

CHECKLISTA · 6 KROKÓW

Jak wybrać rynek do ekspansji firmy

Praktyczna checklista, która obniża ryzyko pomyłki: od długiej listy krajów do jednego rynku, w który warto wejść.

IV KWARTAŁ 2026

Pomyłka w wyborze rynku kosztuje trzy zasoby naraz

Pieniądze, czas i uwagę zespołu. Żaden z nich nie wraca, jeśli rynek okazał się nietrafiony. Dlatego wybór rynku to nie poszukiwanie „najlepszego kraju”, tylko kolejne zmniejszanie ryzyka pomyłki.

Dla większości firm MŚP wejście jednocześnie na pięć rynków jest niemożliwe. Wybierając jeden rynek, rezygnujecie z innego na rok albo dwa, więc każda decyzja waży.

Przejdźcie sześć kroków po kolei. Każdy z nich jest rozwinięty na kolejnych stronach.



Zawęż listę rynków

01

Oceń rynki według tych samych kryteriów i zostaw 2-3 najbardziej obiecujące.



Sprawdź popyt

02

Ustal, czy na rynku jest kupujący, który ma wasz problem i chce zapłacić za jego rozwiązanie.



Przetestuj hipotezę

03

Przeprowadź 20-30 rozmów z potencjalnymi klientami, uruchom testowy outreach albo pilotaż.



Ustal KPI i terminy

04

Określ cele na pierwszy, drugi i trzeci rok oraz sygnał, po którym poznacie, że rynek nie działa.



Sprawdź regulacje

05

Oceń licencje, certyfikację, cła oraz ograniczenia dla materiałów i komponentów.



Wybierz model wejścia

06

Porównaj partnera strategicznego i samodzielne wejście, wybierz drogę dla swojej firmy.

01 Jak zawęzić listę rynków do dwóch, trzech?

Odrobić pracę domową, zanim wyda się pieniądze. Pierwsze przejście po zgrubnych filtrach odsiewa rynki, na których nikt na was nie czeka, drugie zostawia trzech kandydatów, a pogłębiona analiza dotyczy już tylko ich.

Do pierwszego przejścia wystarczy kilka filtrów: wielkość interesującego was segmentu, dostępność logistyczna, umowy handlowe, poziom cen i konkurencji, język oraz kultura biznesowa. Drogie raporty nie są potrzebne. Potrzebna jest uczciwa tabela, w której każdy rynek oceniono według tych samych kryteriów.

Potem pracujcie z ludźmi. Dane z internetu wszyscy mają identyczne, różnicę robi to, co powiedzą praktycy z danego rynku:

1. Własne kontakty: klienci, dostawcy i znajomi, którzy już tam pracują.
2. Organizacje branżowe: gracze, trendy, kto niedawno wszedł albo wyszedł z rynku.
3. Izby gospodarcze i misje handlowe, w tym PAIH: pierwsze kontakty i wymogi formalne.
4. Zaufany doradca na miejscu: rozmawia w języku lokalnym i wraca z faktami, nie z wrażeniami.

02 Czy sukces w Polsce gwarantuje popyt za granicą?

Nie. To, że produkt dobrze sprzedaje się w kraju albo na jednym rynku zagranicznym, nie znaczy, że zadziała tak samo gdzie indziej. Sprawdzenie product-market fit jest częścią wyboru rynku, a nie osobnym krokiem po nim.

Scenariusz pierwszy: produkt jest potrzebny, ale ofertę trzeba dostosować. Inne opakowanie, inne warunki płatności, inny argument w sprzedaży, inna półka cenowa. To normalna praca, którą da się zaplanować.

Scenariusz drugi: produkt po prostu nie jest tam potrzebny. Powodem bywa kultura zakupowa, rozwiązania, do których kupujący przywykł, albo to, że problem, który rozwiązujecie w kraju, tam nikogo nie boli. Żadna adaptacja nie pomoże, a im wcześniej to widać, tym taniej kosztuje lekcja.

Pytanie nie brzmi „czy rynek jest duży”, tylko „czy jest na nim kupujący, który ma nasz problem i chce zapłacić za jego rozwiązanie”.

Dima V. Nechyporenko, założyciel the nech

03 Jak sprawdzić hipotezę przed otwarciem biura?

Sformułujcie w jednym zdaniu, dlaczego wasz produkt i wasza propozycja wartości pasują właśnie do tego rynku, i zweryfikujcie to 20-30 rozmowami z kupującymi, testowym outreachem albo pilotażem. Wszystko przed wynajmem biura i rekrutacją.

Dobra hipoteza ma trzy elementy: kto kupuje, jaki problem rozwiązujecie i dlaczego wybierze was zamiast dostawcy lokalnego.

Przykład hipotezy. Średni wykonawcy budowlani w Rumunii kupią nasze konstrukcje, bo dostarczamy w trzy tygodnie, a producenci lokalni w sześć.

Narzędzia do testu: rozmowy z 20-30 potencjalnymi kupującymi, celowany outreach w języku lokalnym z jedną jasną ofertą, testowa kampania albo landing page pod rynek, targi branżowe ze spotkaniami umówionymi wcześniej, dostawa pilotażowa na preferencyjnych warunkach.

Jeśli na trzydzieści kontaktów nie ma ani jednej zainteresowanej odpowiedzi, to też jest odpowiedź. Kosztuje dziesiątki razy mniej niż rok pracy lokalnego zespołu.

04 Po jakich KPI poznacie, że rynek wybrano dobrze?

Po tych, które zapisaliście przed startem. Wskaźniki wymyślane w trakcie prawie zawsze dopasowuje się do faktów, a rynek, który nie działa, żyje latami.

Okres	Co ma się wydarzyć	Sygnał pomyłki
3-6 miesięcy	Hipoteza potwierdzona rozmowami: spotkania, zainteresowane odpowiedzi, zapytania ofertowe	Brak jakiegokolwiek zapytania o cenę
Pierwszy rok	Pierwsi klienci i pierwsze pieniądze: pilotaże, kontrakty, zamówienia powtórzone, realna marża	Kupują tylko z rabatem albo jednorazowo
Drugi rok	Stabilny kanał: przewidywalny pipeline, koszt pozyskania klienta, udział w przychodzie	Każda transakcja zależy od właściciela
Trzeci rok	Rynek zwraca inwestycję: próg rentowności, relacja kosztów do zysku	Strata nie maleje rok do roku

Liczby w każdym wierszu wynikają z waszego modelu biznesowego. Ważne, by zapisać je przed pierwszą inwestycją, razem z datą przeglądu.

05 Jakie bariery regulacyjne i celne sprawdzić na starcie?

Te, które mogą zatrzymać sprzedaż na rok i dłużej. Ten formalny blok zwykle zostawia się na później i to on najczęściej psuje gotowy plan wejścia.

Typowa sytuacja: firma wybrała rynek, upewniła się, że oferta jest konkurencyjna, i dopiero wtedy dowiedziała się, że produkt wymaga certyfikacji trwającej rok albo dwa. Budżet wydany, a sprzedawać jeszcze nie można.

☐

Czy wasza działalność na rynku docelowym jest licencjonowana albo inaczej regulowana?

☐

Jaka certyfikacja jest potrzebna, ile trwa i ile kosztuje? Znak CE nie zawsze wystarczy poza UE.

☐

Czy na waszą pozycję taryfową są cła ochronne albo antydumpingowe?

☐

Czy nie ma ograniczeń dla materiałów lub komponentów w waszym produkcie?

☐

Czy działa umowa handlowa między UE a rynkiem docelowym i co zmienia w cenie?

06 Partner strategiczny czy samodzielne wejście?

Partner obniża ryzyko i przyspiesza wejście, samodzielne wejście daje kontrolę nad klientem i marżą. Wybór zależy od strategii firmy i warunków konkretnego rynku.

	Przez partnera	Samodzielne wejście
Czas do pierwszej sprzedaży	Krótszy: partner ma już klientów	Dłuższy: bazę trzeba zbudować od zera
Koszty startu	Niższe	Wyższe: biuro, ludzie, marketing
Marża	Dzielona z partnerem	W całości wasza
Kontrola nad klientem	Częściowa	Pełna
Największe ryzyko	Zależność od jednego partnera	Koszty przed potwierdzeniem hipotezy

Często te modele następują po sobie: pierwszy rok przez partnera, żeby sprawdzić popyt i cenę, potem własna obecność, gdy uzasadniają ją wolumeny.

Wskazówka. Przed podpisaniem sprawdźcie partnera tak samo, jak sprawdzacie rynek: kto jest jego klientem, jak sprzedaje, czy nie reprezentuje konkurenta i co stanie się z bazą klientów, jeśli się rozejdziecie.

Z pięciu rynków został jeden, oparty na danych zamiast założeń

Producent urządzeń przemysłowych przyszedł do nas z listą pięciu rynków UE i budżetem na jeden. Pierwsze przejście po zgrubnych filtrach usunęło dwa: na jednym segment docelowy był za mały, na drugim rynek szczelnie zajęli dwaj lokalni producenci z długimi kontraktami.

Z trzech pozostałych jeden odpadł przy sprawdzeniu regulacji, bo certyfikacja krajowa zajęłaby około roku. Z dwoma finalistami przeprowadziliśmy rozmowy z kupującymi w ich języku. Na jednym rynku hipoteza o terminach dostawy potwierdziła się i pojawiły się pierwsze zapytania ofertowe. Na drugim kupujący cenili serwis na miejscu bardziej niż szybkość i bez lokalnego partnera ten rynek by się nie otworzył.

Klient wszedł na pierwszy rynek przez partnera strategicznego z branży inżynieryjnej i zapisał KPI na 12 miesięcy. Drugi został w rezerwie.



Co z tego wynika. Każdy krok checklisty albo potwierdza rynek, albo zdejmuje go z listy. Celem nie jest zebranie więcej danych, tylko oprzeć decyzję na odpowiedziach kupujących i na liczbach zapisanych przed inwestycją.



Dima V. Nechyporenko

Założyciel the nech, Warszawa

Ponad 18 lat w rozwoju biznesu B2B i wejściach na rynki Polski, Ukrainy, Francji, Włoch, Hiszpanii, Łotwy, Kanady i ZEA. Prowadzimy firmy od wyboru rynku do pierwszych kontraktów: krótka lista, rozmowy z kupującymi w ich języku, sprawdzenie regulacji, szukanie partnerów.

dima@thenech.com · linkedin.com/in/dmytronch

W czym pomagamy

Wybór rynku	Krótką listą, kryteria oceny, sprawdzenie regulacji, rekomendacja jednego rynku do wejścia
Weryfikacja popytu	Rozmowy z potencjalnymi kupującymi w ich języku, test hipotezy, raport z faktami
Wejście na rynek	Szukanie i weryfikacja partnerów, pierwsze spotkania, prowadzenie do pierwszych kontraktów
Rozwój sprzedaży	Pipeline B2B, KPI, praca z kluczowymi klientami na nowym rynku

Chcecie sprawdzić swoją krótką listę?

Przyślijcie listę rynków, które rozważacie, i krótki opis produktu. Na pierwszej konsultacji powiemy, które z nich warto analizować głębiej i od jakiej hipotezy zacząć.

thenech.com/kontakt

Zastrzeżenie. Ten dokument ma wyłącznie charakter informacyjny. Nie stanowi porady ani konsultacji prawnej, podatkowej, finansowej lub innej profesjonalnej i nie tworzy relacji doradca-klient pomiędzy Państwem a the nech. Materiał opisuje ogólne podejście i nie uwzględnia sytuacji konkretnej firmy. Nie gwarantujemy dokładności, kompletności ani aktualności przedstawionych informacji, w tym dotyczących wymogów regulacyjnych, ceł i certyfikacji, które ulegają zmianom. Przed podjęciem decyzji prosimy skonsultować się z własnymi doradcami prawnymi, podatkowymi i finansowymi. Decyzje podejmuje Państwo samodzielnie i na własne ryzyko; the nech nie ponosi odpowiedzialności za ich skutki. Dane aktualne na IV kwartał 2026 roku. © 2026 the nech. Dokument przeznaczony do użytku własnego odbiorcy; dalsza dystrybucja i odsprzedaż bez naszej zgody są niedozwolone.