, że np. dostawa na południe może częściej być za pobraniem, a klienci bardziej nieufni.

Czynniki ekonomiczne



Włochy mają dużą gospodarkę i liczebność ludności (ok. 59 mln), ale od lat borykały się z niskim wzrostem gospodarczym. To przekładało się na niższy poziom wydatków konsumpcyjnych. Jednak e-commerce rośnie dynamicznie mimo ogólnej stagnacji, bo zastępował tradycyjne kanały. Średni koszyk włoskiego e-klienta rośnie.

Włoski rynek to dominacja MŚP w gospodarce (99,9 proc. firm), z czego wiele to firmy rodzinne. Jeszcze w 2019 r. 70 proc. włoskich sprzedawców detalicznych w ogóle nie miało kanału online (Ecommerce Europe, 2022). Ograniczenia wynikające z pandemii spowodowały, że wielu małych

sprzedawców założyło strony internetowe lub dołączyło do platform zajmujących się dostawami lub sprzedaż na marketplace'ach. Niemniej statystyki pokazują, że Włochy są nadal poniżej średniej UE, jeśli chodzi o odsetek firm prowadzących e-sprzedaż. W 2023 r. tylko 19,1 proc. włoskich przedsiębiorstw sprzedawało online (średnia w UE to 22,9 proc.) (Eunews, 2024). Z perspektywy polskiej firmy, oznacza to, że na rynku włoskim jest jeszcze stosunkowo mniej lokalnej konkurencji online w wielu niszach, a więcej klientów „do zagospodarowania”. Jednocześnie ci klienci mogą wypełniać lukę, kupując z zagranicy.

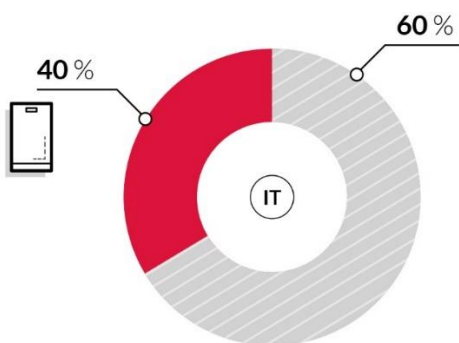
We włoskim e-commerce dominują przede wszystkim moda i akcesoria. Odzież (40 proc.) i obuwie (33 proc.) są najpopularniejszymi kategoriami, co wpisuje się w charakter rynku – lifestyle'owy styl z dużą wrażliwością na trendy. Na kolejnych miejscach są kultura i rozrywka (28 proc.) oraz kosmetyki i pielęgnacja (26 proc.). To kategorie, które w e-commerce rozwijają się szybko ze względu na łatwość porównywania ofert i dostęp do szerokiej gamy marek. Duże znaczenie mają też produkty codziennego użytku – artykuły drogeryjne i zdrowotne (23 proc.) oraz elektronika użytkowa (22 proc.). To pokazuje, że e-commerce we Włoszech nie ogranicza się tylko do rzeczy „ładnych i modnych”, ale obejmuje też pragmatyczne zakupy. W średnim segmencie znajdują się akcesoria, artykuły dla zwierząt, żywność i napoje oraz sport i outdoor (wszystkie w przedziale 13-16 proc.). To sygnał, że Włosi coraz chętniej przenoszą do sieci także zakupy regularne i hobbystyczne, choć nie na skalę Niemiec czy Francji (Statista, 2025t).



Czynniki technologiczne



Włochy poczyniły duże postępy w rozwoju infrastruktury internetowej, choć nadal notują pewne zaległości, zwłaszcza w zasięgu szerokopasmowego internetu. Dla e-commerce kluczowy okazał się jednak dostęp mobilny – penetracja smartfonów i sieci 4G jest bardzo wysoka, co sprawia, że sprzedaż mobilna rośnie z roku na rok. Coraz więcej transakcji dokonywanych jest przez telefony i tablety, a sklepy raportują, że mobilne kanały generują już znaczny odsetek (do 40 proc.) ich przychodów (Trade, 2025d). W mediach społecznościowych nastąpiła moda na integrację z e-commerce – zarówno marki, jak i platformy synchronizują swoje oferty z Facebookiem, Instagramem itp., umożliwiając przeglądanie i zakup produktów bezpośrednio przez media społecznościowe. Ta konwergencja sprzyja szczególnie branżom modowej i lifestyle'owej, gdzie klienci często odkrywają produkty na Instagramie i od razu chcą je kupić. 75 proc. populacji używającej mediów społecznościowych oznacza ogromny rynek potencjalny dla reklam i sklepów prowadzonych w tych kanałach (Trade, 2025d). Technologicznym wyzwaniem pozostaje pełna digitalizacja sektora MŚP – wiele mniejszych firm dopiero zaczyna korzystać z rozwiązań e-commerce i może potrzebować dalszego wsparcia (szkolenia, fundusze itp.).



Zakupy online realizowane smartfonem we Włoszech

Co oznacza rynek włoski dla polskich firm?

Włoski e-commerce to dla polskich przedsiębiorców perspektywa uczestniczenia w dynamicznym wzroście, a zarazem możliwość wykorzystania własnych przewag konkurencyjnych w środowisku jeszcze nie w pełni dojrzałym. Dla wielu polskich marek Włochy mogą być atrakcyjne ze względu na zamiłowanie tamtejszych konsumentów do produktów z kategorii, w których polskie firmy się specjalizują, np. mebli (Włosi coraz chętniej kupują je online, a polskie meble słyną z dobrej jakości w rozsądnej cenie) czy kosmetyków naturalnych.

Aby zaistnieć we Włoszech, polska firma nie musi pokonywać tak wielu barier formalnych, jak np. we Francji. Wystarczy standardowa rejestracja VAT OSS i przestrzeganie unijnych regulacji. Wyzwaniem pozostaje jednak zdobycie zaufania. Tu kluczowe będzie działanie krok po kroku, tj. najpierw budowanie sprzedaży poprzez znane platformy (gdzie łatwiej jest pozyskać klientów), potem stopniowe promowanie własnego sklepu i marki. Warto wykorzystać fakt, że włoscy konsumenci są stosunkowo cierpliwi i lojalni. Jeśli sklep ich nie zawiedzie, chętnie do niego wrócą i polecą znajomym.

Obecność na rynku włoskim może też przynieść polskim firmom cenne doświadczenia, np. w zakresie obsługi bardziej tradycyjnych klientów, dla których budowanie relacji jest istotne. Te umiejętności mogą zaprocentować na innych rynkach południowej Europy. Dla wielu polskich eksporterów Włochy to również ważny sygnał jakości. Zaistnienie w kraju kojarzonym z wymagającymi konsumentami (np. w branży modowej czy designie) podnosi prestiż marki.

Ogólnie rzecz biorąc, ekspansja do Włoch może stać się dla polskich firm bardzo dobrym krokiem pod warunkiem, że podejść do tego rynku z taką samą starannością i zrozumieją lokalnego klienta. Mniejsza dojrzałość e-commerce po stronie włoskiej to okazja, ale i odpowiedzialność – zdobywając nowych klientów, polskie firmy niejako edukują rynek i torują sobie drogę do trwałej pozycji w tym kraju.

Prognozy rozwoju e-commerce do 2030 roku

Włoski rynek e-commerce w najbliższych latach będzie nadrobił zaległości wobec liderów europejskich. Po okresie bardzo szybkiego wzrostu na początku lat 20. (średnio ponad 10 proc. rocznie), prognozy wskazują na stabilizację dynamiki na poziomie ok. 5 proc. CAGR w drugiej połowie dekady. Przy zachowaniu tego tempa, penetracja e-commerce w handlu detalicznym zbliży się do średniej zachodnioeuropejskiej, choć w 2030 r. Włochy wciąż mogą pozostać nieco poniżej poziomów np. Francji czy Niemiec.

Kluczowym zjawiskiem do 2030 r. będzie dalsza digitalizacja małych i średnich przedsiębiorstw włoskich. Wiele z nich dopiero w ostatnich latach zaczęło sprzedaż online, a kolejne będą dołączać – to zwiększy konkurencję na rynku, ale też podniesie ogólną jakość oferty e-sklepów. W najbliższym czasie spodziewany jest także rozwój infrastruktury. Włoski rząd inwestuje w poprawę dostępu do Internetu szerokopasmowego, co powinno objąć także słabiej dotąd obsługiwane regiony. Dzięki temu e-commerce będzie docierał do kolejnych grup klientów, np. w mniejszych miejscowościach na południu kraju.

Pod względem trendów konsumenckich, Włosi będą coraz śміalej korzystać z zakupów mobilnych oraz udogodnień omnichannel. Popularność zyskują rozwiązania takie jak odbiór w sklepie stacjonarnym, szczególnie że wielu tradycyjnych detalistów we Włoszech wdraża sprzedaż online jako uzupełnienie działalności. Mimo zachowawczej natury starszych pokoleń, młodszy konsumenci we Włoszech przejmują globalne nawyki – rosnąć będzie znaczenie social commerce, promocji przez influencerów oraz np. sprzedaży na żywo (live commerce).

Wnioski końcowe

Włochy są przykładem rynku, który stosunkowo późno wkroczył w erę e-commerce na dużą skalę, ale teraz szybko nadrabia dystans. Dla polskich

firm oznacza to możliwość wejścia na wznoszącą falę, ponieważ rosnąca liczba internautów kupujących online zwiększa popyt, który nie został jeszcze w pełni zagospodarowany przez lokalnych graczy. Dużą szansą jest tu relatywnie niższa konkurencja w wielu branżach. O ile w branżach, takich jak moda czy elektroniki użytkowej działają silni międzynarodowi gracze, o tyle inne kategorie (np. meble, DIY, produkty niszowe) nie są tak zdominowane. Ponadto włoscy klienci chętnie poszukują oferty poza swoim rynkiem, zwłaszcza jeśli brakuje jej lokalnie.

Barierami są natomiast kwestie zaufania i przywiązania do tradycji. Starsi Włosi wciąż wolą sklepy stacjonarne i znane marki, a nieufność wobec nowej, zagranicznej marki może być spora. Dlatego polska firma musi zainwestować czas w budowanie reputacji, np. poprzez obecność na zaufanych platformach, zdobywanie certyfikatów oraz powolne rozszerzanie bazy zadowolonych klientów, którzy polecą sklep dalej.

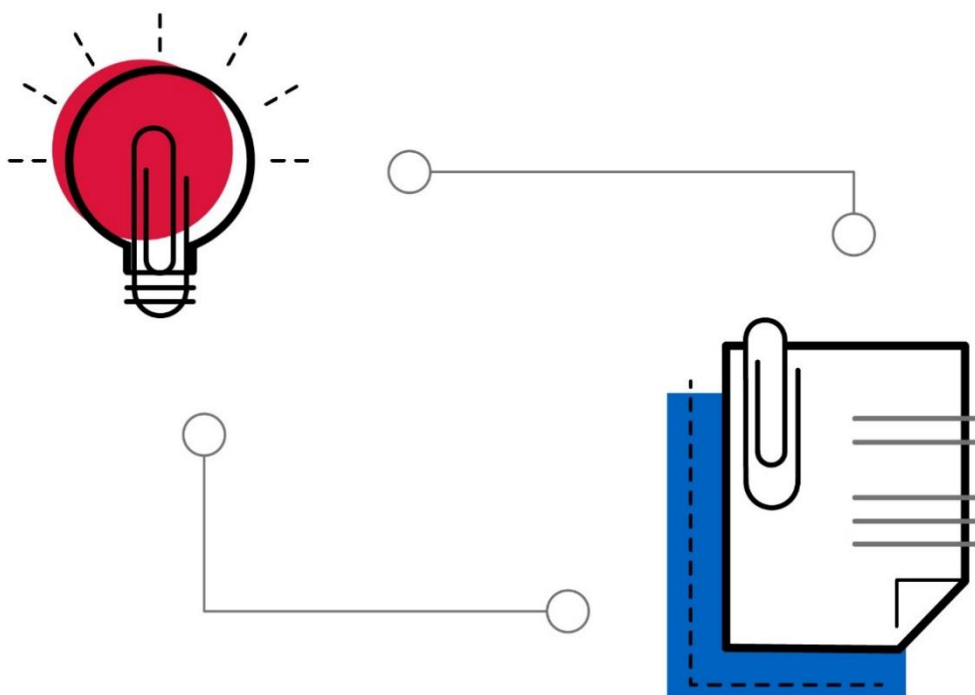
Włochy to duża gospodarka (ok. 59 mln ludności) o wciąż rosnących wydatkach konsumpcyjnych, co czyni ten rynek atrakcyjnym do ekspansji. Dla polskich firm dodatkowym atutem jest pewne pokrewieństwo kulturowe – Włosi i Polacy cenią rodzinność i tradycję, co może ułatwić znalezienie wspólnego języka w komunikacji marketingowej. Dobrze postrzegane mogą być polskie produkty rzemieślnicze czy odzież, które w oczach włoskich konsumentów mogą uchodzić za egzotyczne, ale wysokiej jakości.

Podsumowując, rynek włoski oferuje polskim firmom rosnącą bazę klientów i stosunkowo przyjazne warunki wejścia (mniej barier regulacyjnych niż we Francji, duża integracja w ramach UE). Wymaga jednak cierpliwości, zrozumienia lokalnej specyfiki i gotowości do dostosowania się do oczekiwań klientów, którzy dopiero nabierają zaufania do e-commerce. Ci, którzy już kupują online, stają się lojalnymi klientami. Jeśli polska firma zdobędzie ich zaufanie, może liczyć na stabilny rozwój sprzedaży we Włoszech.

Bibliografia

- Apaczka (2025b). Cross-border do Włoch. Radzimy, jak zaplanować ekspansję Twojego e-commerce w słonecznej Italii!, <https://www.apaczka.pl/blog/cross-border-do-wloch-radzimy-jak-zaplanowac-ekspansje-twojego-e-commerce-w-slonecznej-italii/>
- Ecommerce Europe (2022). European E-Commerce Report 2022, <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/European-E-Commerce-Report-2022-LIGHT-VERSION.pdf>
- Eunews (2024). E-commerce struggles to take off: fewer than three in 10 businesses were selling online in 2023, <https://www.eunews.it/en/2024/02/26/e-commerce-struggles-to-take-off-fewer-than-three-in-10-businesses-were-selling-online-in-2023/>
- Statista (2025c). Cross-border e-commerce as share of total online retail in Europe in 2022, by country, <https://www.statista.com/statistics/1265379/cross-border-share-b2c-e-commerce-turnover-europe>
- Statista (2025r). eCommerce – Italy, <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/italy>
- Statista (2025s). Attitudes towards online shopping in Italy as of September 2025, <https://www.statista.com/forecasts/1000672/attitudes-towards-online-shopping-in-italy>
- Statista (2025t). Most popular categories for online purchases in Italy as of September 2025, <https://www.statista.com/forecasts/1000824/most-popular-categories-for-online-purchases-in-italy>
- Trade (2025d). Italy Country Commercial Guide, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/italy-ecommerce>

Trendy



Analiza powyższych rynków ujawnia kilka wspólnych trendów oraz pozwala sformułować wnioski co do przyszłego rozwoju e-commerce w kontekście transformacji cyfrowej i internacjonalizacji.

Pandemia jako trwały punkt zwrotny

COVID-19 nie tylko jednorazowo zwiększył udział e-handlu, ale trwale zmienił zachowania konsumentów. Wpływ ten jest widoczny w każdym z badanych krajów – od przyspieszonej adopcji m-commerce we Francji, przez masowy napływ nowych grup wiekowych do zakupów online w Hiszpanii, po otwarcie się tradycyjnie ostrożnych klientów niemieckich na szersze korzystanie z e-sklepów. Wiele lat postępu dokonało się w kilka miesięcy, a nowe nawyki (np. częstsze zakupy spożywcze online, subskrypcje usług streamingowych czy korzystanie z dostaw „poza domem”) utrzymały się po pandemii. Prognozy wskazują, że e-commerce będzie nadal zyskiwał udział w handlu.

Spodziewane są wzrosty rzędu 7-10 proc. rocznie w segmencie B2C w wielu krajach, a nawet wyższe w B2B (gdzie dużo firm dopiero wdraża e-commerce).

Konwergencja B2C i B2B

Granice między e-commerce konsumenckim a między firmowym zaczynają się zacierać. Platformy typowe dla B2C (np. marketplace) otwierają się na sprzedaż hurtową, zaś firmy B2B uczą się praktyk obsługi klienta od sektora detalicznego. Wszystkie analizowane rynki podkreślają rosnącą rolę sprzedaży B2B online, np. we Francji już 4 proc. przychodów firm generowane jest przez sklepy internetowe B2B (Trade, 2025b), a w całej UE e-sprzedaż odpowiada za blisko 20 proc. obrotów przedsiębiorstw (Eurostat (2025)). Możemy oczekiwać, że w kolejnych latach coraz więcej przedsiębiorstw będzie cyfryzować procesy sprzedaży i zakupu, korzystając z platform e-commerce, automatyzacji i katalogów online. To zjawisko pozwoli również polskim eksporterom łatwiej docierać do zagranicznych partnerów poprzez cyfrowe giełdy ofert czy specjalistyczne marketplace branżowe.

Wyzwania logistyczne

Im większa część handlu przenosi się do internetu, tym istotniejsze stają się zaplecze logistyczne. Już teraz w Europie standardem stają się dostawy następnego dnia na terenie kraju, a w przypadku dostaw transgranicznych to ok. 3-7 dni. Dostawa odbywa się najczęściej bezpośrednio z Polski do danego kraju. Jeszcze kilka lat temu takie wysyłki były bardzo drogie. Dzisiaj koszt dostawy jest na tyle niski, że zachęca do zakupów klientów z zagranicy. Jednak coraz więcej firm korzysta z magazynów lokalnych lub operatorów fulfilment na danym rynku, by skrócić czas dostawy. To rozwiązanie zwiększa koszty magazynowania, ale obniża koszty i czas dostaw. Można przewidywać, że w ciągu kolejnych 5 lat udział sprzedaży zagranicznej w e-commerce europejskim jeszcze wzrośnie, a firmy, które opanują

logistykę międzynarodową (np. oferując szybkie i tanie dostawy do wielu krajów), zdobędą przewagę konkurencyjną.

Rosnąca rola platform

E-commerce zdominowany jest przez duże platformy marketplace, co widać wyraźnie w analizowanych rynkach. Trendem jest jednak także dywersyfikacja kanałów. Część sprzedawców inwestuje bowiem we własne sklepy internetowe, aplikacje mobilne czy sprzedaż poprzez media społecznościowe, aby zmniejszyć uzależnienie od marketplace'ów. Unijne regulacje mają zapewnić bardziej sprawiedliwe warunki konkurencji, co może otworzyć możliwości dla nowych graczy. W kolejnych latach możliwe jest pojawienie się europejskich inicjatyw wspólnego marketplace'u (np. alianse mniejszych sklepów) lub specjalizacja istniejących. Niemniej, konsolidacja rynku będzie postępowała. Duży gracz będą jeszcze więksi, często poprzez akwizycje. Dla firm planujących ekspansję zagraniczną strategią może być wejście na lokalny marketplace (np. Cdiscount we Francji) jako szybka droga do pozyskania klientów, a dopiero w dalszym kroku budowa własnej marki.

Personalizacja, dane i AI

Kolejnym kierunkiem rozwoju e-commerce jest coraz lepsze wykorzystanie danych o klientach i sztucznej inteligencji do personalizacji oferty, automatyzacji obsługi i optymalizacji cen. Wszystkie cztery analizowane kraje odnotowują wzrost znaczenia opinii i rekomendacji online w procesie zakupowym. Można oczekiwać, że w ciągu najbliższych 5 lat sklepy będą powszechnie korzystać z AI do rekomendowania produktów, chatboty staną się standardem w obsłudze klienta, a dynamiczne ustalanie cen dopasowane do popytu czy segmentu klienta będzie coraz częstsze. Transformacja cyfrowa handlu to także transformacja w kierunku handlu opartego na wiedzy i analizie danych. Firmy, przeprowadzające internacjonalizację poprzez e-commerce, muszą więc inwestować nie tylko

w dopasowanie stron internetowych, ale i w analitykę, marketing internetowy na nowych rynkach, lokalne preferencje asortymentowe wyciągane z danych itd.

Znaczenie czynników kulturowych i lokalizacja oferty

Jedną z kluczowych lekcji z analizy rynków jest to, że mimo globalizacji, e-commerce musi uwzględniać lokalne uwarunkowania kulturowe. Przykładowo, odniesienie sukcesu w Niemczech wymaga zrozumienia ich podejścia do jakości i obsługi, np. oferowanie ulubionych tam płatności, bezbłędna niemiecka wersja językowa strony, we Francji – respektowania języka i kalendarza promocji, w Hiszpanii – obecności na popularnych tam marketplace'ach i kanałach społecznościowych, a we Włoszech – zapewnienia maksymalnego zaufania (np. poprzez opinie innych klientów, płatności za pobraniem). Internacjonalizacja przez e-handel to nie tylko przełożenie oferty na inny język, ale adaptacja modelu biznesu do kultury odbiorcy. Firmy muszą zatem inwestować w lokalne dostosowanie, tj. zaoferowanie popularnych metod płatności i dostawy, uwzględnienie lokalnych świąt i zwyczajów zakupowych. Tylko wtedy globalne trendy (jak ujednolicanie technologii platform) zadziałają na ich korzyść, a nie doprowadzą do rozminięcia się z oczekiwaniami klientów.

Zrównoważony rozwój i re-commerce

W perspektywie nadchodzących lat coraz ważniejszy będzie aspekt zrównoważonego rozwoju w e-commerce. Już teraz ogromna popularność platform C2C pokazuje, że konsumenci zwracają uwagę na kwestie ekologii i ceny. Ponad 80 proc. Europejczyków kupujących online uczestniczy też w rynku rzeczy używanych (Consultancy, 2024), co świadczy o ugruntowaniu trendu gospodarki cyrkularnej. Mogą pojawić się regulacje wymuszające na e-sklepach, np. transparentność śladu węglowego dostaw, eko-opakowań, a być może ograniczenia w najszybszych dostawach (które są mniej ekologiczne). Firmy e-commerce, chcąc pozyskać klientów, będą musiały

wykazać się inicjatywami proekologicznymi, np. wdrażaniem opakowań z recyklingu, programów odsprzedaży używanych produktów czy kompensacji emisji CO₂ za przesyłki. Zwłaszcza pokolenie młodych konsumentów może kierować się tym przy wyborze, gdzie kupować.

Reasumując, rozwój e-commerce w Europie (w tym na rynkach Niemiec, Francji, Hiszpanii i Włoch) pozostanie na ścieżce wzrostowej, choć bardziej zrównoważonej niż w czasie gwałtownego skoku w 2020 roku. Wzrośnie integracja rynków w Europie, co spowoduje, że sprzedawcy będą działać szerzej niż tylko w jednym kraju. Możliwe, że całkowita sprzedaż online w Europie przekroczy 1 bilion euro rocznie w połowie kolejnej dekady. B2B e-commerce może nawet podwoić swój udział, gdyż coraz więcej firm wdroży cyfrowe kanały sprzedaży (przy wsparciu polityk państw i UE promujących cyfryzację przemysłu). Konkurencja na rynku się jeszcze zwiększy – być może pojawią się nowe alianse detalistów przeciw dominacji największych firmom, a także nowe zagrożenia (np. cyberbezpieczeństwo będzie wyzwaniem wraz z rosnącą liczbą transakcji). Konsument przyszłości będzie oczekiwał maksymalnej wygody, czyli możliwość zakupu w dowolnym momencie, pełna transparentność i możliwość łatwego zwrotu czy reklamacji. Spełnienie tych oczekiwań na skalę międzynarodową będzie testem dla firm. Ale te, które z powodzeniem przejdą transformację cyfrową i zrozumieją lokalne rynki, zyskają dostęp do ogromnej bazy klientów globalnych.

Bibliografia

- Consultancy (2024). European ecommerce sector shows strong growth, says FTI Consulting, <https://www.consultancy.eu/news/10528/european-ecommerce-sector-shows-strong-growth-says-fti-consulting>
- Eurostat (2025). Statistics Explained, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php> Trade (2025b). France Country Commercial Guide,

<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/france-ecommerce>

- Trade (2025b). France Country Commercial Guide, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/france-ecommerce>

Autorami raportu „Transformacja cyfrowa a internacjonalizacja: rozwój e-commerce jako odpowiedź na wyzwania globalne”, są:



dr hab. Arkadiusz Kawa

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



dr hab. Piotr Trąpczyński

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

SCUEP

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



**Polska Agencja
Inwestycji i Handlu**
Grupa PFR