

# Kierunek: Wschód

Aktualne trendy i atrakcyjne kierunki ekspansji zagranicznej w obliczu zawirowań geopolitycznych

Raport opracowany przez PwC i PFR TFI  
we współpracy z KUKE



Listopad 2023



# Spis treści

1	Wstęp	6
2	Główne trendy na rynku BIZ	9
3	Ranking: Najbardziej obiecujące kierunki ekspansji na Wschodzie	31
4	Rynek BIZ w obliczu wojny w Ukrainie	47
5	Współpraca i wsparcie w realizacji inwestycji zagranicznych	58
6	Podsumowanie	70





2023 to kolejny już rok, w którym światowa gospodarka mierzy się z poważnymi wyzwaniami, co nie pozostaje bez znaczenia także dla przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Wymagające otoczenie makroekonomiczne i geopolityczne sprawia, że rośnie wpływ kluczowych trendów na globalne procesy gospodarcze i decyzje biznesowe przedsiębiorstw. Do najważniejszych z nich należą nearshoring, transformacja energetyczna i rewolucja cyfrowa czy wzrost protekcjonizmu.

Jestem przekonany, że w tak dynamicznym otoczeniu gospodarczym możemy odnaleźć przestrzeń, która pozwoli rozwijać polskie inwestycje bezpośrednio za granicą. Taką przestrzeń otwiera dziś przed naszymi firmami m.in. region Europy Środkowo-Wschodniej i Azji. Bliższe nam geograficznie i kulturowo kraje CEE, jak i mniej oczywiste, ale szybko rosnące rynki azjatyckie cechuje duża odporność na zawirowania gospodarcze i geopolityczne oraz wysoki potencjał biznesowy, przez co mogą stanowić atrakcyjne kierunki ekspansji dla polskich inwestorów.

Zależy nam na tym, aby polskie firmy rozwijały się na globalnym rynku, wykorzystując w pełni potencjał, jaki daje ekspansja zagraniczna. PFR TFI, KUKE oraz inne instytucje rozwoju, oferując specjalistyczne instrumenty promocji i rozwoju ekspansji, są gotowe, by je wspierać na tej ścieżce.

Wierzę, że niniejszy raport będzie nie tylko źródłem istotnych informacji, lecz także praktycznym narzędziem wspierającym przedsiębiorców w podejmowaniu, świadomych, odważnych decyzji inwestycyjnych.



**Piotr Kuba**

Członek zarządu ds. inwestycyjnych, PFR TFI







Pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, zawirowania geopolityczne - te wszystkie wydarzenia kształtowały obraz światowej gospodarki, w tym w rynek bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Obserwujemy to patrząc na liczby: w drugim kwartale tego roku relacja BIZ do PKB na świecie wyniosła 1 proc., wobec 1,6 proc. rok wcześniej oraz średniej 2,2 proc. w dekadzie 2010-2020.

Zmieniają się także nastroje wśród przedsiębiorców: aktualnie to ryzyko geopolityczne, obok dużego rynku zbytu, jest najczęściej wskazywanym czynnikiem branym pod uwagę przy analizie potencjalnych lokalizacji dla inwestycji zagranicznej.

W odpowiedzi na te potrzeby staraliśmy się zidentyfikować atrakcyjne kierunki ekspansji dla polskich przedsiębiorców patrząc dwutorowo - po pierwsze, szukając wśród znanych już przyczółków ekspansji dla zainteresowanych inwestowaniem bliżej, w Europie Środkowo-Wschodniej, a po drugie, definiując potencjalne rynki azjatyckie dla firm poszukujących dalej, często bardziej skłonnych do ryzyka.

Mamy nadzieję, że dzięki wymianie doświadczeń, odsetek zainteresowanych ekspansją zagraniczną będzie rosł w kolejnych latach, a firmy dzisiaj bardziej ostrożne dostrzegą korzyści płynące z inwestycji na nowych rynkach.



### **Dr Paweł Oleszczuk**

Wicedyrektor, zespół doradztwa dla sektora publicznego i analiz ekonomicznych PwC Polska







Polska coraz odważniej puka do drzwi dwóch elitarnych klubów: 20 największych gospodarek i 20 czołowych eksporterów świata. Bardzo skutecznie przyciągamy też inwestycje z innych krajów, będąc beneficjentem procesów, jakie zdominowały światową gospodarkę na skutek pandemii i zmian sytuacji geopolitycznej. Zdecydowanie gorzej wyglądają jednak inwestycje polskich firm zagranicą.

Misją instytucji rozwoju jest zmiana tego stanu rzeczy, zwłaszcza w odniesieniu do mniej oczywistych rynków, spoza unijnej „jurysdykcji”, gdzie czujemy się dość komfortowo. Sposobem na to jest dzielenie się wiedzą o korzyściach i możliwościach, jakie niesie międzynarodowa ekspansja, i wskazywanie polskim przedsiębiorcom konkretnych rynków, gdzie warto poszukać inwestycyjnych okazji. Dokładna analiza dwóch regionów, korzystających już obecnie na globalnych trendach near- i friendshoringu, pozwoliła zidentyfikować 20 krajów o największych atutach i potencjale. Ale bardzo ciekawe i ważne są wnioski z badań ankietowych wśród polskich przedsiębiorców, które zarówno pokazują ich obecne nastroje – po tak fundamentalnych zmianach z ostatnich lat – oraz nastawienie do internacjonalizacji działalności, jak i dają odpowiedź instytucjom wsparcia biznesu jak mogą jeszcze skuteczniej wypełniać swój mandat.

W KUKE widzimy rosnące stopniowo zainteresowanie polskich firm inwestycjami poza granicami kraju. Aby wzmocnić ten trend, oferujemy atrakcyjne instrumenty zabezpieczające same inwestycje, jak też ich finansowanie, co znacząco podnosi bezpieczeństwo ekspansji. Odnosi się to zwłaszcza do Ukrainy – jesteśmy pierwszym krajem w Europie, który wprowadził ustawowe rozwiązania zachęcające rodzimy biznes do inwestowania i uczestniczenia w odbudowie gospodarki sąsiada.



**Janusz Władyczak**

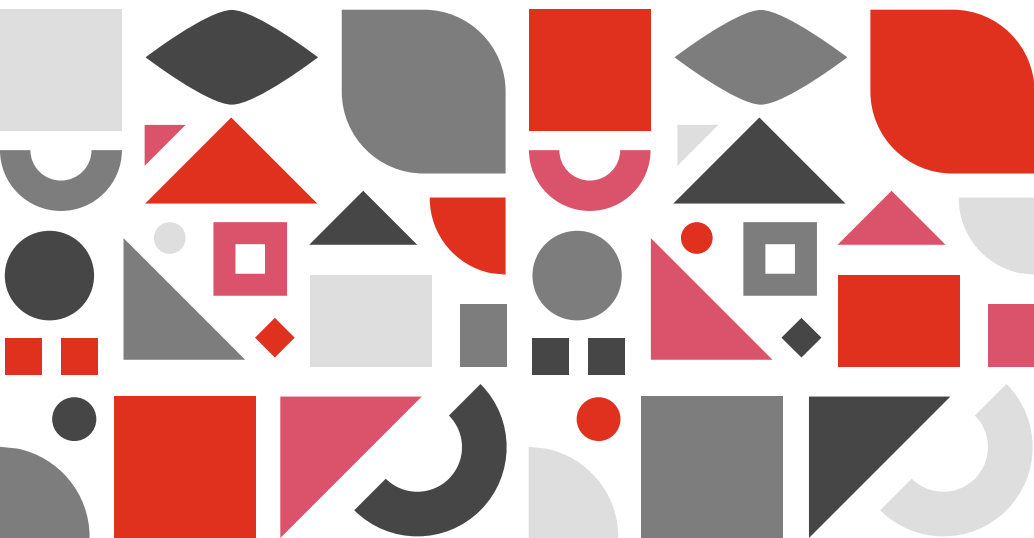
Prezes zarządu, KUKE





01

Wstęp



# Kluczowe liczby



# 130

mld PLN

stan należności z tytułu polskich bezpośrednich inwestycji za granicą w 2022 roku<sup>1</sup>.

# 87%

polskich bezpośrednich inwestycji za granicą

zlokalizowanych jest w Europie<sup>1</sup>.

# 90%

polskich przedsiębiorstw

wskazuje **ryzyko geopolityczne i odpowiednio duży rynek** zbytu jako kluczowe czynniki w analizie potencjalnej lokalizacji dla inwestycji<sup>2</sup>.

# 41%

przedsiębiorstw inwestujących za granicą

**deklaruje plany dalszej ekspansji zagranicznej** w perspektywie kolejnych 3 lat<sup>2</sup>.

# 55%

badanych firm

wskazuje **dywersyfikację geograficzną i ograniczanie ryzyka** jako główną korzyść z bezpośrednich inwestycji za granicą<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Źródło: Narodowy Bank Polski, Polskie bezpośrednie inwestycje za granicą w 2022 r. (dostęp: listopad 2023 r.)

<sup>2</sup> Źródło: Ankieta CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw przeprowadzona w październiku 2023 r. Polskie przedsiębiorstwa rozumiane są jako firmy z przeważającym kapitałem krajowym.



# Ekspansja zagraniczna w obliczu zawirowań geopolitycznych



Rok 2023 przyniósł wyraźnie spowolnienie dynamiki światowego PKB, a za tym również obniżenie przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Spowolnienie to jest związane m.in. z kryzysem energetycznym i jest bezpośrednią reperkusją wojny w Ukrainie.

Nowa rzeczywistość to zmiany układu sił w światowej gospodarce, narastający protekcjonizm. Odzwierciedlone jest to między innymi w zwiększającej się liczbie restrykcji nakładanych na handel i inwestycje, przekładającej się na mniejszą skłonność do inwestowania poza macierzystymi krajami.

W obliczu tych światowych zmian polskie inwestycje zagraniczne rosną, choć nadal, w porównaniu do innych krajów UE i potencjału gospodarki, nie są wysokie. W latach 2018-2020 wynosiły średnio ok. 4 mld zł rocznie, w 2021 roku - 12 mld zł, a w 2022 roku - już 28 mld zł. Niezmiennie to kraje europejskie są głównymi destynacjami międzynarodowej ekspansji firm z Polski. Inwestycje z krajów o takim poziomie rozwoju gospodarczego jak Polska są lokowane generalnie bliżej niż inwestycje z krajów wysoko rozwiniętych. Średnia odległość kraju inwestycji od Polski wynosi ok. 1000 kilometrów, czyli mniej więcej tyle, co w przypadku Czech. Ale w krajach rozwiniętych zasięg geograficzny inwestycji jest dużo większy – w Niemczech i Francji wynosi 2,5 tys. km, w Wielkiej Brytanii 5 tys. km. Dlatego to opracowanie ma na celu także dostarczyć polskim firmom inspiracji dla kierunków inwestowania. Niniejszy raport to już czwarta edycja, w której poruszamy temat inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw.

W edycji tegorocznej prezentujemy najciekawsze potencjalne kierunki ekspansji, skupiając się na regionie Europy Środkowo-Wschodniej i Azji. Definiujemy także najważniejsze trendy, które mogą wpływać na ekspansję polskich przedsiębiorstw w przyszłości oraz opisujemy wpływ wojny w Ukrainie na atrakcyjność inwestycyjną regionu, jednocześnie dostarczając najważniejszych wskazówek dla przedsiębiorstw zainteresowanych uczestnictwem w procesie odbudowy tego kraju po wojnie.

Z naszego badania wynika, że dziś najważniejsze znaczenie dla przedsiębiorstw mają czynniki związane właśnie z poziomem ryzyka geopolitycznego oraz stabilnością polityczną, a także wielkość rynku zbytu i perspektywy wzrostu danego rynku. Nasz ranking to odpowiedź na te potrzeby. Zidentyfikowaliśmy atrakcyjne kraje, gdzie polskie firmy są już obecne w znaczącym stopniu (skumulowana wartość inwestycji przekracza 100 mln euro), ale także takie, głównie w Azji, których potencjał nie jest jeszcze odkryty, gdzie ekspansja może stanowić większe wyzwanie, ale jednocześnie odznaczające się wysoką dynamiką wzrostu.

Ważną rolę w realizacji inwestycji zagranicznych przez polskie przedsiębiorstwa odgrywają instytucje rozwoju, m.in. PFR Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, które zarządza Funduszem Ekspansji Zagranicznej, a także KUKE oferująca instrumenty ubezpieczeniowe i gwarancyjne dla firm oraz finansujących je banków. Współpraca z tymi instytucjami ułatwia i przyspiesza międzynarodowy rozwój biznesu.

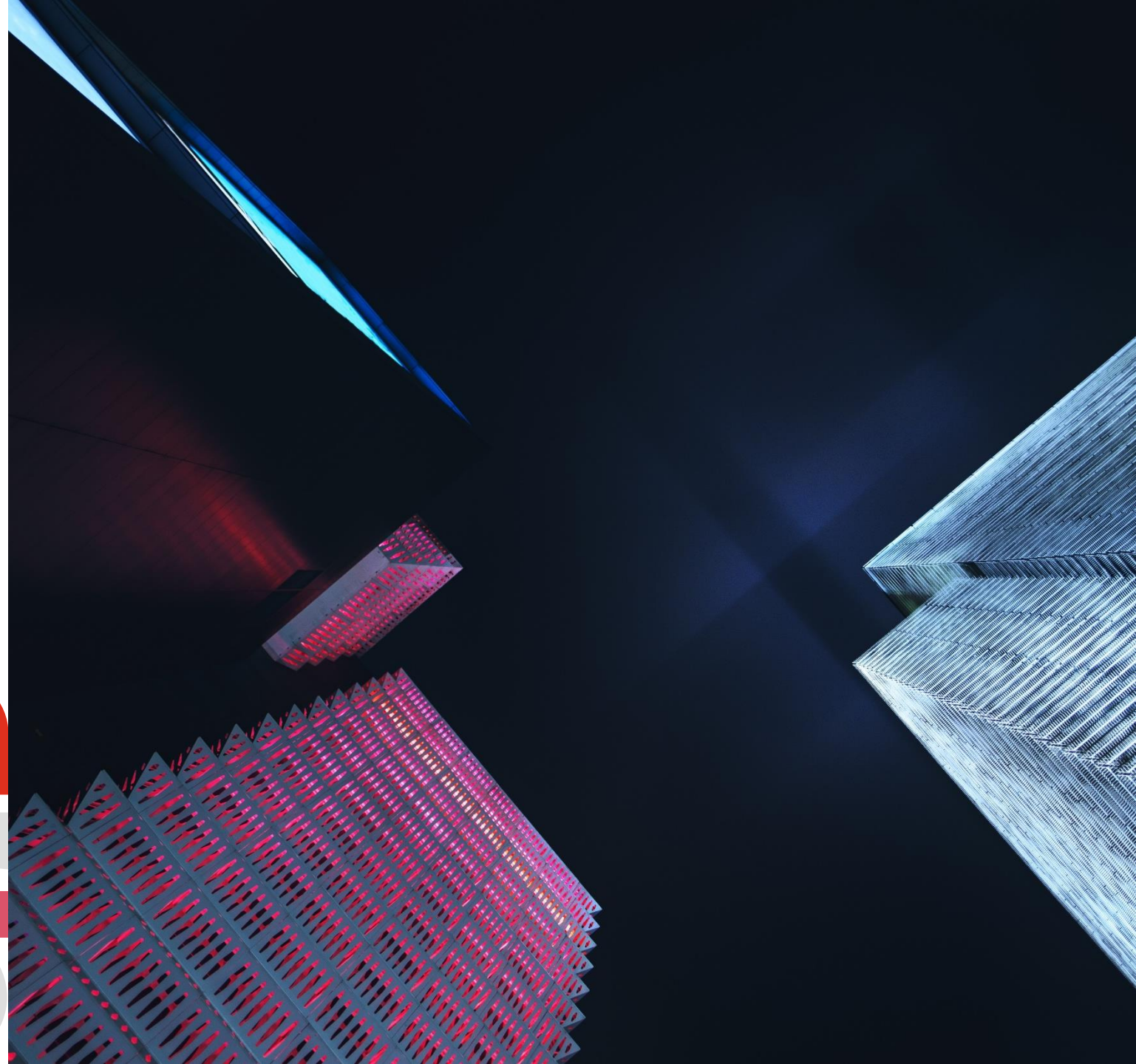
Wierzymy, że raport będzie inspirującym punktem wyjścia do dyskusji na temat nowych realiów gospodarczych oraz wynikających z nich szans dla polskich przedsiębiorstw w ekspansji zagranicznej.





02

## Główne trendy na rynku BIZ



## 2.1

# Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne





# Kraje europejskie pozostają najpopularniejszymi kierunkami dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich firm



## Kierunki polskich inwestycji za granicą

Polskie bezpośrednie inwestycje za granicą według stanu należności (całkowita wartość inwestycji na koniec danego okresu) **wyniosły w 2022 roku 130,5 mld PLN i były o 20,8 mld PLN wyższe niż rok wcześniej. Europa pozostaje najatrakcyjniejszym regionem dla inwestycji polskich firm – 86,9% wszystkich inwestycji skoncentrowanych jest na Starym Kontynencie.** Na trzech pierwszych miejscach pod względem stanu należności znalazły się Luksemburg\*, Czechy i Niemcy. Z kolei przetwórstwo przemysłowe, działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz handel hurtowy i detaliczny to trzy najpopularniejsze branże. Wśród kierunków inwestycji w 2022 roku dominowały Norwegia, Czechy, Niemcy, Węgry i Luksemburg. Dochody z polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2022 roku wyniosły rekordowe 29,2 mld PLN i pochodziły w dużej mierze z inwestycji zlokalizowanych w Norwegii, Czechach i Niemczech.

Największe dezinvestycje w 2022 roku miały miejsce w Szwecji i, podobnie jak w poprzednich latach, wynikały z wykorzystania podmiotów bezpośredniego inwestowania w tym kraju. Celem takiej działalności jest pozyskiwanie kapitału z zagranicy, aby następnie pożyczać uzyskane środki spółkom „matkom” w Polsce. W efekcie tych działań stan polskich BIZ w Szwecji w 2022 r. wyniósł 6,4 mld PLN<sup>1</sup>.

### Stan należności z tytułu polskich bezpośrednich inwestycji za granicą

1	Luksemburg*	/ 19,5 mld PLN	6	Niderlandy*	/ 6,2 mld PLN
2	Czechy	/ 18,7 mld PLN	7	Węgry	/ 6,2 mld PLN
3	Niemcy	/ 9,0 mld PLN	8	Litwa	/ 5,8 mld PLN
4	Wielka Brytania	/ 7,2 mld PLN	9	Rumunia	/ 4,6 mld PLN
5	Cypr*	/ 6,7 mld PLN	10	Norwegia	/ 4,5 mld PLN

\* Należy zwrócić uwagę, że inwestycje zagraniczne w Luksemburgu, na Cyprze i w Niderlandach mogą być motywowane kwestiami związanymi z optymalizacją podatkową.

<sup>1</sup> Źródło: Narodowy Bank Polski

# Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obliczu globalnych wyzwań rynkowych

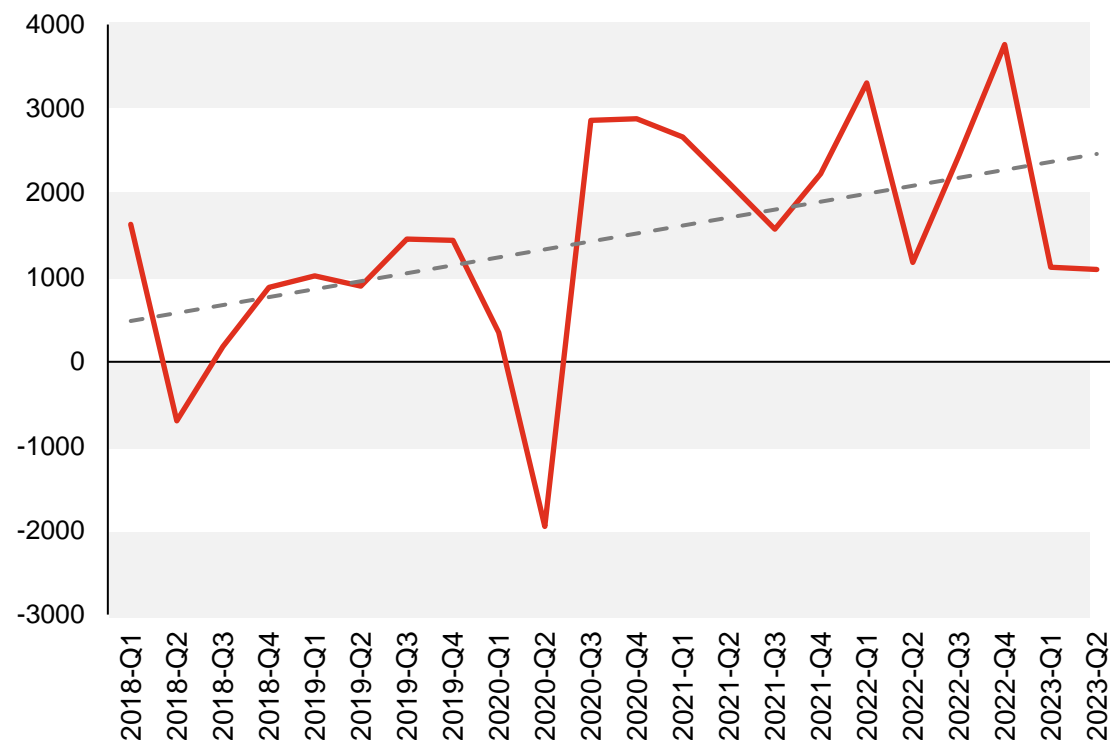


## W 2022 roku wartość przepływów polskich BIZ była wyższa niż rok wcześniej

Polska pozostaje aktywna jako inwestor na rynkach zagranicznych na całym świecie. Dane z bilansu płatniczego (Eurostat, dane za 2022 r.) wskazują, że **w ujęciu procentowym r/r najdynamiczniej polskie BIZ rosły na Łotwie (+1636%), w Stanach Zjednoczonych (+512%) i Słowenii (+323%). Pierwszą „piątkę” dopełniają Wielka Brytania (+273%) oraz Belgia (234%).** Należy jednak pamiętać o dużej zmienności w polskich inwestycjach oraz ich kierunkach – przykładowo, inwestycje na Łotwie wyniosły w 2022 r. 48,6 mln EUR, a w 2021 r. zaledwie 2,8 mln EUR. Oznacza to, że każda większa inwestycja za granicą, nawet na największych rynkach, istotnie wpływa na ranking w ujęciu procentowym ze względu na ich niską wartość bazową.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że – z drugiej strony – Polska pozostaje jednym z najciekawszych kierunków dla lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych – wg raportu UNCTAD pt. „World Investment Report 2023”, Polska znajduje się na 4. miejscu w Europie i 14. miejscu na świecie z wynikiem 28,1 mld EUR (-0,4% r/r) napływających inwestycji. Dodatkowo, jak wskazuje Bloomberg, Polska, obok Meksyku, Maroka, Wietnamu i Indonezji jest coraz bardziej popularną lokalizacją dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, będących beneficjentami trendów takich jak nearshoring.

Inwestycje wychodzące z Polski (przepływy, mln EUR) oraz linia trendu w latach 2018-2023





## 2.2

# Rynek BIZ w obliczu zawirowań geopolitycznych



# Wyzwania makroekonomiczne wpłynęły na spowolnienie dynamiki wzrostu bezpośrednich inwestycji zagranicznych



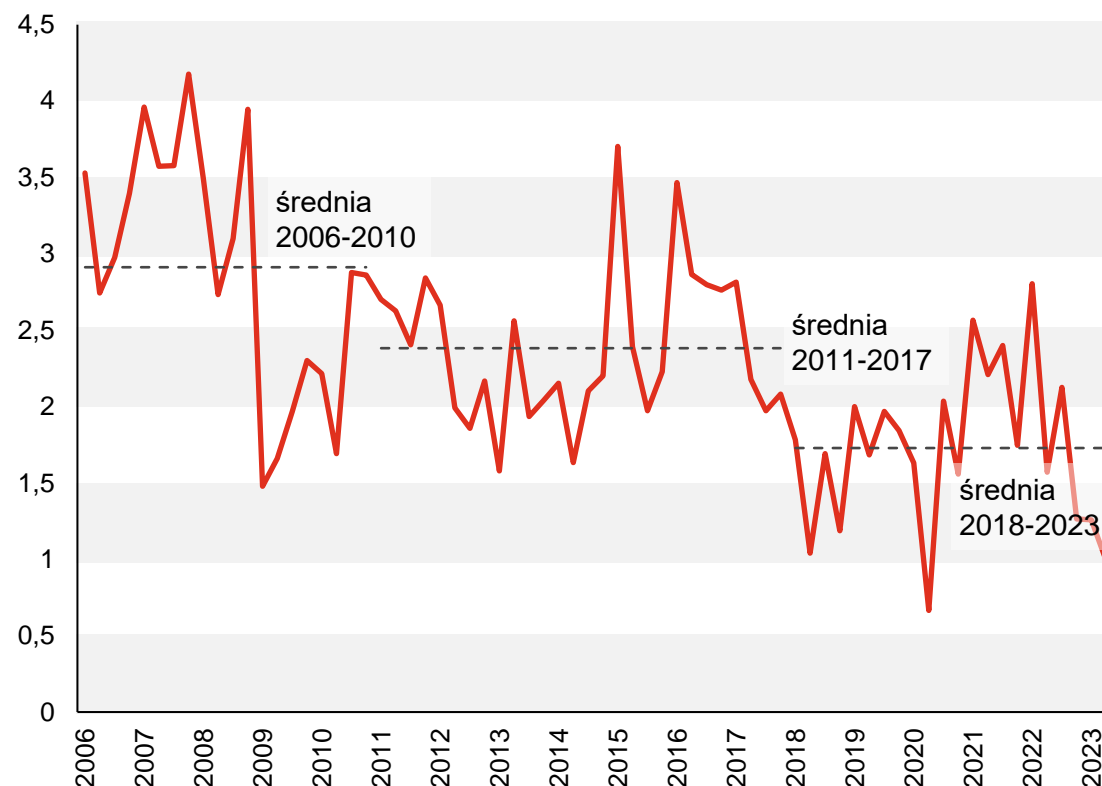
## Globalne inwestycje zagraniczne

Rok 2023 przyniósł wyraźnie spowolnienie dynamiki światowego PKB, a za tym również obniżenie przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Z danych o bilansach płatniczych wynika, że w drugim kwartale tego roku relacja BIZ do PKB na świecie wyniosła 1%, wobec 1,6% rok wcześniej oraz 2,2% średnio w dekadzie 2010-2020 (z danych wyłączamy przepływy do rajów podatkowych, takich jak Irlandia, Luksemburg, Holandia i Singapur). Tym samym stopa BIZ była najniższa od drugiego kwartału 2020 roku, kiedy światowa gospodarka wpadła w fazę najgłębszej recesji związanej z pandemią COVID-19. Wcześniej tak niską stopę inwestycji odnotowano na początku 2004 roku.

Spowolnienie w 2023 roku jest związane z kryzysem energetycznym, cyklem zapasów i nasyceniem rynku towarami po pandemii. Spadek produkcji przemysłowej i eksportu na świecie był w 2023 roku najgłębszy od okresu pandemii, a, nie licząc tego epizodu, od okresu kryzysu finansowego z 2009 roku.

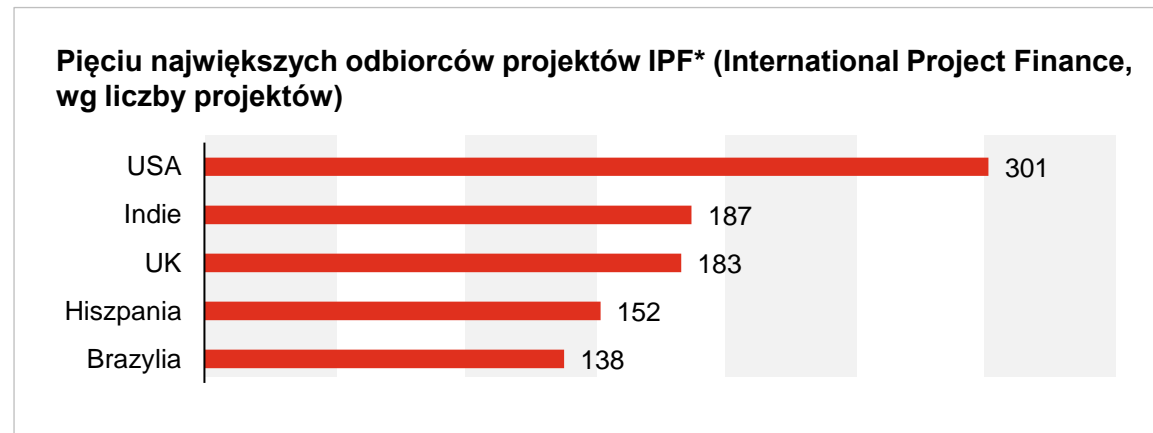
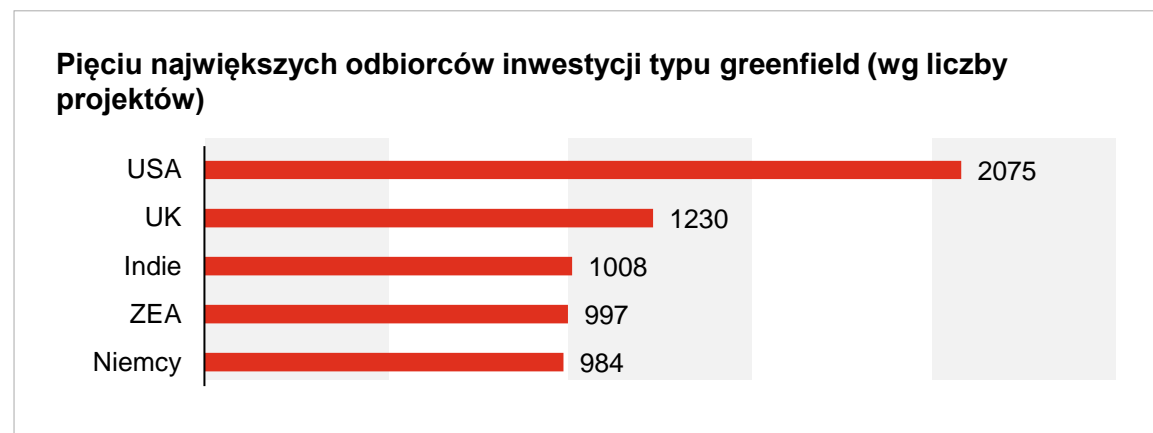
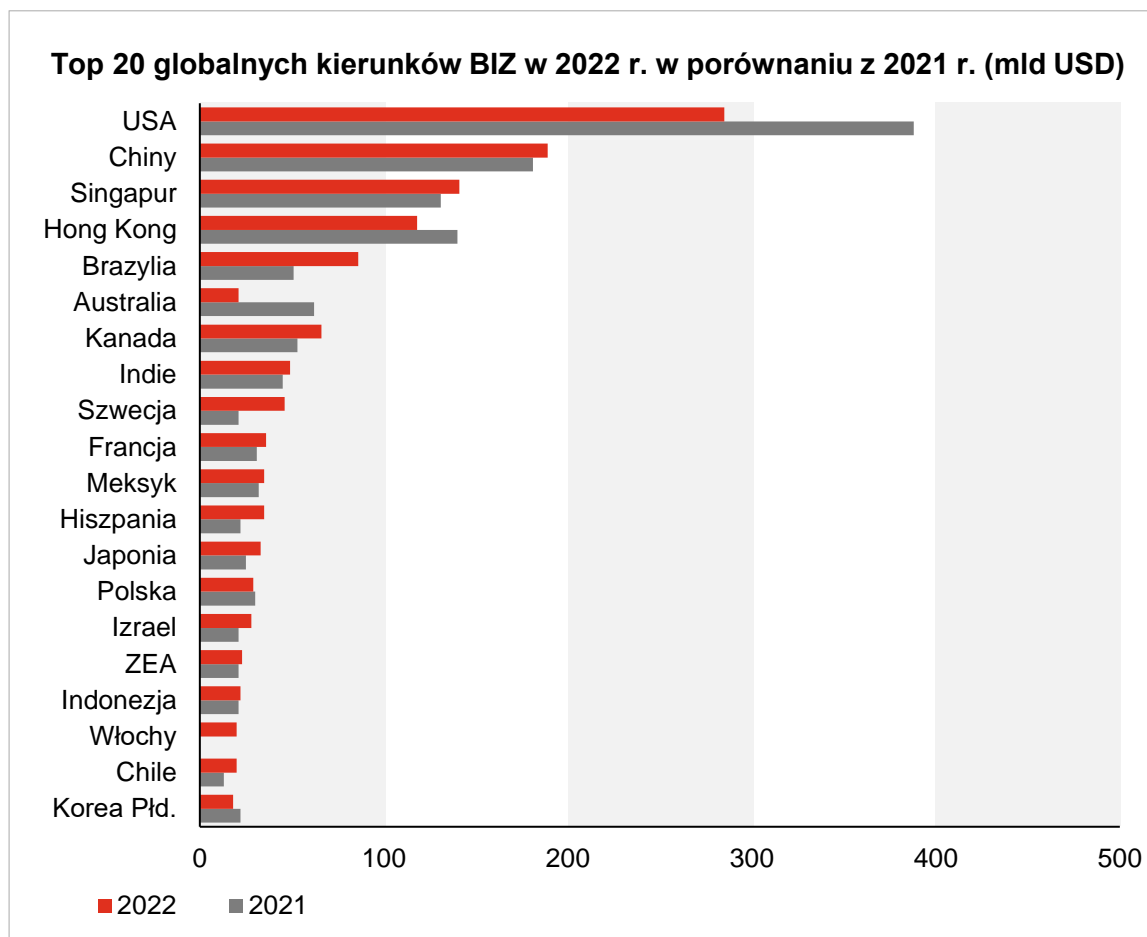
Jednak osłabienie przepływów inwestycji jest prawdopodobnie czymś więcej niż tylko zjawiskiem cyklicznym. Od 2018 roku średnia stopa BIZ na świecie wyniosła 1,7%, podczas gdy średnio w poprzednich 18 latach, również obfitych w różnego rodzaju kryzysy, sięgała 2,5%. **Spowolnienie może być efektem narastającego protekcjonizmu i fragmentaryzacji światowej gospodarki.** Z danych MFW wynika, że od 2018 roku zaczęła znacząco zwiększać się liczba restrykcji nakładanych na handel i inwestycje, co może przekładać się na skłonność przedsiębiorstw do ekspansji zagranicznej.

Globalne przepływy z BIZ według bilansów płatniczych (jako % PKB)





# Stany Zjednoczone pozostają najatrakcyjniejszym kierunkiem dla globalnych BIZ, lecz przewaga maleje na rzecz azjatyckich konkurentów



Źródło: UNCTAD. World Investment Report, 2023. \* IPF – International Project Finance to koncepcja finansowania projektów, która odnosi się do międzynarodowych inwestycji za pośrednictwem niezależnej spółki (podmiotu specjalnego przeznaczenia) i najczęściej dotyczy dużych, kapitałochłonnych projektów (np. infrastrukturalnych).

# Większość państw Europy Środkowo-Wschodniej okazało się odporne na rynkowe zawirowania i wojnę w Ukrainie



## Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Europy Środkowo-Wschodniej pozostaje relatywnie wysoki

Państwa Europy Środkowo-Wschodniej (CEE) wspólnie odnotowały w 2022 r. prawie 8% wzrost wartości napływających BIZ w stosunku do roku poprzedniego. Taki wynik nie rozkłada się równomiernie na wszystkie kraje m.in. ze względu na znaczące różnice w ich potencjale gospodarczym oraz pojedyncze transakcje dużych inwestorów, które mają wysoki udział w całości zainwestowanych środków i są tzw. *outliers*, czyli wartościami odstającymi.

Największym „zwycięzcą” ubiegłego roku została Słowacja, gdzie po dwóch latach drastycznych spadków w napływających BIZ nastąpiło gwałtowne odbicie. Biorąc pod uwagę, że bardzo duża część słowackich BIZ jest bezpośrednio zależna od strefy euro, kraj ten jest uzależniony od kondycji gospodarczej swoich europejskich partnerów, zwłaszcza Niemiec i Francji.

Estonia również znalazła się w czołówce odbiorców BIZ w zakresie wzrostu w ujęciu procentowym r/r. Sprzyjający system podatkowy, na który składa się m.in. estoński CIT, polegający na zwolnieniu z obowiązku podatkowego przedsiębiorstw aż do wypłaty zysku lub dywidendy z przedsiębiorstwa, a także pozycja światowego lidera pod względem poziomu digitalizacji państwa sprawiają, że zagraniczni inwestorzy chętnie lokują tam swoje inwestycje. Ponadto kraj posiada dużą mniejszość rosyjskojęzyczną, co mogło sprzyjać relokacjom firm z powodu wojny w Ukrainie.

Co ciekawe, największe negatywne zmiany (oprócz Ukrainy) w stosunku do 2021 r. odnotowały pozostałe kraje bałtyckie, tj. Litwa (-24,7%), Łotwa (-54,6%). Polska natomiast odnotowała tylko nieznaczny spadek (-0,4%) i pozostała największym odbiorcą BIZ w regionie pod względem ich wartości.

Źródło: UNCTAD. Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual.

PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE

### Zmiana w napływających BIZ w latach 2021-2022 (%)

- Powyżej 80%
- 40-79%
- 10-39%
- Mniej niż 10%
- Bez zmian lub zmiana negatywna





# Europa Środkowo-Wschodnia oferuje zagranicznym inwestorom wiele korzyści, jednak nie oznacza to braku wyzwań



## Potencjał Europy Środkowo-Wschodniej jako lokalizacji dla BIZ

Region Europy Środkowo-Wschodniej może okazać się jednym z największych beneficjentów bezpośrednich inwestycji zagranicznych w następnych latach. **Jednym z czynników wpływających na duży potencjał jest obserwowany trend wzmacniania odporności łańcuchów dostaw poprzez *nearshoring*, czyli przeniesienie operacji lub usług do pobliskiego obszaru, zazwyczaj o tej samej strefie czasowej, kulturze i języku.** *Nearshoring* w dużej mierze może być częścią strategii „China Plus One”; tj. utrzymania obecnych fabryk w Azji przy jednoczesnej inwestycji w alternatywny zakład produkcyjny w Europie. Kraje CEE ze względu na bliskość, niższe koszty pracy w porównaniu do Zachodu, wysoko wykwalifikowaną kadrę oraz obecność na jednolitym rynku europejskim są predysponowane do skorzystania na tym trendzie.

**Za dalszy rozwój odpowiadają również środki płynące z Unii Europejskiej.** Wraz z nową perspektywą finansową na lata 2021-2027, kraje otrzymały niezbędny zastrzyk gotówki stymulujący gospodarkę, co może przełożyć się także na wzrost inwestycji zagranicznych.

Z drugiej strony region walczy z wysoką inflacją, która w teorii może odstraszyć inwestorów, ponieważ prowadzi do deprecjacji waluty lokalnej, co grozi zmniejszeniem wartości aktywów w stosunku do walut obcych. Na konkurencyjność gospodarek w CEE wpływają również ceny energii oraz surowców, które zwiększają koszty prowadzenia działalności i zmniejszają marżowość. Rosyjska inwazja Ukrainy oraz pandemia COVID-19 spowodowały zdecydowany wzrost cen, lecz wg przewidywań Banku Światowego rok 2023 ma przynieść nawet kilkadziesiąt procent spadku poziomu wzrostu cen w kluczowych kategoriach (takich jak węgiel lub gaz ziemny).

### Główne wskaźniki atrakcyjności inwestycyjnej – pozycja w rankingu\*

Kraj	IMD World Competitive-ness Ranking	WIPO Global Innovation Index Ranking	Transparency International Corruption Perceptions Index	World Bank Logistics Performance Index	EF English Proficiency Index
Bułgaria	57	35	72	51	21
Czechy	18	30	41	43	23
Estonia	26	18	14	26	26
Litwa	32	39	33	38	19
Łotwa	51	41	39	34	25
Polska	43	38	45	26	13
Rumunia	48	49	63	51	17
Słowacja	53	46	49	43	15
Słowenia	42	33	41	43	-
Węgry	46	34	77	51	18

\*Wskaźniki zaprezentowane dla wybranych krajów CEE

# Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Azji w 2022 roku były na poziomie zbliżonym do roku poprzedniego

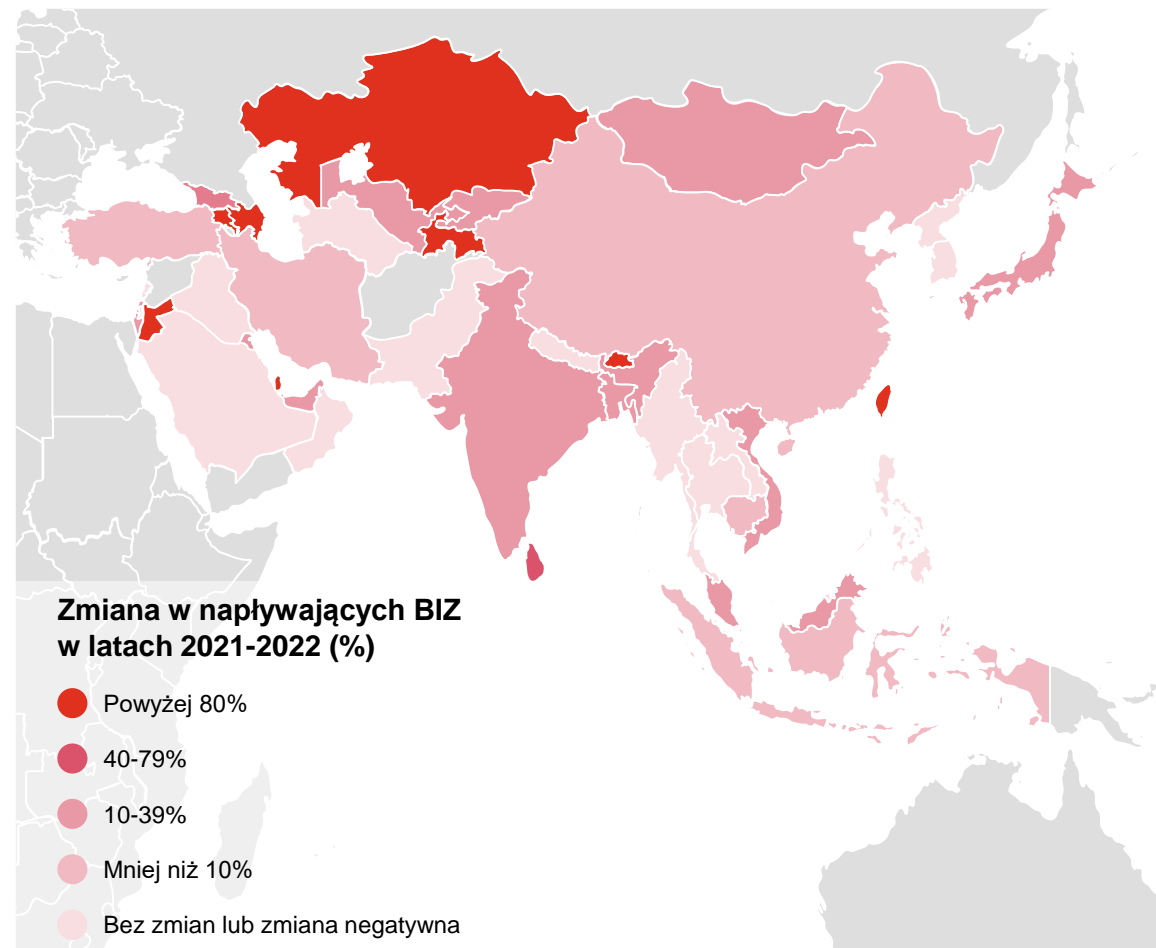


## BIZ w Azji są silnie skoncentrowane – zaledwie 5 gospodarek odpowiada aż za 80% napływów

Azja odpowiada za ok. połowę globalnych napływów BIZ – zarówno w 2022 r., jak i rok wcześniej ich skumulowana wartość wyniosła 662 mld USD. Podczas gdy regiony Azji Zachodniej i Azji Wschodniej odnotowały spadki w napływających BIZ (odpowiednio -14% i -4%), pozostałe regiony odrobiły straty, dzięki czemu ogólny poziom z 2021 r. został utrzymany. Chiny, Singapur, Hong Kong, Indie i Zjednoczone Emiraty Arabskie to pięć krajów, które odpowiadają za prawie 80% wszystkich inwestycji. Pokazuje to jednocześnie dominację zaledwie kilku kierunków oraz wskazuje na ukryty lub do tej pory niedoceniony potencjał pozostałych państw, które starają się przyciągnąć zagranicznych inwestorów poprzez różnego rodzaju zachęty podatkowe (np. Malezja) czy politykę skupiającą się na wolnym handlu (np. Tajlandia). W przypadku Malezji napływy wzrosły o 39% r/r do poziomu 17 mld USD (krajowy rekord), natomiast Tajlandia odnotowała 31% spadek do poziomu 10 mld USD.

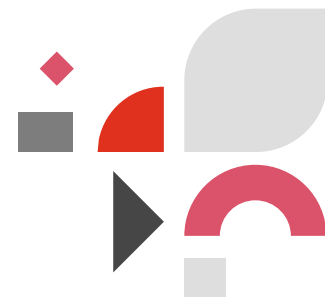
Przeptywy BIZ w Indiach wzrosły o 10% do 49 mld dolarów. Kraj stał się przy tym trzecim co do wielkości miejscem dla inwestycji typu greenfield i drugim co do wielkości dla projektów IPF\* (International Project Finance). Do największych projektów typu greenfield zaliczały się inwestycje Foxconn (Tajwan) i Vedanta Resources (Indie) dotyczące budowy jednej z pierwszych fabryk chipów w Indiach za 19 miliardów dolarów oraz projekt o wartości 5 miliardów dolarów mający na celu produkcję mocznika z zielonego wodoru w ramach spółki typu joint venture TotalEnergies (Francja) i Adani Group (Indie). W ramach umów finansowania projektów Posco (Korea Południowa) i Adani Group zainwestowały w budowę huty stali za 5 miliardów dolarów w Gujarat.

Źródło: UNCTAD. Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual. \* IPF – International Project Finance to koncepcja finansowania projektów, która odnosi się do międzynarodowych inwestycji za pośrednictwem niezależnej spółki (podmiotu specjalnego przeznaczenia) i najczęściej dotyczy dużych, kapitałochłonnych projektów (np. infrastrukturalnych).





# Część obserwowanych dotychczasowo trendów i zjawisk na rynku BIZ zostało dodatkowo wzmocnionych przez wojnę w Ukrainie



## Nowe elementy w bezpośrednich inwestycjach zagranicznych



### Nearshoring, friendshoring

Dywersyfikacja dostawców i zabezpieczenie łańcuchów dostaw poprzez *nearshoring* i *friendshoring* to zjawisko, które zdaniem przedsiębiorstw w dużym stopniu wpływać będzie na globalny rynek BIZ w kolejnych latach.



### Zawirowania geopolityczne

Wojna w Ukrainie i zawirowania geopolityczne wpłynęły na wzrost niepewności wśród przedsiębiorców, ale także na przetasowania na rynku energii. Efektem wojny jest dążenie krajów uzależnionych wcześniej od rosyjskiej ropy i gazu do dywersyfikacji źródeł energii. W konsekwencji w ostatnim roku odnotowano wysokie inwestycje w sektorze węgla, ropy i gazu.



### Transformacja cyfrowa

Integracja technologii cyfrowej we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa, skutkująca fundamentalnymi zmianami w sposobie działania przedsiębiorstw i dostarczania przez nie wartości klientom, napędza BIZ m.in. w sektorze półprzewodników, części elektronicznych, a także ICT.



### Transformacja energetyczna

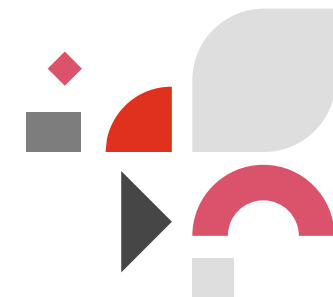
Dekarbonizacja działalności zarówno przedsiębiorstw, jak i pozostałych elementów światowych gospodarek pozostaje jednym z najważniejszych trendów. W 2022 r. inwestycje kapitałowe w odnawialne źródła energii osiągnęły rekordową wartość 343,6 mld USD i wzrosły o 158% względem ostatniego roku. Jest to również sektor przyciągający najwięcej inwestycji czwarty rok z rzędu.



### Rosnący protekcjonizm

Wzrost liczby restrykcji rządowych ograniczających handel i inwestycje międzynarodowe w celu ochrony przemysłu krajowego, wzbudzający obawy o przyszłość globalizacji.

# Trendy obserwowane na rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych (1/3)



## Nearshoring, friendshoring



Trend ten przybrał na sile w trakcie pandemii COVID-19. Przedsiębiorcy na całym świecie przekonali się, i to czasem wysokim kosztem, jakie wyzwania może nieść ze sobą globalizacja, w tym w szczególności globalne łańcuchy dostaw, przebiegające przez wiele krajów lub całych regionów geograficznych. **Wzrost kosztów transportu i zatory w dostawach spowodowały liczne zmiany w strategiach zakupowych, handlowych i produkcyjnych przedsiębiorstw – w celu zabezpieczenia ciągłości dostaw, część z nich podjęła stosowne kroki w kierunku przeniesienia produkcji i logistyki do państw bliższych geograficznie lub kulturowo**, natomiast te firmy, które jeszcze tego nie zrobiły, rozważają dostępne opcje. Napędza to inwestycje w nowe zakłady, centra dystrybucyjne i logistyczne, ale również w związane z nimi technologie, takie jak: sztuczna inteligencja, internet rzeczy czy blockchain, które mogą być wykorzystywane do uproszczenia procesów logistycznych i zoptymalizowania alokacji zasobów.

**Polska może być jednym z głównych beneficjentów tego trendu**, m.in. ze względu na bardzo dobre położenie geograficzne, coraz lepszą infrastrukturę i członkostwo w UE, zapewniające dostęp do jednolitego rynku europejskiego. Chociaż wojna w Ukrainie istotnie wpływa na atrakcyjność inwestycyjną Polski i regionu Europy Środkowo-Wschodniej, to nasz kraj postrzegany jest jako regionalny lider w zakresie logistyki i transportu, z wysoko wyspecjalizowanymi firmami, posiadającymi globalne know-how. Pozycjonuje to Polskę jako jedno z ciekawszych miejsc dla BIZ w sektorze transportu, które w globalnym ujęciu w 2022 r. osiągnęły wartość 54 mld dolarów.

## Zawierania geopolityczne a sektor energetyczny

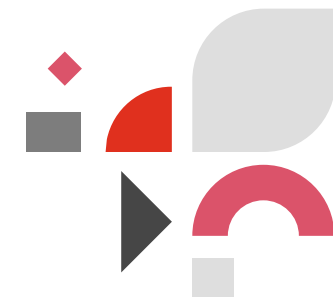


**Agresja Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. oraz sankcje nałożone przez Zachód wywołały daleko idące skutki w zakresie trendów BIZ, w szczególności w sektorze energetycznym.** Państwa, które są w dużym stopniu uzależnione od rosyjskiej ropy i gazu, dążyły do dywersyfikacji – w rezultacie liczba mega-projektów inwestycyjnych w sektorze węgla, ropy i gazu wzrosła z 4 w 2021 r. do 21 w 2022 r., a wzrost inwestycji kapitałowych w sektorze wzrósł o 538% r/r. Konsekwencje dla Rosji również są widoczne – liczba ogłoszonych projektów BIZ spadła do zaledwie 13 w 2022 r.

Udział Europy Wschodniej w inwestycjach kapitałowych w węgiel, ropę i gaz spadł w latach 2021–2022 o prawie 44% i jest to bez wątpienia bezpośredni wynik rosyjskiej inwazji. Inne regiony, takie jak Bliski Wschód i Ameryka Północna, zyskują. Na przykład Katar przyciągnął najwyższy poziom BIZ w węgiel, ropę i gaz od 2009 roku, przekraczając poziom 28 miliardów dolarów. Z kolei Stany Zjednoczone zajęły drugie miejsce na świecie pod względem atrakcyjności dla projektów węglowych, naftowych i gazowych w 2022 r., a trzecie pod względem powiązanych przepływów inwestycji kapitałowych, z napływającymi przedsięwzięciami o wartości szacunkowej 11,2 miliarda dolarów. Wyniki za 2022 r. sugerują, że mimo nabierającej tempa transformacji energetycznej, opisaną na następnej stronie, węglowe, naftowe i gazowe BIZ będą nadal osiągać dobre wyniki.



# Trendy obserwowane na rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych (2/3)



## Transformacja cyfrowa



Transformacja cyfrowa to jeden z najważniejszych trendów na rynku BIZ, który wpływa na każdą sferę życia zarówno zawodowego, jak i osobistego. Technologie opracowywane przez zespoły badawczo-rozwojowe na całym świecie mają zapewnić firmom m.in. wzrost produktywności, efektywniejsze zarządzanie zasobami, szybsze i dokładniejsze zbieranie, przetwarzanie i analizowanie danych, sprawniejszą komunikację i nawiązanie trwałych oraz znaczących relacji z klientami. **Nie dziwi więc fakt, że w sektorze oprogramowania i usług IT w 2022 r. utworzono o prawie 290 tys. więcej miejsc pracy niż w 2021 r., co oznacza wzrost o 108%. Wzrost liczby ogłaszanych projektów BIZ w sektorze o 41% rok do roku oznacza, że co czwarty projekt ogłoszony w 2022 r. dotyczył oprogramowania i usług IT.** Sektor przyciągnął kapitał o wartości około 69 miliardów dolarów – o 81% więcej niż w 2021 r. i 76% więcej niż w 2019 r. Do tego należy dołożyć imponujące wyniki sektora półprzewodników, które były trzecim najbardziej kapitałochłonnym sektorem, z szacunkową kwotą inwestycji wynoszącą 91,6 miliarda dolarów w 139 projektach w 2022 r. Warto zauważyć, że w ubiegłym roku w sektorze zainwestowano rekordową kwotę, o 8% więcej niż w 2021 r. i prawie dziewięciokrotnie więcej niż w 2019 r. Rosnące napięcia geopolityczne między Stanami Zjednoczonymi a Chinami, a także niestabilność łańcucha dostaw zmusiły firmy i kraje do ponownego przemyślenia swoich strategii inwestycyjnych w tym sektorze i zmiany podejścia do krajów lokalizacji inwestycji. Na trendzie skorzystała również Polska – Intel Corporation zainwestuje 20 mld zł w nową fabrykę półprzewodników pod Wrocławiem, natomiast na Pomorzu trwają rozmowy z firmami z Korei, Japonii i Tajwanu ws. budowy kolejnej fabryki.

Źródło: [FDI Insights](#), [Stockwatch](#), [money.pl](#)

PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE

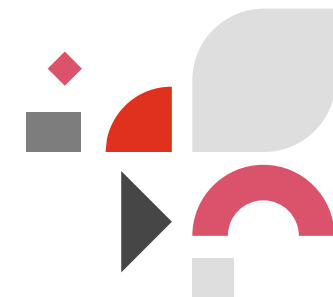
## Transformacja energetyczna



**Zdywersyfikowanie miksu energetycznego i wzrost udziału odnawialnych źródeł energii to jeden z głównych celów poszczególnych państw, regionów i przedsiębiorstw.** Pozyskiwanie energii ze źródeł alternatywnych charakteryzuje się jednak wysoką kapitałochłonnością, dlatego sektor OZE był w 2022 r. największym obszarem BIZ pod względem ich wartości czwarty rok z rzędu. Do dobrych wyników sektora przyczyniło się kilka megainwestycji (projekty o wartości ponad 1 miliarda dolarów). Egipcjowi udało się pozyskać 19 inwestycji od firm rozpoczynających inwestycje w ekologiczny wodór, głównie w Strefie Ekonomicznej Kanału Sueskiego. Lokalizacja BIZ w sektorze była bardzo skoncentrowana. W ciągu dwóch lat, począwszy od roku 2021, 15 największych krajów przyciągnęło ponad trzy czwarte BIZ. W 2022 r. inwestycje stały się jeszcze bardziej skoncentrowane – pięć krajów przyciągnęło 65% światowych BIZ.

Polski przemysł energetyczny, będący sektorem strategicznym, przyciąga BIZ z różnych stron świata. Jednym z najważniejszych partnerów są Stany Zjednoczone. Konsorcjum Westinghouse-Bechtel podpisało we wrześniu 2023 r. umowę na zaprojektowanie pierwszej polskiej elektrowni jądrowej, a ponadto Westinghouse zapowiedział utworzenie centrum inżynieryjnego i dodatkowe inwestycje, które wesprą szkolenie i rozwój pracowników w dziedzinie energetyki jądrowej. Transformacją energetyczną naszego kraju zainteresowane są również firmy z krajów nordyckich i sąsiadujących z Polską Niemiec, w tym fundusze emerytalne, szukające inwestycji o relatywnie niewysokim ryzyku.

# Trendy obserwowane na rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych (3/3)



## Rosnący protekcyjizm



Od 1990 r. handel międzynarodowy zwiększył dochody na całym świecie o 24 procent, a w przypadku 40 procent najuboższych krajów o 50 procent. Wzrost ten wyciągnął z ubóstwa ponad miliard ludzi. Handel odegrał również kluczową rolę w kształtowaniu gospodarki światowej i łańcuchów dostaw, które są współzależne między kontynentami. W 2022 r. globalne łańcuchy wartości stanowiły 52% światowego handlu, co oznacza wzrost z około 48% w 2015 r. **Jednakże obserwowane dzisiaj napięcia handlowe i wyzwania geopolityczne powodują wzrost popularności środków protekcyjnych wśród polityków i rządów prowadzących do regionalizacji i *reshoringu***, które mogą zagrozić dalszemu rozwojowi gospodarczemu i technologicznemu. W 2022 r. liczba nowych ograniczeń na towary, usługi i inwestycje wzrosła o 14% w porównaniu z rokiem poprzednim, osiągając sumę ponad 2600. To ponad sześciokrotnie więcej niż w 2013 r. Największy wzrost nastąpił w przypadku ograniczeń inwestycyjnych, których w zeszłym roku było 239, czyli ponad czterokrotnie więcej niż w 2021 r. Wpływa to negatywnie na przepływy BIZ, które są w coraz większym stopniu kierowane do krajów przyjaznych geopolitycznie. Trend związany z protekcyjizmem może utrudniać transgraniczne przepływy kapitału, ograniczając w ten sposób możliwości krajów w zakresie finansowania zewnętrznego i utrudniając ich rozwój gospodarczy. Według ekonomistów MFW, najbardziej ucierpią na tym kraje o niskich dochodach, które mogą stracić dostęp do kluczowych rynków importowych i eksportowych, tracąc permanentnie nawet ponad 4% PKB.



## 2.3

# Rynek BIZ w oczach przedsiębiorców





# Badanie CATI wśród polskich przedsiębiorców



W ramach opracowywania raportu w październiku 2023 r. przeprowadzono badanie telefoniczne CATI wśród polskich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na próbie 120 dużych i średnich firm inwestujących za granicą (inwestycje rozumiane jako zakup aktywów za granicą). Dotyczyło ono postrzegania zmian na rynku BIZ oraz ich ewentualnego wpływu na działalność operacyjną. W badanie zaangażowano także 120 przedsiębiorstw, które nie podejmowały do tej pory inwestycji zagranicznych, do tzw. grupy kontrolnej. Dzięki temu byliśmy w stanie porównać wnioski w zależności od doświadczenia przedsiębiorstw w internacjonalizacji. Mogliśmy także porównać wyniki z poprzednią edycją badania (przeprowadzonej na przełomie grudnia 2021 r. i stycznia 2022 r.).

Na następnych stronach prezentujemy główne wnioski z badania, uwzględniając różnice związane z wielkością przedsiębiorstwa oraz branżą, w której działa.



## Doświadczenie w ekspansji zagranicznej

**93**

Firma nieinwestująca

**27**

Firma nieinwestująca, ale posiadająca potencjał (np. firma rozważa inwestycję zagraniczną lub planuje ekspansję, lub firma inwestowała w przeszłości)

**120**

**54**

Początkujący inwestor (poniżej 2 lat doświadczenia)

**42**

Doświadczony inwestor (2-5 lat doświadczenia)

**24**

Firma inwestująca za granicą powyżej 5 lat

**120**



## Wielkość przedsiębiorstwa

**133**

Średnie przedsiębiorstwo

**107**

Duże przedsiębiorstwo

**240**



## Branża

**57**

Przetwórstwo przemysłowe

**47**

Handel hurtowy i detaliczny

**33**

Informacja i komunikacja

**26**

Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna

**22**

Budownictwo

**18**

Transport i gospodarka magazynowa

**37**

Pozostałe

**240**

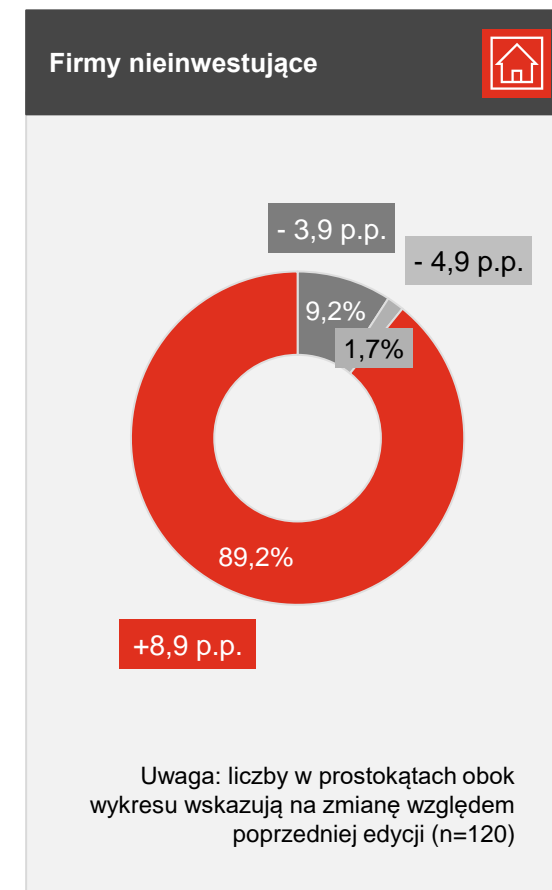
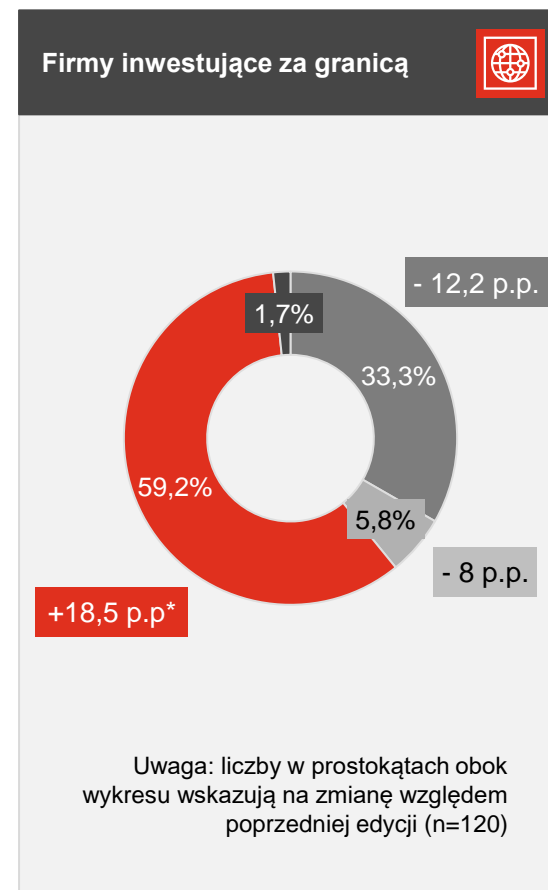
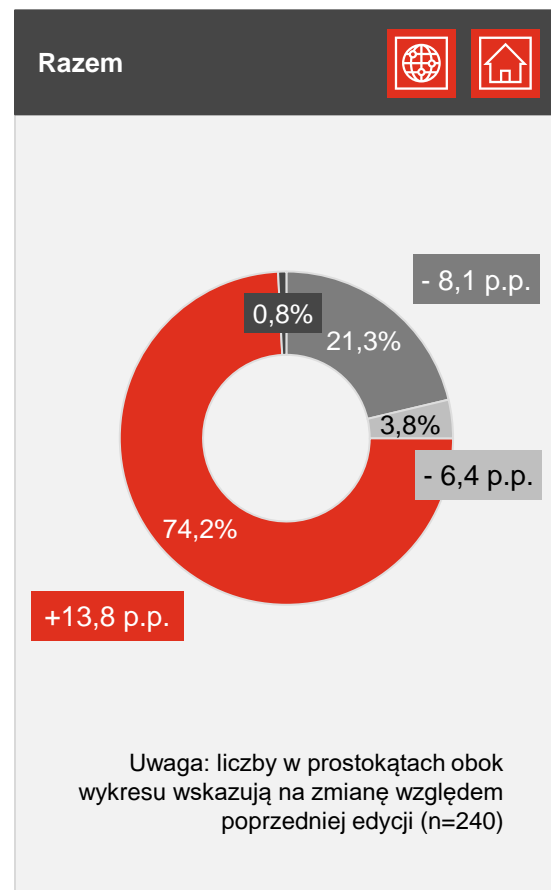
# Plany ekspansji zagranicznej polskich firm – typy inwestycji



## Czy w perspektywie kolejnych 3 lat Państwa firma planuje rozszerzyć działalność na zagranicznych rynkach?

W kontekście planów ekspansji zagranicznej rozpatrywanych poprzez typ inwestycji zdecydowanie nasuwają się różnice względem poprzedniej edycji raportu. **Obecnie przedsiębiorstwa z dużo większą rezerwą podchodzą do planów inwestycyjnych.** Jedynie 21,3% wszystkich przedsiębiorstw deklaruje nowe inwestycje greenfield, a 3,8% - inwestycje brownfield. Jest to spadek o odpowiednio 8,1 i 6,4 p.p. względem przełomu 2021 i 2022 roku.

Firmy inwestujące wykazują się większą otwartością na nowe przedsięwzięcia – 33,3% deklaruje plany nowych inwestycji greenfield (spadek o 12,2 p.p. względem poprzedniej edycji), zaś 5,8% - przejęcia lub fuzji (spadek o 8 p.p.).



● Nowe inwestycje (inwestycje greenfield) ● Przejęcia lub fuzji (inwestycje brownfield) ● Nie planuje ● Trudno powiedzieć w jakiej formie

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie badania CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w październiku 2023 r.

# Kierunki ekspansji



## Plany inwestycyjne polskich przedsiębiorstw skupione są w Europie

Zdecydowana większość (74,2%) ankietowanych przedsiębiorstw deklaruje, że nie planuje ekspansji zagranicznej. **Te, które deklarują taką chęć wskazują głównie pobliskie kraje europejskie** – w większości Europę Zachodnią (np. Niemcy, kraje skandynawskie, Włochy) i Europę Środkowo-Wschodnią (np. Czechy, Bałkany, kraje bałtyckie). Na trzecim miejscu znajduje się Ukraina. Pozostałe kierunki – Bliski Wschód, Afryka, Ameryka Północna, Ameryka Południowa lub Środkowa, Australia i Oceania oraz Azja nie cieszą się taką popularnością.

W deklaracji planów ekspansji **większą śmiałością wykazują się duże przedsiębiorstwa już obecne za granicą**. Pokazuje to jak istotne są efekty sieciowania i wymiana doświadczeń z innymi firmami w kontekście realizowania inwestycji zagranicznych.



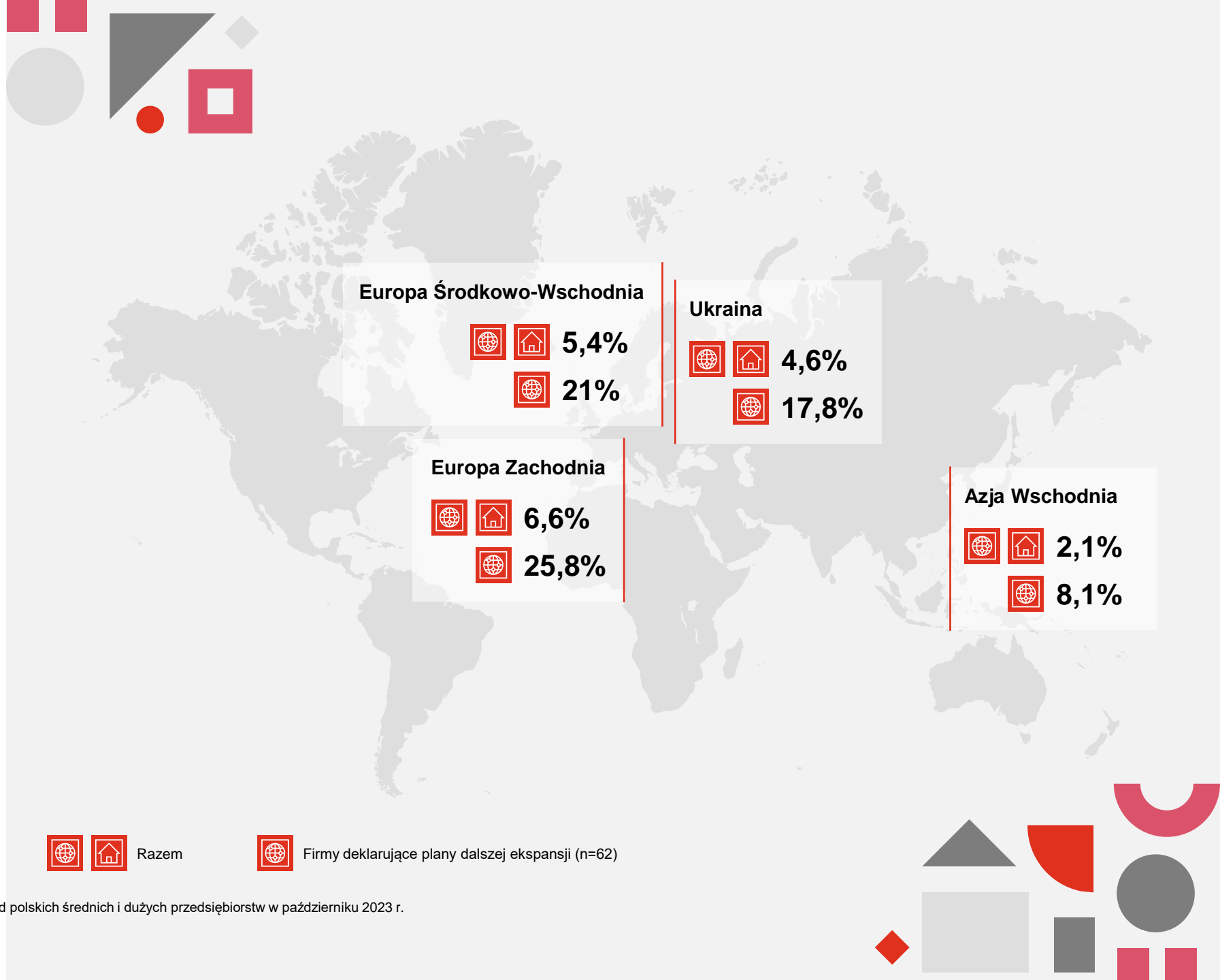
Razem



Firmy deklarujące plany dalszej ekspansji (n=62)

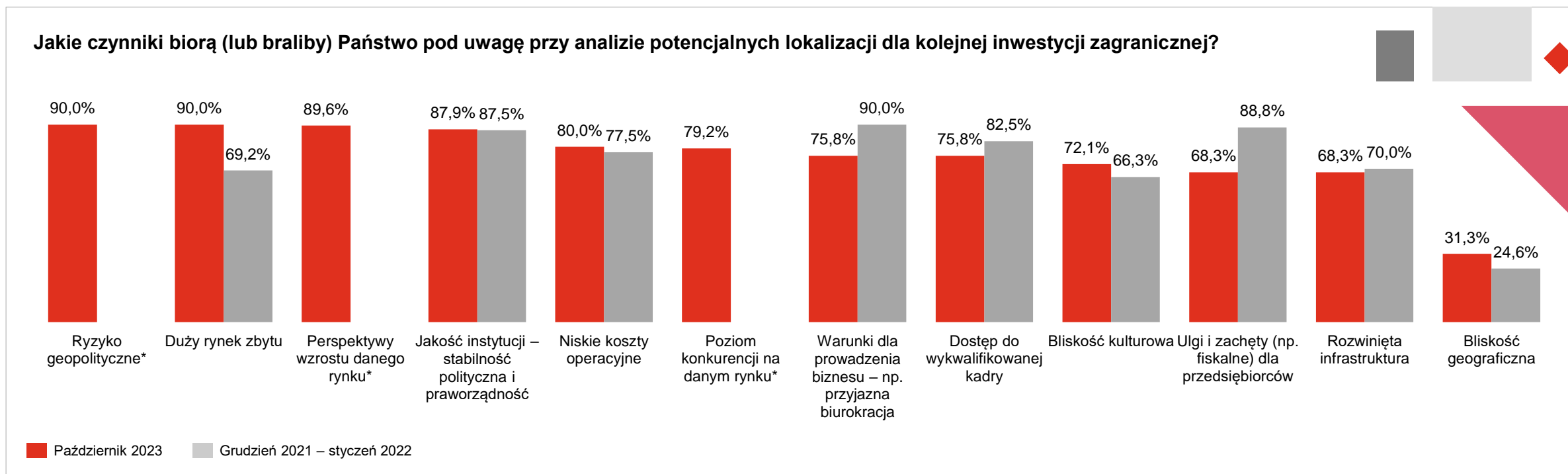
Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie badania CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w październiku 2023 r.

PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE





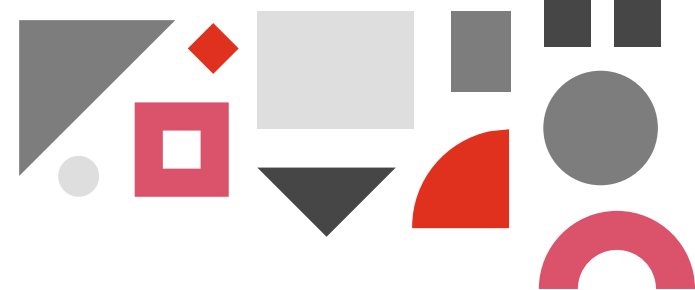
# Ryzyko geopolityczne i wielkość rynku zbytu to najważniejsze kryteria brane pod uwagę przy analizie potencjalnej lokalizacji



Zawirowania geopolityczne widać także w nastrojach respondentów – **ryzyko geopolityczne, obok wielkości rynku zbytu, pozostaje najważniejszym kryterium przy analizie potencjalnych lokalizacji dla inwestycji zagranicznych.** Duże znaczenie mają także perspektywy wzrostu danego rynku oraz jakość instytucji – stabilność polityczna i praworządność. Względem poprzedniej edycji na znaczeniu straciły czynniki takie, jak: warunki dla prowadzenia biznesu oraz ulgi i zachęty (np. fiskalne) dla przedsiębiorców.

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie badania CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w okresie październik 2023 r. oraz grudzień 2021 r. – styczeń 2022 r. \* - nowe czynniki, które nie były przedmiotem badania w poprzedniej edycji.

# Motywacje do realizacji inwestycji zagranicznych



## Jakie są (lub mogą być) według Państwa główne korzyści z bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla Państwa przedsiębiorstwa?

### Jak czytać mapę?

Mapa ciepła (z ang. heat map) wskazuje, jaki odsetek przedsiębiorców z poszczególnych sektorów gospodarki wskazał na poszczególne korzyści z bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Mapę należy czytać kolumnami.

Przykładowo: efekty skali – zwiększenie sprzedaży zostały wskazane jako główna korzyść z BIZ przez 44,7% przedsiębiorstw działających w sektorze handlu.



Razem  
(n = 240)



Sektor przetwórstwa przemysłowego  
(n = 57)\*



Sektor handlu  
(n = 47)\*



Informacja i komunikacja  
(n = 33)\*



Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna  
(n = 26)\*

Dywersyfikacja geograficzna i ograniczanie ryzyka	55,4%	64,9%	48,9%	51,5%	65,4%
Zabezpieczenie łańcuchów dostaw	47,1%	50,9%	34,0%	27,3%	50%
Efekty skali – zwiększenie sprzedaży	42,9%	47,4%	44,7%	45,5%	46,2%
Transfer technologii i dobrych praktyk	38,8%	21,1%	46,8%	48,5%	34,6%
Obniżenie kosztów operacyjnych	36,3%	47,4%	21,3%	51,5%	21,2%

Dywersyfikacja geograficzna i ograniczanie ryzyka to główne korzyści z BIZ wskazane przez 55,4% przedsiębiorstw (wzrost o 7 p.p. względem ostatniego roku). Jest to także podstawowy plus wymieniany przez przedsiębiorstwa we wskazanych sektorach.

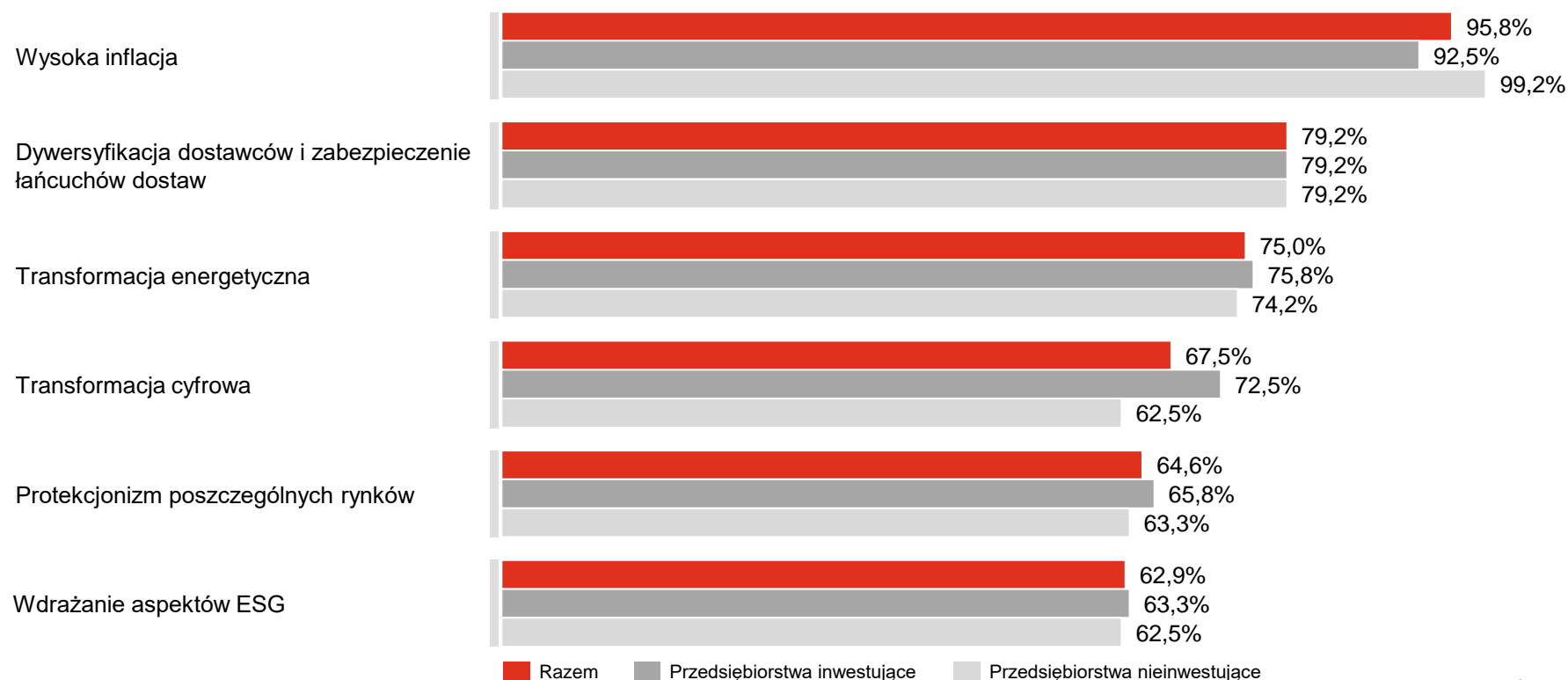
Dla przedsiębiorstw z sektora informacji i komunikacji, poza ograniczaniem ryzyka, istotne jest także obniżenie kosztów operacyjnych. Większe różnice zaobserwować można wśród najmniej istotnych czynników. Dla sektora handlu i działalności profesjonalnej jest to obniżenie kosztów operacyjnych, dla przetwórstwa przemysłowego – transfer dobrych praktyk, zaś dla sektora ICT – zabezpieczenie łańcuchów dostaw. Odzwierciedla to specyfikę poszczególnych branż.

\* Uwaga: na mapie przedstawiono wybrane sektory, w których działają ankietowane przedsiębiorstwa, dlatego wartości nie sumują się do 240.  
Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie badania CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w październiku 2023 r.

# Wysoka inflacja, dywersyfikacja i zabezpieczenie łańcuchów dostaw, a także transformacja energetyczna wskazywane są jako główne trendy rynkowe według polskich firm



**Czy poniższe zjawiska będą miały w przyszłości wpływ na działalność gospodarczą Państwa firmy? Proszę ocenić w skali od 1 do 5\*:**



Zdaniem przedsiębiorstw to wysoka inflacja będzie miała największy wpływ na działalność firm w perspektywie kolejnych lat (95,5% wskazań). Większą wagę do tego zjawiska przywiązują przedsiębiorstwa nieinwestujące. Na drugim miejscu znalazła się dywersyfikacja dostawców i zabezpieczenie łańcuchów dostaw (79,2% wskazań), na trzecim zaś transformacja energetyczna. W tej ostatniej kategorii widać duży wzrost (o 13,8 p.p.) względem poprzedniej edycji, co pokazuje rosnące znaczenie ogólnoswiatowego trendu zrównoważenia działalności oraz coraz większej świadomości w zakresie ESG. W ramach poszczególnych kategorii nie widać znaczących różnic w odpowiedziach w zależności od doświadczenia w inwestowaniu. Wyjątkiem jest jedynie transformacja cyfrowa, wyżej oceniana przez przedsiębiorstwa obecne za granicą.

\* Uwaga: na wykresie przedstawiono sześć najważniejszych trendów najczęściej wskazywanych przez przedsiębiorstwa na podstawie sumy odpowiedzi 4 – duży wpływ i 5 – bardzo duży wpływ. Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie badania CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w październiku 2023 r.



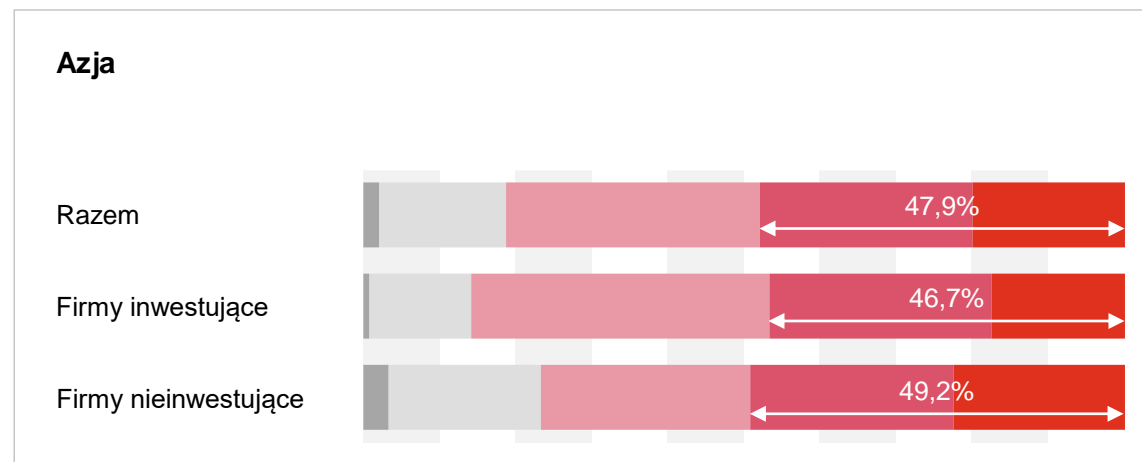
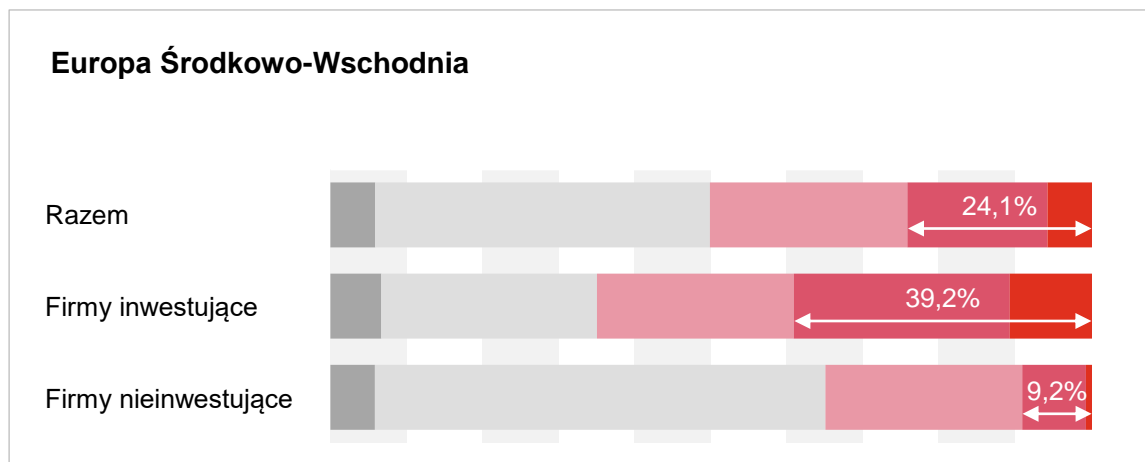
# Ocena potencjału inwestycyjnego Europy Środkowo-Wschodniej i Azji



## Azja ma zdaniem przedsiębiorców większy potencjał inwestycyjny niż Europa Środkowo-Wschodnia

Wojna w Ukrainie i zawirowania geopolityczne odzwierciedlone są w ocenie potencjału inwestycyjnego Europy Środkowo-Wschodniej – jedynie 24,1% ankietowanych przedsiębiorstw określa go jako wysoki lub bardzo wysoki. Odbiór regionu jest lepszy wśród przedsiębiorstw inwestujących (39,2% ocenia potencjał na wysoki lub bardzo wysoki w porównaniu do 9,2% wśród przedsiębiorstw nieinwestujących), co pokazuje, że obecność za granicą wpływa na percepcję efektów konfliktu. Wśród przedsiębiorstw inwestujących wpływ wojny w Ukrainie na potencjał ocenia negatywnie 60% ankietowanych, natomiast wśród firm nieinwestujących odsetek ten wynosi aż 80%.

Dużo lepiej postrzegana jest Azja. Ogromny i szybko rosnący rynek z bogacącym się społeczeństwem powoduje, że blisko połowa ankietowanych ocenia go jako region z potencjałem. Co ciekawe, nie widać tutaj znaczących różnic w zależności od doświadczenia w międzynarodowej ekspansji kapitałowej.



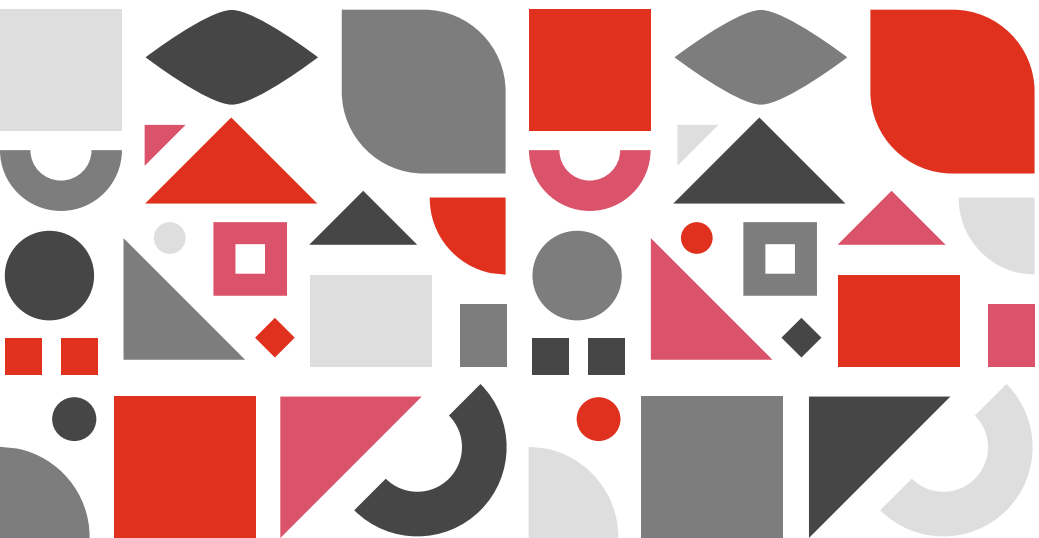
● Bardzo niski   ● Niski   ● Umiarkowany   ● Wysoki   ● Bardzo wysoki

Źródło: Opracowanie własne PwC na podstawie badania CATI (n=240) wśród polskich średnich i dużych przedsiębiorstw przeprowadzonego w październiku 2023 r.

PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE

03

Ranking: najbardziej  
obiecujące kierunki  
ekspansji na Wschodzie



# Po raz trzeci wytypowaliśmy perspektywiczne kierunki ekspansji dla polskich przedsiębiorstw



## Główne założenia rankingu

Ranking ma na celu opracowanie listy najciekawszych i najatrakcyjniejszych krajów dla ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorców. Tym razem skupiliśmy się na regionie CEE i Azji. **Nowa edycja rankingu obejmuje dwa rodzaje destynacji: już rozpoznane wśród polskich przedsiębiorców oraz nieznane i rzadziej rozpatrywane.** Pierwsza to grupa krajów, w których firmy z Polski już są obecne w zauważalnym stopniu, czyli gdzie wartość zainwestowanego kapitału przekracza 100 milionów euro. Można powiedzieć, że są to rynki z przetartymi szlakami. W drugiej grupie są kraje o mniejszym dotychczas znaczeniu dla polskich inwestycji i tym samym mniej znane przez polskie firmy. Analizowane były tylko te kraje, które mają powyżej 5 milionów mieszkańców (w przypadku krajów europejskich) lub 15 milionów mieszkańców (w przypadku krajów azjatyckich), aby zidentyfikować kierunki z większym potencjalnym rynkiem zbytu.

Tak skonstruowany **ranking dostarcza polskim przedsiębiorcom szerokiej gamy argumentów inwestycyjnych**, które mogą być istotne dla przyszłych decyzji o ekspansji kapitałowej – dla kierunków znanych będą one opierały się na zdobytych przez lata doświadczeniach, natomiast dla kierunków nowych na potencjale gospodarczym i aktywności konkurencji z innych krajów.

Podsumowując, ranking opierać się będzie na czterech podstawowych założeniach: **rozdzieleniu rynków rozpoznanych od tych nieoczywistych, wielowymiarowości analizy, uwzględnieniu kierunków z Europy Środkowo-Wschodniej i Azji oraz przejrzystości analizy.**



### Rozróżnienie rynków rozpoznanych od nieoczywistych

Podział rankingu na kraje znane oraz nieznane polskim przedsiębiorcom w celu dostarczenia różnorodnych argumentów inwestycyjnych.



### Wielowymiarowość analizy

Metodologia opracowania rankingu uwzględnia różne podejścia w celu dostarczenia jak najbardziej trafnych wyników.



### Uwzględnienie kierunków z CEE i Azji

W analizie brane są pod uwagę interesujące destynacje nie tylko z Europy Środkowo-Wschodniej, ale również te, które zlokalizowane są w Azji.



### Przejrzystość analizy

Metodologia opracowania rankingu jest przejrzysta, aby wyniki były łatwe w interpretacji, zaś ranking możliwy do odtworzenia w czasie.



# W procesie wyboru najciekawszych kierunków uwzględniliśmy cztery typy czynników ważnych z perspektywy inwestorów



## Ogólne warunki makroekonomiczne

W grupie warunków makroekonomicznych znajdują się wskaźniki takie, jak nominalny PKB, PKB per capita czy prognozowana dynamika wzrostu gospodarczego, co pozwoliło określić atrakcyjność inwestycyjną poprzez pryzmat wielkości rynku, liczby potencjalnych klientów, zamożności i siły nabywczej konsumentów, a także przyrostu potencjału zakupowego klientów oraz dynamiki wzrostu rynku.

W tej grupie uwzględniono także czynniki związane bezpośrednio z przyciąganiem inwestycji zagranicznych: zmianę napływu BIZ ogółem i zmianę napływu inwestycji greenfield. Pokazują one jak dany kraj zwiększa atrakcyjność dla firm zagranicznych, inwestycje greenfield natomiast odzwierciedlają liczbę nowych projektów, z pominięciem przepływów czysto finansowych.



## Jakość instytucji

Stabilność prawa i systemu politycznego to zdaniem przedsiębiorców jedno z najważniejszych czynników rozpatrywanych przy wyborze lokalizacji dla potencjalnej inwestycji. W tej grupie uwzględniono wskaźniki World Governance Indicators dotyczące jakości rządów prawa, a także stabilności politycznej i społecznej. Wskazują one poziom bezpieczeństwa dla inwestorów, a także pozwalają określić ryzyko polityczne. Pod uwagę brano także zmiany we wskaźnikach na przestrzeni lat, aby uwzględnić postęp i reformy w obszarze rządów prawa i stabilności politycznej.



## Powiązania inwestycyjne z Polską

Powiązania inwestycyjne z Polską uwzględniały zmianę napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do danego kraju z Polski, liczbę firm posiadających jednostki zagraniczne w danym kraju, a także liczbę firm z polskim kapitałem lub branż wymienionych w raportach rządowych na temat warunków inwestowania w danym kraju. Pozwoliło to, po pierwsze, na ocenę „głębokości” powiązań inwestycyjnych: sama wielkość inwestycji w danym kraju może nie odzwierciedlać stopnia powiązań, ponieważ czasami za zdecydowaną większość inwestycji odpowiada jedna firma, a, po drugie, pozwoliło na dowożenie krajów, w których inwestują firmy podające swoje decyzje do wiadomości publicznej, co może wskazywać na skalę inwestycji.



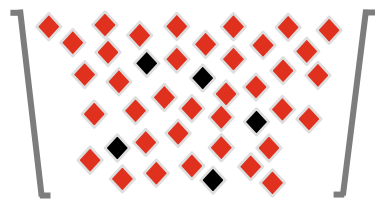
## Powiązania handlowe z Polską

Powiązania handlowe z Polską uwzględniały udział kraju w polskim eksporcie towarów, liczbę produktów eksportowanych do danego kraju (co pokazuje zróżnicowanie produktowe i odzwierciedla głębokość powiązań gospodarczych) oraz liczbę firm eksportujących. Głębokość powiązań inwestycyjnych i handlowych sprzyja tzw. efektem sieciowania i może ułatwić potencjalnym inwestorom ekspansję na dany rynek poprzez wymianę doświadczeń dotyczących funkcjonowania danego rynku, kultury biznesowej, itp.

# Identyfikacja atrakcyjnych kierunków do inwestowania dla polskich firm to efekt wielowymiarowych działań analitycznych

## Identyfikacja puli krajów oraz wskaźników objętych analizą

Wybór krajów z Europy Środkowo-Wschodniej i Azji oraz wskaźników poddanych analizie



W pierwszym kroku zidentyfikowano 46 krajów z tych regionów. Zidentyfikowano także listę wskaźników objętych analizą. Wskaźniki – tak jak opisano wcześniej – obejmowały: ogólne warunki makroekonomiczne, jakość instytucji, powiązania inwestycyjne z Polską oraz powiązania handlowe z Polską.

## Identyfikacja stopnia powiązań kapitałowych z Polską

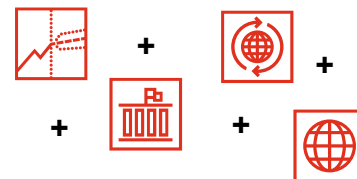
Identyfikacja dwóch kręgów krajów poddanych analizie



W kolejnym kroku dokonano podziału krajów na dwie grupy – I krąg, czyli kraje, w których polskie firmy są już obecne (tam, gdzie wartość zainwestowanego kapitału przekracza 100 mln euro) oraz drugą – krąg II, o mniejszym dotychczas znaczeniu dla polskich inwestycji (wartość zainwestowanego kapitału wynosi do 100 mln euro). Aby w analizie uwzględnić rynki o większym potencjale – dodano także kryterium wielkości populacji – powyżej 5 mln mieszkańców dla krajów europejskich oraz 15 mln dla krajów azjatyckich.

## Analiza wskaźników

Działania analityczne związane z przypisaniem punktów poszczególnym krajom



W następnym kroku przypisano wartości poszczególnych zmiennych dla każdego kraju. Wykorzystano ostatnie dostępne dane. Następnie dla każdej zmiennej oddzielnie określono z-score dla każdego kraju, czyli liczbę odchyłeń standardowych od średniej. Dla każdej zmiennej określono też wagę (czyli rolę poszczególnej grupy wskaźników w ostatecznym wyniku). W kolejnym kroku przypisano punkty dla każdego kraju, która jest iloczynem z-score oraz wagi danej zmiennej.

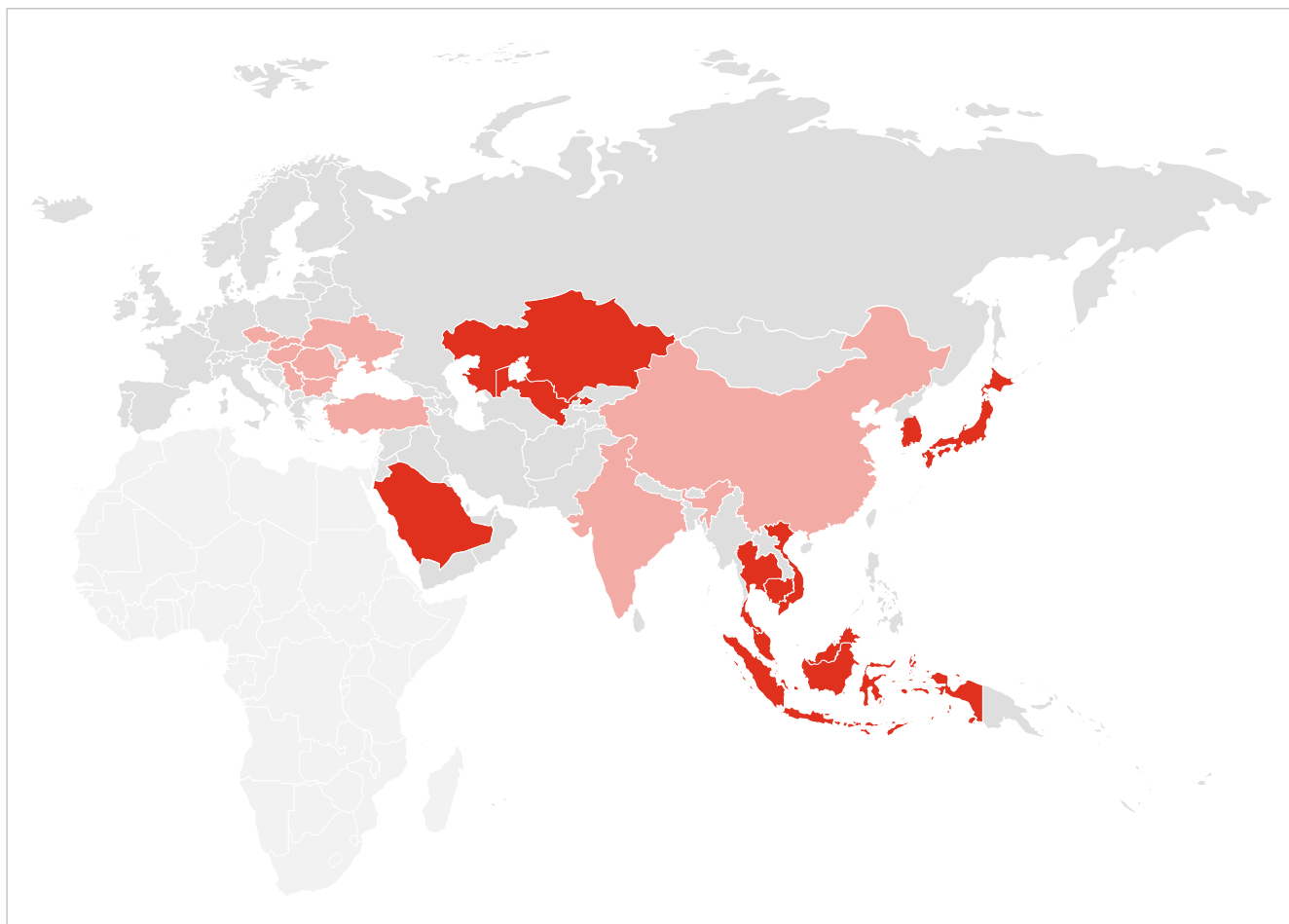
## Ranking krajów

Kraje I kręgu	
1.	Czechy
2.	Rumunia
3.	Ukraina
4.	Słowacja
5.	Chiny
6.	Bułgaria
7.	Indie
8.	Serbia
9.	Turcja
10.	Węgry

Kraje II kręgu	
1.	Czechy
2.	Rumunia
3.	Ukraina
4.	Słowacja
5.	Chiny
6.	Bułgaria
7.	Indie
8.	Serbia
9.	Turcja
10.	Węgry

W ostatnim kroku zidentyfikowano listę 10 atrakcyjnych kierunków dla polskich przedsiębiorców w grupie I kręgu – czyli rynków już rozpoznanych wśród polskich inwestorów oraz 10 krajów w grupie II kręgu – rynków nieoczywistych. Wyniki rankingu zaprezentowane są na kolejnych stronach raportu.

# Wyniki rankingu



Kraje I kręgu	
1.	Czechy
2.	Rumunia
3.	Ukraina*
4.	Słowacja
5.	Chiny
6.	Bułgaria
7.	Indie
8.	Serbia
9.	Turcja
10.	Węgry

Kraje II kręgu	
1.	Japonia
2.	Kazachstan
3.	Malezja
4.	Indonezja
5.	Wietnam
6.	Kambodża
7.	Arabia Saudyjska
8.	Korea Płd.
9.	Uzbekistan
10.	Tajlandia

\* Należy pamiętać, że ogarnięta wojną Ukraina może być kierunkiem trudniejszym, jednak dotychczasowe relacje gospodarcze oraz potencjał związany z odbudową tworzą szanse dla przedsiębiorców.



# Najbardziej atrakcyjne kraje dla polskich inwestycji zagranicznych – wyniki rankingu



## W tegorocznym rankingu skupiliśmy się na destynacjach atrakcyjnych dla polskich firm w Europie Środkowo-Wschodniej i Azji

Polskie inwestycje zagraniczne rosną, choć nadal nie są wysokie. Średnia odległość kraju inwestowania od Polski jest dużo niższa niż w przypadku krajów bardziej rozwiniętych (np. Niemiec czy Wielkiej Brytanii). **W celu dostarczenia polskim przedsiębiorcom informacji na temat perspektywicznych kierunków dla potencjalnej ekspansji zagranicznej opracowaliśmy ranking najbardziej atrakcyjnych krajów w Europie Środkowo-Wschodniej i Azji.** Rozpoznane wśród polskich przedsiębiorców rynki Europy Środkowo-Wschodniej to bezpieczna oaza, natomiast kierunki azjatyckie mogą być szansą dla firm zainteresowanych dalszą ekspansją.

Nowa edycja rankingu uwzględnia dwie kategorie kierunków – oczywiste i znane (I krąg) oraz nieoczywiste i rzadziej rozpatrywane (II krąg). Linia demarkacyjną jest wartość zainwestowanego przez polskie firmy kapitału. Dla tej pierwszej grupy jest to powyżej 100 mln euro, zaś dla drugiej grupy – poniżej tej kwoty. Pod uwagę wzięto również jedynie państwa, których populacja przekracza 5 mln dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej i 15 mln dla Azji w celu zidentyfikowania większych rynków zbytu.

**Pięć pierwszych miejsc w rankingu kierunków I kręgu zajmują: Czechy, Rumunia, Ukraina, Słowacja i Chiny. W II kręgu są to: Japonia, Kazachstan, Malezja, Indonezja i Wietnam.** Należy zauważyć, że raport obejmuje kierunki zarówno dla tych, którzy poszukują stabilnego otoczenia biznesowego, jak i przedsiębiorstw, które są bardziej skłonne do ryzyka i mogą poszukiwać potencjalnie większej stopy zwrotu z inwestycji (np. Ukraina czy Indonezja).

Na następnych stronach raportu zostały przedstawione najważniejsze wskaźniki dla najbardziej atrakcyjnych krajów dla polskich przedsiębiorstw planujących ekspansję zagraniczną – opisane zostało po 5 państw z I i II kręgu.

# Czechy



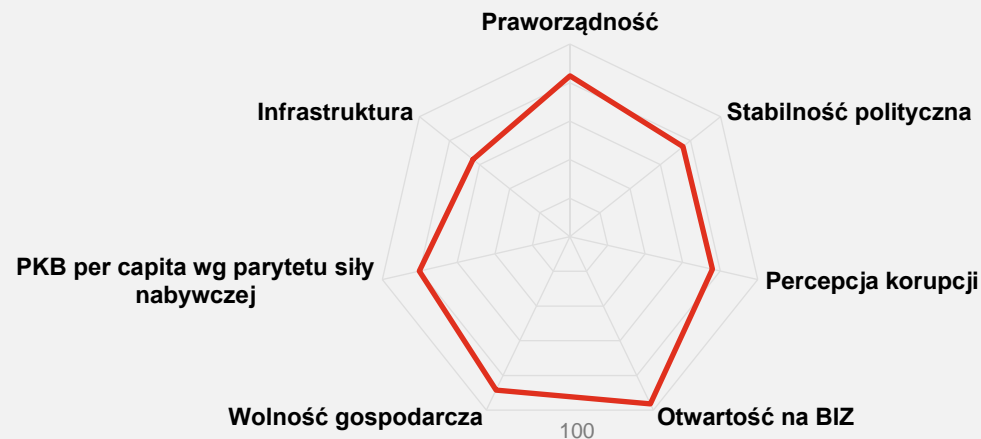
## Sprawdzony sąsiad

Czechy są stosunkowo szybko rosnącym rynkiem, gdzie wzrost PKB w 2022 roku wyniósł 2,3%. Choć na 2023 rok prognozowany jest spadek dynamiki wzrostu gospodarczego, to już w 2024 r. ma nastąpić odbicie. Czechy są atrakcyjną destynacją dla inwestorów, m.in. z uwagi na relatywnie wysoką pozycję we wskaźnikach praworządności czy stabilności politycznej. Plasują się także wysoko w rankingu wolności gospodarczej (Index of Economic Freedom) oraz mają niskie restrykcje dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych. O potencjale Czech jako destynacji dla polskich firm decydują także silne relacje handlowe i inwestycyjne, co sprzyja efektom „sieciovania” – istniejące powiązania gospodarcze z danym krajem mogą znacząco ułatwiać ekspansję zagraniczną poprzez budowanie zasobów wiedzy na temat funkcjonowania danego rynku. Bliskość Polski i podobieństwa kulturowe ułatwiają komunikację biznesową i logistykę. Rynek czeski charakteryzuje się wysokim poziomem edukacji technicznej i inżynierskiej, oferując dostęp do rosnącej bazy wykwalifikowanych pracowników. Czechy są także liderem w innowacjach w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, z silnym naciskiem na sektory takie jak automatyka i robotyka. Zgodnie z danymi CzechInvest, inwestycje w te sektory wzrosły o 50% w ostatnich 5 latach. Znaczącym sektorem jest ICT, który rośnie w tempie 3-4% rocznie. Czechy intensywnie inwestują także w OZE – udział energii odnawialnej w miksie energetycznym ma wzrosnąć do 22% do 2030 roku, co otwiera szanse dla polskich firm z branży energetycznej. W Czechach silny jest sektor motoryzacyjny – branża ta należy do najbardziej rozwiniętych w Europie. Czechy oferują także różnorodne formy wsparcia dla inwestorów zagranicznych, w tym ulgi podatkowe i dotacje na badania i rozwój, co może być zachętą dla przedsiębiorstw innowacyjnych. Więcej informacji: [link](#).

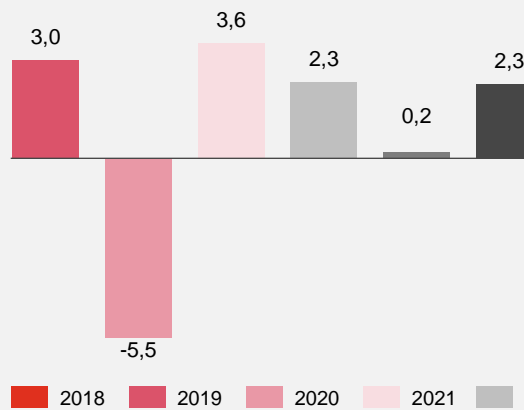


## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

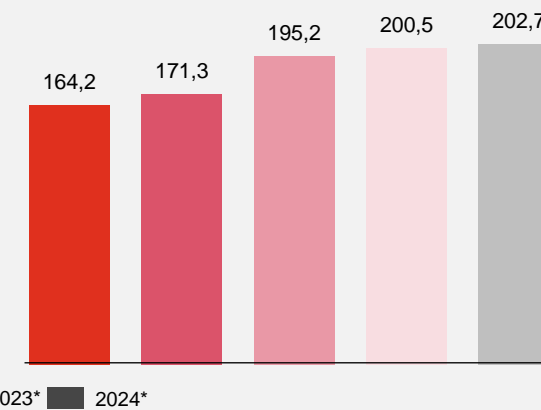
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.

# Rumunia

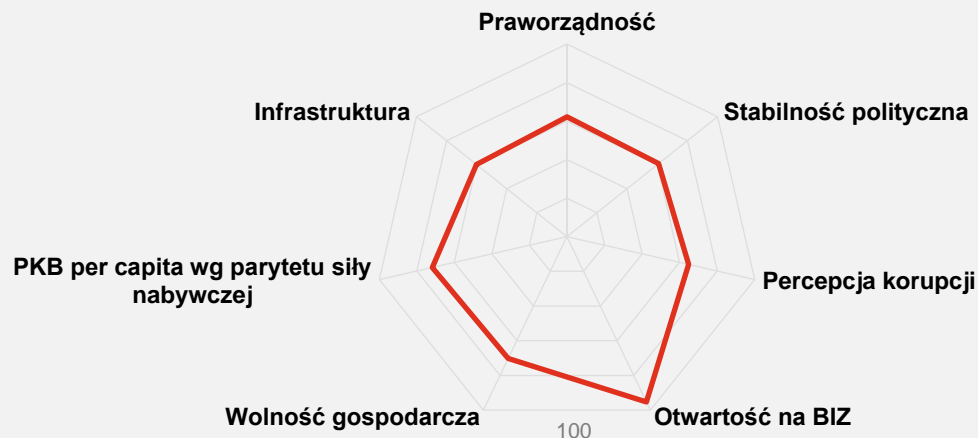


## Rozwijający się rynek unijny

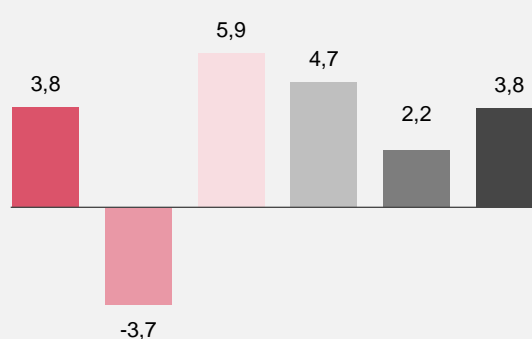
Rumunia jest drugim najbardziej atrakcyjnym rynkiem dla polskich przedsiębiorstw w gronie krajów już rozpoznanych. W 2022 roku Rumunia odnotowała wzrost PKB w wysokości 4,7%. Choć dość wysoko oceniane jest ryzyko ekonomiczne (głównie z uwagi na potencjalną recesję i wysoką inflację), to prognozy MFW wskazują jedynie na spowolnienie wzrostu gospodarczego w kolejnym roku (do 2,2%). W ostatnich latach rośnie też wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w tym kraju – w 2022 roku wyniosły one 116 mld USD, o 2,1% więcej niż rok wcześniej. Do niewątpliwych zalet rumuńskiego rynku należy duży rynek zbytu – kraj zamieszkuje ponad 19 mln osób, rosnąca siła nabywczą konsumentów oraz stosunkowo niskie koszty pracy (średnie roczne wynagrodzenie wyniosło w 2021 roku 13 tys. EUR, średnia dla UE to 33,5 tys. EUR), co może czynić rynek szczególnie atrakcyjnym dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Inwestycje infrastrukturalne, takie jak Via Carpatia, która zintegruje systemy transportowe północy i południa Europy, to duża szansa na zwiększenie efektywności logistycznej i połączenia łańcuchów dostaw. W Rumunii szybko rośnie sektor usług biznesowych oraz usług IT. Tak jak inne rynki unijne, kraj rozwija także zieloną energię, co otwiera możliwości dla inwestycji w sektorze OZE. Rumunię charakteryzuje potencjał w sektorach takich jak: przetwórstwo spożywcze, automotive, handel detaliczny i e-commerce, ale także turystyka i hotelarstwo. Przyjazne środowisko dla inwestorów zagranicznych tworzą także różnorodne zachęty, w tym działające na terenie kraju specjalne strefy ekonomiczne, niskie restrykcje dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także przyjazny i intuicyjny system podatkowy. Polskie firmy mogą oczywiście czerpać korzyści także z bliskiego położenia geograficznego Rumunii oraz z integracji w ramach Unii Europejskiej. Więcej informacji: [link](#).

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

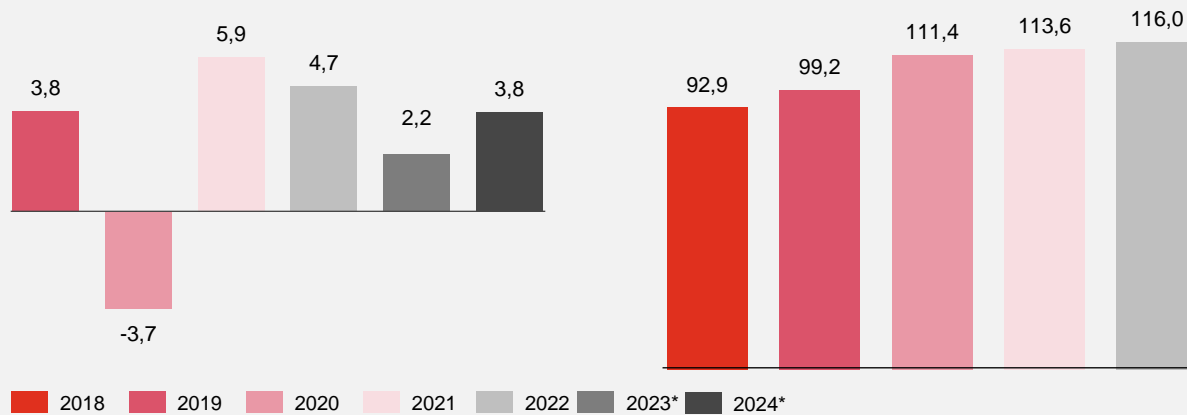
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



# Ukraina



## Wsparcie w odbudowie

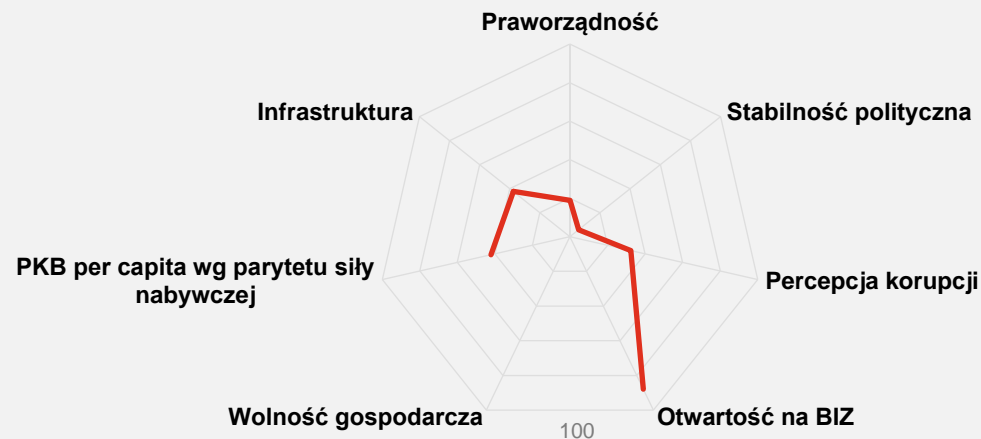
Choć ze względu na trwające działania wojenne do inwestycji w Ukrainie należy podchodzić z dużą dozą ostrożności, to powojenna odbudowa kraju to także szanse dla zagranicznych firm. Z Ukrainą łączy nas bliskość geograficzna, kulturowa, a także wspólne działania na rzecz odbudowy. Ponowna integracja z gospodarką europejską i światową leżą we wspólnym interesie. Rok 2022 był dla ukraińskiej gospodarki bardzo trudny ze względu na rosyjską agresję – PKB spadł o ponad 29%, inflacja wzrosła do 20,2%, zniszczona została infrastruktura krytyczna i prawie ćwierć populacji w wieku produkcyjnym była bezrobotna. Jednakże Ukraina oferuje duży rynek konsumencki, dobrze wykształconą i konkurencyjną kosztowo siłę roboczą oraz obfite zasoby naturalne. Kraj od lat dysponuje liczną grupą wykwalifikowanych pracowników w sektorach usług IT oraz badań i rozwoju oprogramowania, a specjaliści w tej dziedzinie są nierzadko rekrutowani do międzynarodowych korporacji i technologicznych gigantów z oddziałami regionalnymi w Polsce, takich jak: Microsoft, Google, Intel, Samsung czy Amazon.

Rząd Ukrainy w dalszym ciągu udoskonala ustawodawstwo, aby zmaksymalizować posiadany potencjał, przedstawiając liczne projekty ustaw dotyczące ładu korporacyjnego i innych reform gospodarczych, których celem jest dostosowanie ukraińskiego prawa do obecnie obowiązujących standardów i przepisów UE. Ukraina jest także obecnie w procesie integracji z UE, co potencjalnie może zaoferować polskim inwestorom znaczne korzyści, wynikające m.in. z czterech swobód jednolitego rynku europejskiego – swobodnego przepływu towarów, usług, ludzi i kapitału. Oczekuje się także, że odbudowa Ukrainy przyciągnie setki miliardów dolarów od rządów, międzynarodowych instytucji finansowych i sektora prywatnego. Wyzwaniem na rynku w dalszym ciągu pozostaje korupcja, w szczególności w sądownictwie. Szczegółowe informacje dla przedsiębiorców zainteresowanych ekspansją na rynek ukraińskich znajdują się w rozdziale 4. Więcej informacji: [link](#).

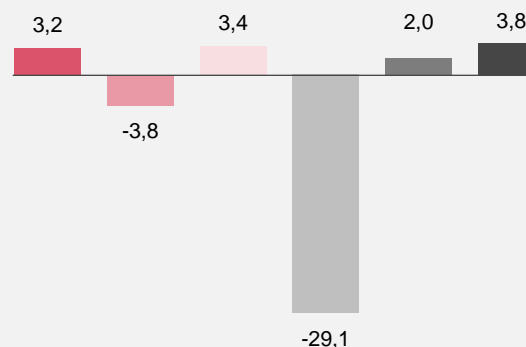


## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

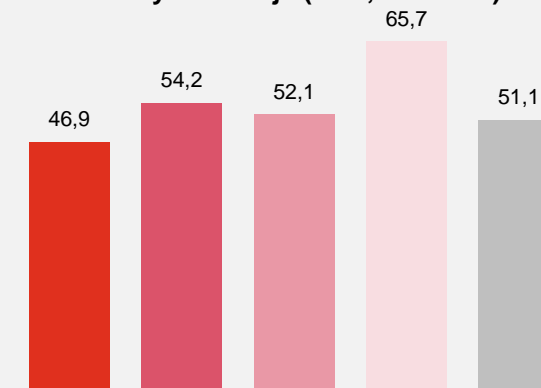
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



2018 2019 2020 2021 2022 2023\* 2024\*



# Słowacja

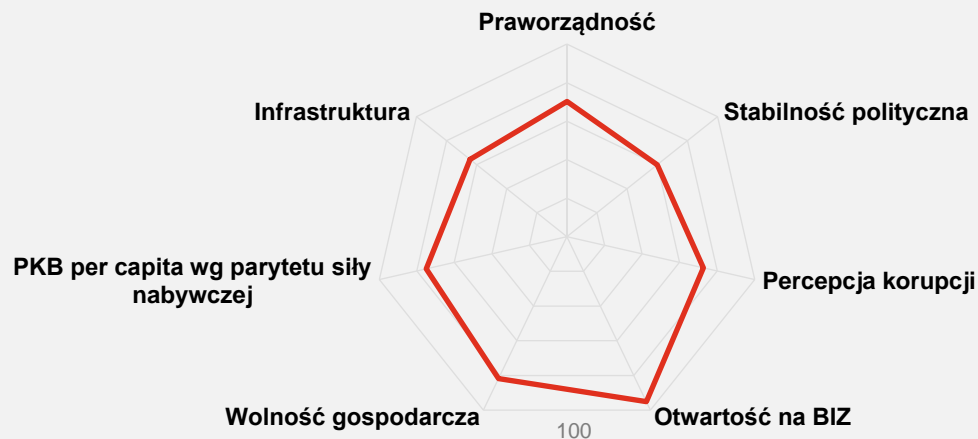


## Bliski partner

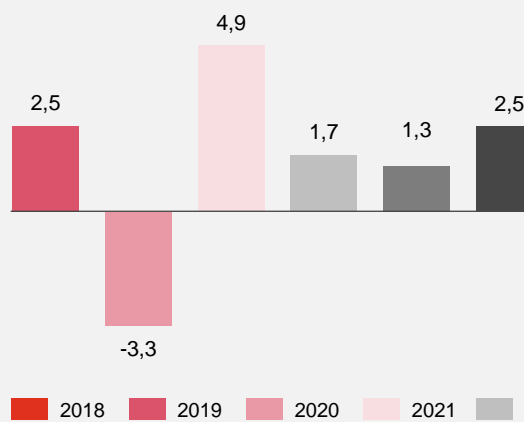
Słowacka gospodarka w 2022 roku odnotowała wzrost PKB na poziomie 1,7% (spadek o 3,2 p.p. względem roku poprzedniego). Prognozy MFW wskazują, że w 2023 roku ten wzrost będzie jeszcze niższy i wyniesie 1,3%. Wpływają na to reperkusje pandemii, ale także wojna w sąsiadującej Ukrainie i związana z tym wysoka inflacja i kryzys energetyczny. Wysoko uprzemysłowiona gospodarka Słowacji została szczególnie dotknięta rosnącymi cenami energii. W kraju spada też wartość zagranicznych inwestycji (w 2022 roku ich całkowita wartość wyniosła 57,4 mld USD). Słowacki rząd podejmuje jednak wysiłki na rzecz przyciągania inwestycji o wysokiej wartości dodanej, a unijne środki z instrumentu na rzecz odbudowy i zwiększania odporności to szansa na rozwój w obszarach takich jak: zielona gospodarka, R&D, infrastruktura i cyfryzacja. Członkostwo w UE i strefie euro czynią krajowy sektor bankowy odpornym na zawirowania. Do sektorów z potencjałem należą: produkcja samochodów i ich części (Słowacja jest największym producentem samochodów per capita na świecie), produkcja maszyn i sprzętu transportowego, elektroniki, a także branża chemiczna i farmaceutyczna. Uniezależnienie od importu energii z Rosji to także szansa na rozwój w tym sektorze. Słowacja, podobnie jak inne kraje regionu, rozwija także swój sektor technologiczny i IT, perspektywnym obszarem pozostają także usługi biznesowe (BPO). Kraj ten zajmuje 33. pozycję na świecie w indeksie wolności gospodarczej (Index of Economic Freedom, the Heritage Foundation), dzięki stabilnemu klimatowi biznesowemu oraz dynamicznie rozwijającej się przedsiębiorczości. Słowacja podejmuje także wysiłki na rzecz walki z korupcją, co jest odzwierciedlone w coraz wyższej pozycji w rankingu percepcji korupcji (Corruption Perceptions Index, Transparency International).

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

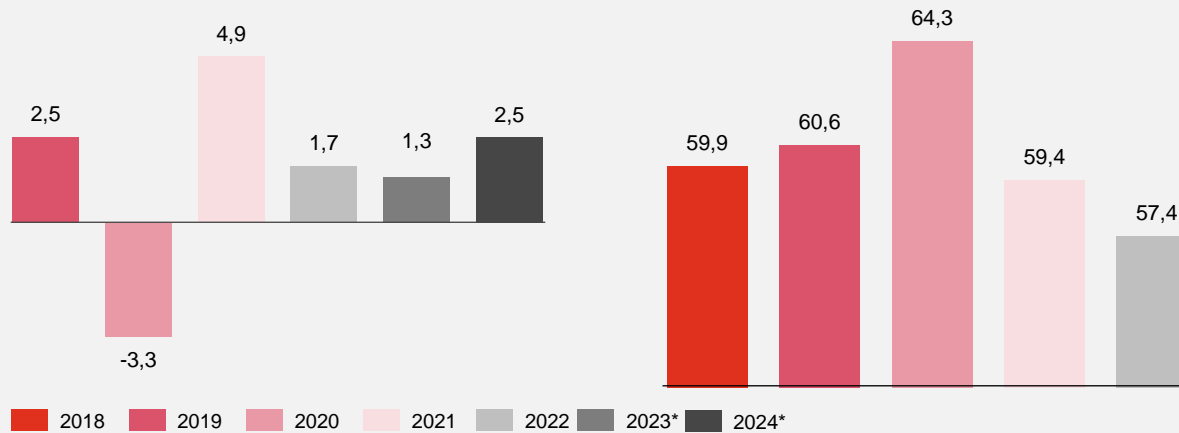
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, The Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.

# Chiny

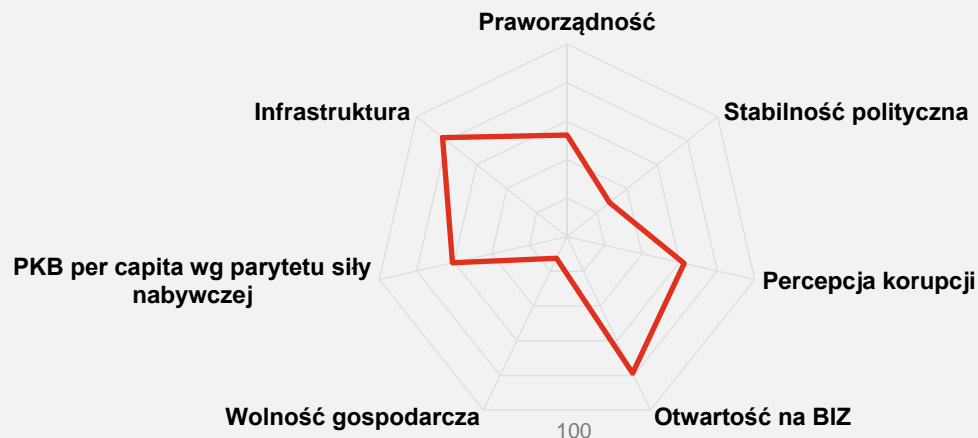


## Zwalniająca potęga

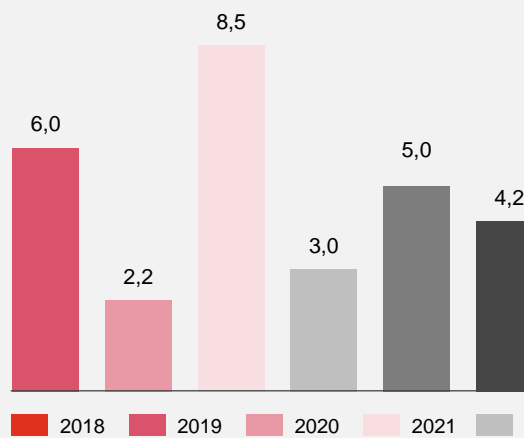
Chiny są drugą co do wielkości gospodarką świata. Osiągająca do tej pory dynamiczne wzrosty PKB, chińska gospodarka w ostatnim czasie hamuje. W 2022 roku wzrost PKB wyniósł 3%, zaś na 2023 r. prognozowany jest wzrost do 5%. Choć nadal są to relatywnie wysokie wyniki, to porównując z historycznymi poziomami ok. 6-7% w latach 2015-2019, widać spowolnienie. W 2022 i 2023 roku zmniejszał się także udział Chin w światowym PKB. Choć skumulowana wartość inwestycji ulokowanych w kraju czyni Chiny drugą pod tym względem (po Stanach Zjednoczonych) gospodarką świata, napływ inwestycji w 2022 r. spowolnił, m.in. z uwagi na wprowadzoną politykę „zero COVID”. Zapół inwestorów ostudziły także bliskie relacje Chin z Rosją po wybuchu wojny w Ukrainie, a także wojna handlowa z USA i napięcia geopolityczne związane z Tajwanem. Wyzwaniem dla inwestorów pozostają także stosunkowo niskie wskaźniki praworządności, stabilności politycznej i wolności gospodarczej (Chiny pozostają jednym z najniżej ocenianych pod tym względem państw świata) oraz wysokie restrykcje dla BIZ (m.in. w postaci wymogów w zakresie tworzenia partnerstw joint venture z lokalnymi firmami czy zamknięcie dla zagranicznych firm niektórych sektorów). Chiny to jednak w dalszym ciągu ogromny rynek zbytu, rozwinięta infrastruktura i efektywne sieci transportowe i logistyczne, a także wysoko wykwalifikowana siła robocza. Inicjatywa „Made in China 2025”, czyli strategiczny plan mający na celu rozwój w dziedzinie wysokich technologii, stwarza nowe możliwości w sektorach takich, jak robotyka, sztuczna inteligencja, IT czy biotechnologia. Choć ogromny rynek chiński otwiera wiele biznesowych szans, to potencjalni inwestorzy muszą pamiętać o stosunkowo skomplikowanym systemie prawnym i regulacyjnym i być świadomymi ryzyka związanego ze zmianami politycznymi, co może wpływać na ich działalność. Więcej informacji: [link](#).

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

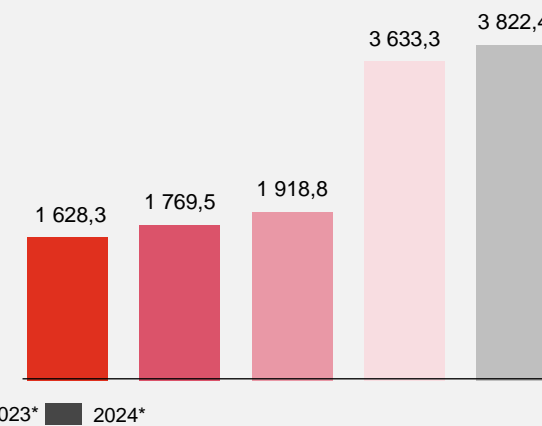
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.

# Japonia

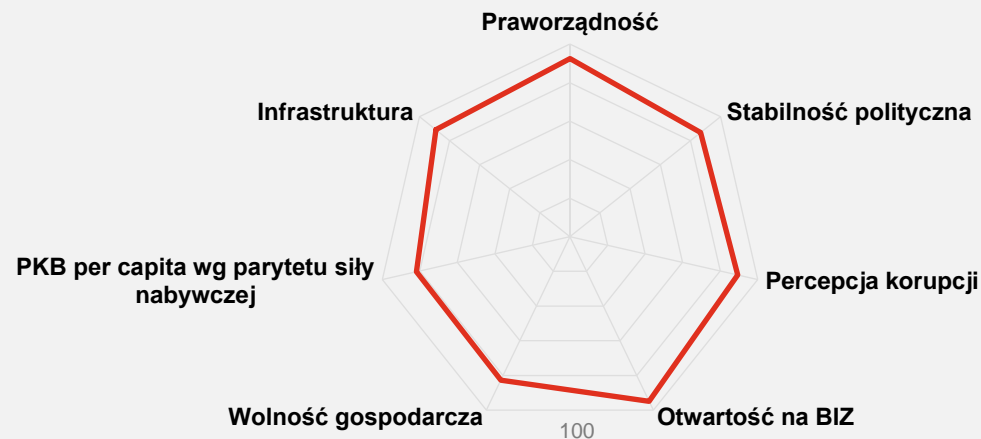


## Kraj kwitnących innowacji

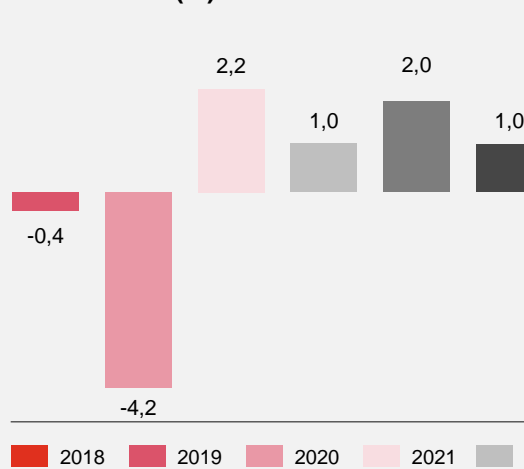
Japonia to trzecia największa gospodarka świata. Choć nie notuje tak spektakularnych wzrostów PKB jak gospodarki należące do grona państw rozwijających się (w 2022 r. dynamika PKB wyniosła 1%, w 2023 roku ma wynieść 2%), to oferuje wiele możliwości do inwestowania. Japonia charakteryzuje się stabilnością polityczną i gospodarczą, co jest kluczowe dla inwestorów szukających bezpiecznych i przewidywalnych warunków do inwestowania. Notuje wysokie wskaźniki praworządności, niski poziom korupcji, ma bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę i duży rynek zbytu oraz wysoko wykwalifikowane, bogate społeczeństwo i wysoką jakość życia. Japonia jest jedną z najbardziej innowacyjnych gospodarek, wytwarzających zaawansowane technologicznie towary. Jest to atrakcyjny rynek dla inwestycji w zaawansowane technologie, robotykę, elektronikę czy farmaceutykę, a także sektor automotive. W Japonii obowiązuje także rozwinięty system ochrony własności intelektualnej, co może być szczególnie ważne dla firm inwestujących w nowe technologie. Pomimo bardzo wysokiego poziomu rozwoju bezpośrednie inwestycje zagraniczne w odniesieniu do PKB są najniższe spośród krajów należących do OECD (na koniec 2022 r. wskaźnik ten wyniósł 5,4%). W związku z tym japońska administracja ogłosiła plan ukierunkowany na przyciąganie zasobów ludzkich i finansowych z zagranicy, którego celem jest wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych przychodzących do Japonii do poziomu około 20% w 2030 roku, co tworzy szanse dla zagranicznych firm. Zagraniczni inwestorzy muszą pamiętać o specyficznej kulturze biznesowej, w której panuje wysoki poziom formalizmu, a także hierarchiczność. Powinni także zwrócić uwagę na rygorystyczne regulacje, hermetyczność rynku i rozbudowaną biurokrację. Więcej informacji: [link](#).

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

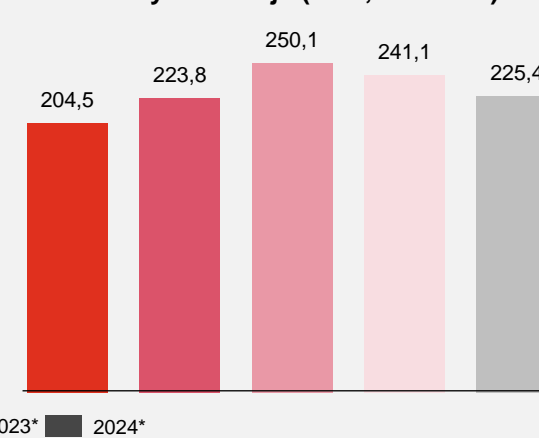
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.

# Kazachstan

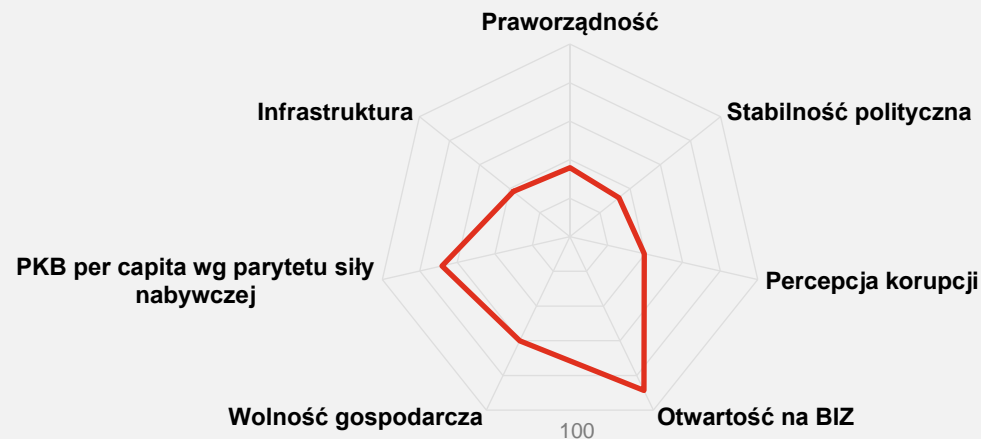


## Rosnący tygrys Eurazji

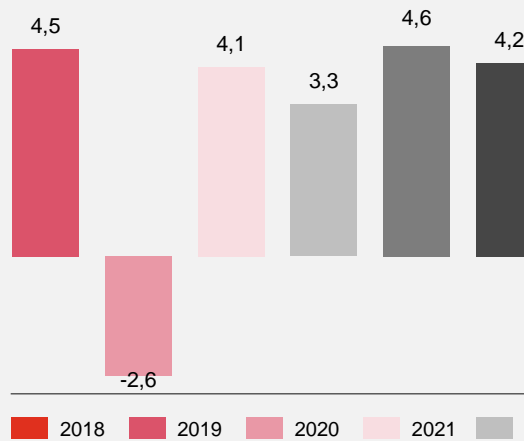
Kazachstan od lat 90. poczynił znaczne postępy w kierunku urynkowienia gospodarki. Dzisiaj notuje, charakterystyczną dla państw rozwijających się, wysoką dynamikę PKB. Wzrost PKB w 2022 r. wyniósł 3,3%, zaś w 2023 kazachska gospodarka ma rozwijać się w tempie 4,6%. Od 2020 r. rosną poziomy bezpośrednich inwestycji zagranicznych ulokowanych w kraju. W ostatnim roku stan należności z BIZ w Kazachstanie wyniósł 154,2 mld USD. Choć przed krajem jeszcze wiele wyzwań: zapewnienie stabilności politycznej, praworządności oraz walka z korupcją, to kazachska administracja podejmuje znaczne reformy w tym zakresie. Na percepcję Kazachstanu w oczach inwestorów zagranicznych wpływają także powiązania gospodarcze z Rosją. Dla jednych rosyjska agresja na Ukrainę może zniechęcić do podejmowania inwestycji w kraju, który z Rosją łączy tak długa granica i powiązania, dla innych zaś państwo może być ciekawą alternatywą dla Rosji lub Białorusi. Kazachstan posiada bogate zasoby naturalne, w tym ropę naftową, gaz ziemny, węgiel oraz metale i minerały. Sektor wydobywczy odpowiada zatem za znaczną część gospodarki i cieszy się zainteresowaniem wśród inwestorów. Z drugiej strony, kazachski rząd podejmuje działania mające na celu dywersyfikację gospodarki oraz zmniejszenie zależności od sektora wydobywczego. Otwiera to nowe możliwości w sektorach takich jak np. rolnictwo, przetwórstwo przemysłowe czy nowe technologie. Niewątpliwą zaletą Kazachstanu jest także strategiczna lokalizacja i położenie między Azją i Europą, co czyni kraj ważnym węzłem transportowym, szczególnie w ramach inicjatywy „Nowego Jedwabnego Szlaku” łączącego Chiny z Europą oraz sprzyja rozwojowi infrastruktury. Kraj dysponuje także stosunkowo młodą i rozwijającą się siłą roboczą, a także rosnącą klasą średnią. Inwestorzy powinni jednak pamiętać o politycznych wyzwaniach. Więcej informacji: [link](#).

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

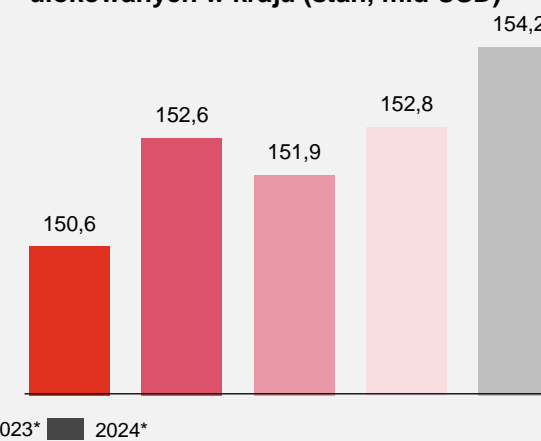
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.



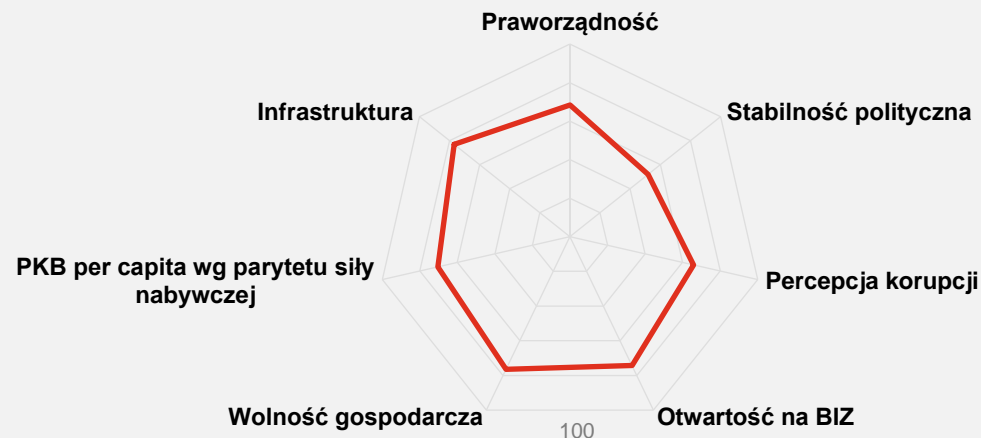


## Reprezentant młodych azjatyckich tygrysów

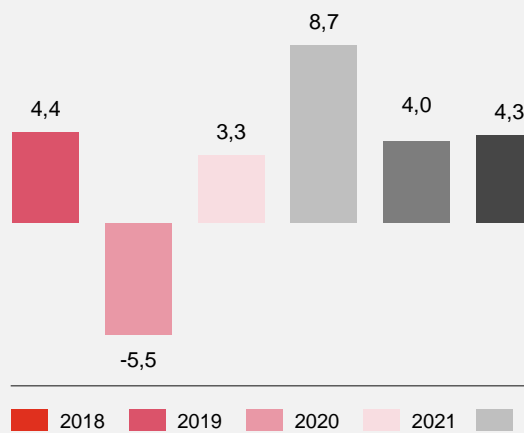
Malezja należy do grona najbardziej dynamicznych gospodarek w regionie Azji Południowo-Wschodniej. W 2022 r. wzrost PKB Malezji wyniósł aż 8,7%. Choć na następne lata – 2023 i 2024 MFW prognozuje spowolnienie tej dynamiki do odpowiednio 4 i 4,3%, to nadal są to przewidywania napawające optymizmem, w szczególności biorąc pod uwagę wrażliwość malezyjskiej gospodarki na zmiany w otoczeniu makroekonomicznym i geopolitycznym. Malezja, a także opisane na następnych stronach Indonezja i Wietnam, wchodzi w skład tzw. Gospodarek Młodych Tygrysów (z ang. *the Tiger Cub Economies*) – rozwijających się krajów w regionie Azji Południowo-Wschodniej, które obrały tę samą, nastawioną na eksport strategię rozwoju gospodarczego i technologicznego, jak ich sąsiedzi: Korea Południowa, Singapur, Tajwan i Hong Kong (kolektywnie nazywanych Azjatyckimi Tygrysami). W 2022 r. wartość napływów netto BIZ do Malezji wyniosła 14,73 mld USD, odnotowując spadek z 20,25 mld rok wcześniej. Klimat inwestycyjny Malezji jest warunkowany przez jej strategiczne położenie i dostęp do rynków Azji Południowo-Wschodniej, obfite zasoby naturalne, wysoko rozwinięty sektor ICT, wykwalifikowaną, anglojęzyczną siłę roboczą i solidny ekosystem producentów i dostawców z kluczowych sektorów, w tym m.in. wyrobów medycznych, półprzewodników i paneli słonecznych. Ponadto nowo wybrany malezyjski rząd stymuluje przyciąganie BIZ m.in. poprzez zachęty finansowe dla przedsiębiorstw produkcyjnych przenoszących swoją siedzibę do Malezji oraz rozszerzenie zachęt z tytułu podatku dochodowego i ulg podatkowych dla inwestycji w sektor lotniczy. We wrześniu 2023 r. rząd opublikował „[Nowy Plan Generalny Przemysłu 2030](#)”, który zawiera zmiany w zachętach inwestycyjnych dla przedsiębiorstw zagranicznych traktujące priorytetowo tworzenie miejsc pracy o wysokiej wartości i możliwości włączenia się przedsiębiorstw krajowych do globalnych łańcuchów dostaw. Więcej informacji: [link](#).

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

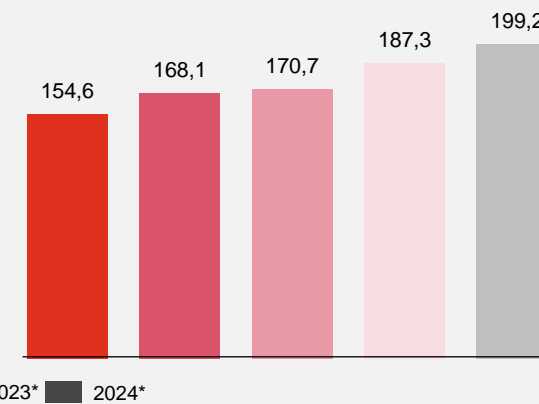
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.

# Indonezja



## Wschodzący gigant

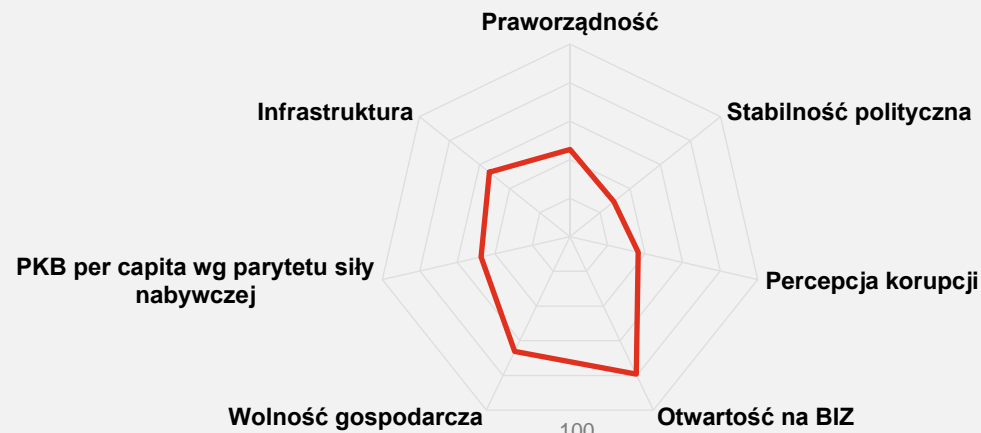
Indonezję zamieszkuje ponad 279 mln osób, z których ponad 125 mln jest w wieku produkcyjnym. Jest czternastym największym krajem świata, największym rynkiem ASEAN, członkiem G20 i państwem z największą liczbą muzułmanów na świecie. PKB na poziomie 1 bln USD plasuje ją na szesnastym miejscu pod względem wielkości gospodarki na świecie, a także siódmym pod względem paritetu siły nabywczej. Wzrost PKB w 2022 r. wyniósł 5,3%, tym samym wyrównując poziom sprzed pandemii COVID-19. Na dynamiczny rozwój kraju duży wpływ mieli zagraniczni chińscy przedsiębiorcy, których firmy tworzą tzw. „sieć bambusową” – sieć powiązań biznesowych pomiędzy firmami należącymi do rodzin etnicznych Chińczyków lub chińskich emigrantów w Azji Południowo-Wschodniej. Potencjał inwestycyjny w Indonezji jest niewątpliwie wysoki, lecz inwestorzy zagraniczni podkreślają, że restrykcyjne regulacje, niepewność prawna i regulacyjna, nacjonalizm gospodarczy, protekcjonizm handlowy i partykularne interesy komplikują klimat inwestycyjny. Taki stan rzeczy próbuje zmienić obecny rząd, który wycofał tzw. Listę Negatywnych Inwestycji z 2016 r., liberalizując dostęp do prawie wszystkich sektorów dla inwestycji zagranicznych, z wyjątkiem siedmiu sektorów „strategicznych” pozostających pod nadzorem. Pozytywne zmiany w zakresie ograniczeń własności zagranicznej zaszły m.in. w sektorze teleinformatycznym, energetycznym, transportowym czy handlowym. W 2021 r. rząd ustanowił oparty na ryzyku internetowy system pojedynczego składania wniosków (OSS), aby usprawnić proces wydawania licencji na prowadzenie działalności i zezwoleń na import. Indonezja ma ambitne plany rozszerzenia dostępu do energii odnawialnej, budowy przemysłu wydobywczego i przetwórstwa minerałów (ze szczególnym naciskiem na pojazdy elektryczne i powiązane komponenty), poprawy produkcji rolnej i infrastruktury, w tym budowy dróg, portów, linii kolejowych i lotnisk, a także telekomunikacji i sieci szerokopasmowych.

Więcej informacji: [link](#).

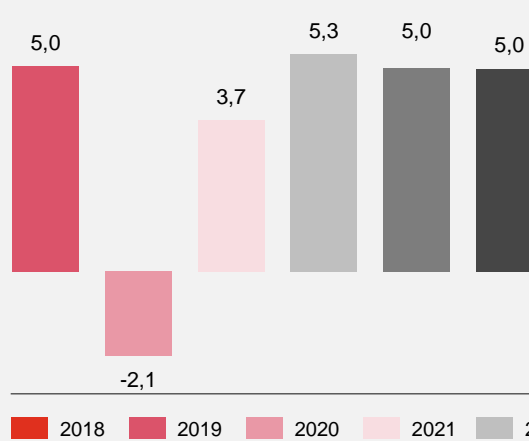
PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

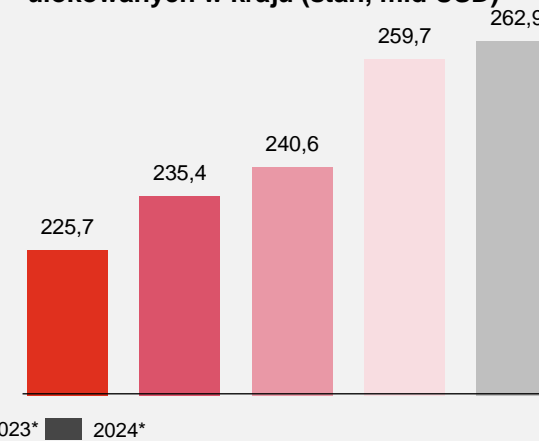
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)



Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.



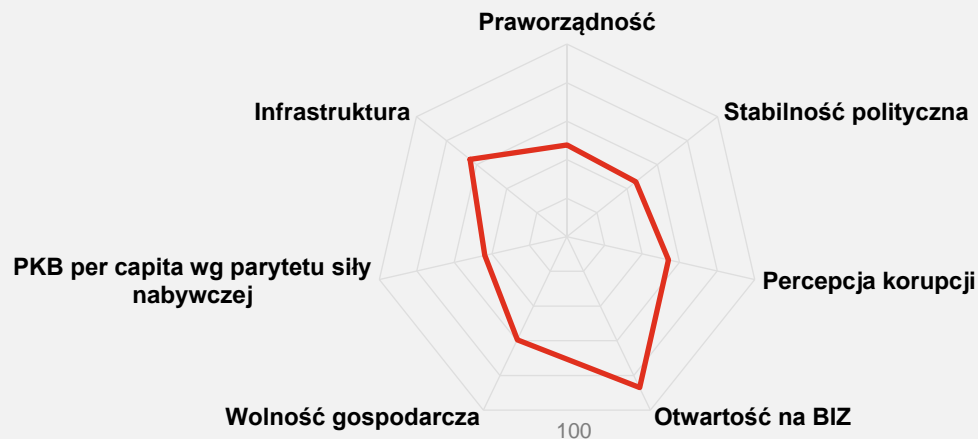
## Zaprzyjaźniony partner

Wietnam jest ósmym pod względem ludności krajem w Azji, który za pośrednictwem inwestycji zagranicznych od lat 80-tych dokonał transformacji gospodarczej z gospodarki centralnie planowanej, o wysokim udziale rolnictwa, do jednego z głównych przemysłowych centrów wytwórczych świata. PKB Wietnamu wyniosło 410 mld dolarów w 2022 r., a jego dynamika zdecydowanie nabrała tempa po spowolnieniu wywołanym przez pandemię w latach 2020-2021 – wzrost PKB w 2022 r. wyniósł 8%, w porównaniu z 2,6% w 2021 r. i 2,9% rok wcześniej. Mimo dzielącej Warszawę i Ho Chi Minh City odległości prawie 9 tysięcy kilometrów, współpraca gospodarcza między krajami rozkwita. Wietnamska diaspora, która wg szacunków liczy ok. 30 tysięcy osób, jest częstym pośrednikiem w handlu, ponieważ łatwiej radzi sobie ze zbiurokratyzowanymi instytucjami i słabo rozwiniętym systemem dystrybucyjnym. Ponadto Polska jest tradycyjnie zaprzyjaźnionym krajem, ze względu na pomoc udzieloną podczas wojny w Wietnamie, co również pozytywnie wpływa na stosunki handlowe. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w dalszym ciągu mają ogromne znaczenie dla Wietnamu jako siła napędowa wzrostu gospodarczego. Rząd prowadzi politykę, która zasadniczo sprzyja BIZ, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw zajmujących się produkcją zorientowaną na eksport. Czynnikiem przyciągającymi zainteresowanie inwestorów zagranicznych są stabilność polityczna, silny wzrost gospodarczy, młode, coraz bardziej zurbanizowane i wykształcone społeczeństwo, konkurencyjne koszty pracy, rosnąca liczba umów handlowych (w tym obowiązująca od 2020 r. umowa o wolnym handlu z UE) oraz relatywnie niskie ceny energii. Jednakże do wyzwań Wietnamu w kontekście BIZ należą: korupcja, niepewność regulacyjna w kluczowych sektorach, stosunkowo skomplikowany system prawny, w tym w zakresie egzekwowania praw własności intelektualnej, niedobór wykwalifikowanej siły roboczej, restrykcyjne praktyki w zakresie zatrudnienia oraz powolne procesy decyzyjne rządu. Więcej informacji: [link](#).

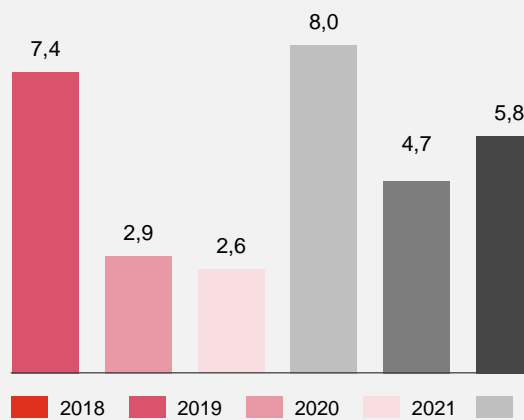
PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE

## Otoczenie inwestycyjne – wskaźniki

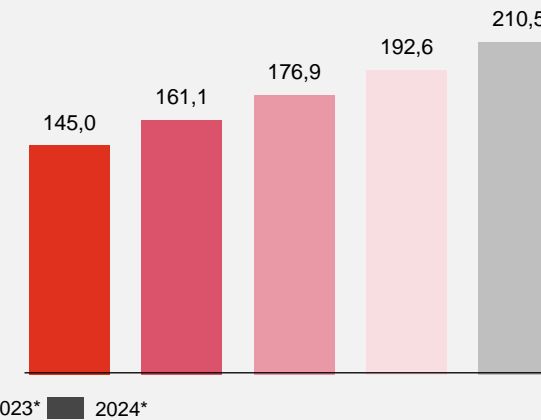
(100=najbardziej korzystny wynik; wskaźnik pokazuje pozycję w rankingu w odniesieniu do całej populacji – badanych krajów)



## Wzrost PKB (%)



## Wartość zagranicznych inwestycji ulokowanych w kraju (stan, mld USD)

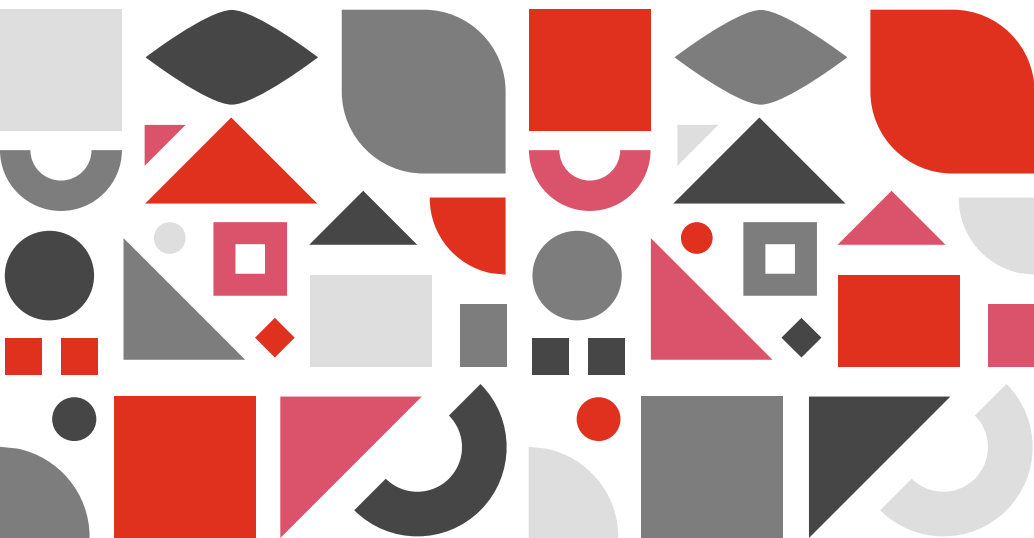


Źródło: IMF WEO, UNCTAD, OECD FDI Restrictiveness Index, World Bank. World Governance Indicators, World Bank, Logistics Performance Index, Th Heritage Foundation, Index of Economic Freedom, Transparency International, Corruption Perceptions Index.



04

## Rynek BIZ i wojna w Ukrainie





# Wpływ wojny w Ukrainie na perspektywy dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych



## Wojna w Ukrainie a regionalne BIZ

Trwająca od lutego 2022 r. agresja Rosji na Ukrainę niesie za sobą daleko idące, negatywne skutki zarówno dla obydwu stron konfliktu, jak również dla gospodarek regionu Europy Środkowo-Wschodniej (CEE) i globalnych inwestorów zagranicznych. Pomimo spadku cen energii, mających istotny wpływ na inflację w regionie CEE, perspektywy wzrostu gospodarczego pozostają wyzwaniem. Wysoka inflacja, restrykcyjna polityka pieniężna i słaby popyt światowy przyczyniają się do pogorszenia perspektyw gospodarczych. Mniejsze gospodarki w regionie, skupiające się głównie na energochłonnej produkcji, są narażone na większe ryzyko pogorszenia sytuacji wynikające z ograniczenia popytu zewnętrznego. Nawigowanie w trudnych warunkach rynkowych wpływa negatywnie nie tylko na codzienną działalność, ale również na bezpośrednie inwestycje zagraniczne (zarówno na te przychodzące, jak i wychodzące), ponieważ atrakcyjność inwestycyjna całego regionu uległa pogorszeniu. Nie oznacza to jednak braku zainteresowania inwestycyjnego – polskie firmy aktywnie alokują kapitał na rynkach regionalnych i wypatrują szans związanych z odbudową Ukrainy, natomiast przedsiębiorcy z pogrążonego w wojnie kraju przenoszą swoje operacje do krajów sąsiadujących, w tym do Polski, tym samym pozytywnie wpływając na stymulowanie rodzimej gospodarki.

Przeprowadzone w ramach raportu badanie wśród przedsiębiorców nt. wpływu wojny w Ukrainie na potencjał inwestycyjny regionu CEE nie pozostawia wątpliwości – **aż 71% badanych ocenia wpływ negatywnie i tylko 24,1% uznaje CEE jako region z wysokim lub bardzo wysokim potencjałem inwestycyjnym**. Z drugiej strony, **Ukraina znalazła się na podium naszego rankingu w krajach z I kręgu, co wskazuje na spory potencjał dla polskich przedsiębiorców**. Wsparcie w odbudowie to korzyść nie tylko dla ogarniętego wojną państwa, ale także szansa dla przedsiębiorstw. W związku z tym zdecydowaliśmy się na opracowanie krótkiego przewodnika dla zainteresowanych ekspansją na ten rynek. Pragniemy równocześnie podkreślić, że informacje zawarte na kolejnych stronach raportu nie są wyczerpujące i nie należy ich traktować jako kompletnego poradnika przedsiębiorcy, a jedynie jako zestaw najważniejszych faktów o rynku ukraińskim. Z naszego badania wynika także, że **43% firm wskazuje na ułatwienia w nawiązywaniu kontaktów biznesowych jako istotny instrument wsparcia w podejmowaniu inwestycji w Ukrainie**.



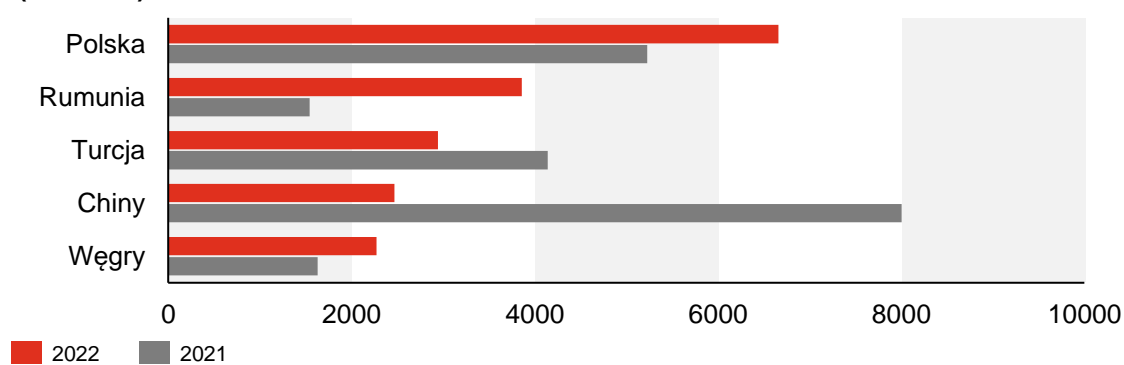
# Konsekwencje wojny w Ukrainie

Inwazja Rosji na Ukrainę wywołała zapaść w handlu, w szczególności w handlu zagranicznym, i istotnie wpłynęła na strukturę geograficzną importu i eksportu. Ze względu na rosyjskie blokady ukraińskich portów na Morzu Czarnym, na znaczeniu zyskał transport kolejowy i drogowy – są to obecnie dwie główne formy transportu zapewniające wymianę handlową Ukrainie. Wojna wpłynęła również na konsolidację Unii Europejskiej jako głównego partnera handlowego Ukrainy, zarówno w eksporcie, jak i imporcie. Ponadto **Polska, po raz pierwszy w historii, została największym partnerem w wymianie handlowej Ukrainy**. Wpływa na to m.in. zawieszenie cel przywozowych, kontyngentów i środków ochrony handlu w odniesieniu do ukraińskiego eksportu do Unii Europejskiej – zwane autonomicznymi środkami handlowymi (ATM) – obowiązujące do czerwca 2024 r. Należy przy tym jednocześnie pamiętać o bezterminowym zakazie przywozu do Polski ukraińskich produktów rolnych, co może mieć negatywny wpływ na stosunki gospodarcze obu krajów.

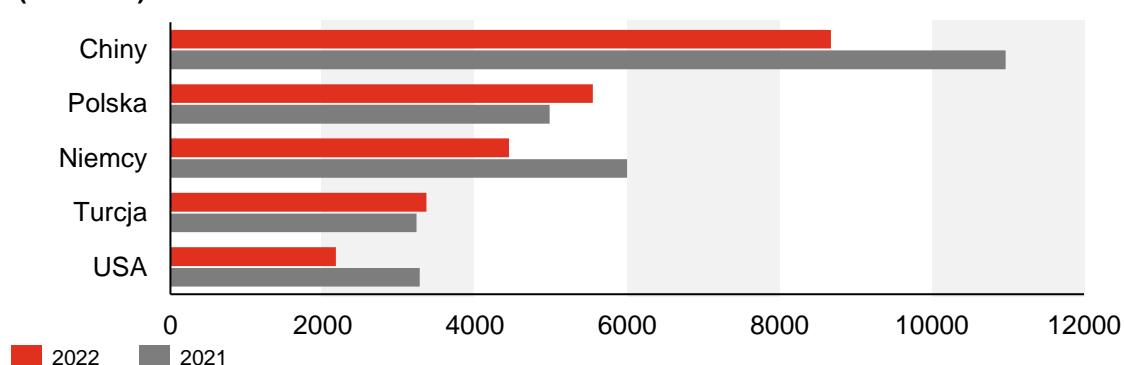
**W 2022 r. ukraiński eksport spadł o 35,1%, a import o 24,2%.** Do największych kategorii eksportowych należą zboża (21%), tłuszcze i oleje zwierzęce, roślinne, produkty rozkładu (13%) i żelazo i stal (10%). Rosyjska inwazja ograniczyła eksport Ukrainy we wszystkich sektorach jej gospodarki. Choć wpływ ten był stosunkowo niewielki w przypadku artykułów rolno-spożywczych (spadek o 15,5%), to w pozostałych sektorach mających istotne znaczenie dla aktywności eksportowej Ukrainy odnotowany spadek był bardzo znaczący. Sprzedaż wyrobów hutniczych spadła o 62%, natomiast sprzedaż minerałów o 49%. **Polska, Rumunia, Turcja, Chiny i Węgry są największymi odbiorcami ukraińskich towarów.**

Z kolei w imporcie najważniejszymi kategoriami są paliwa mineralne, oleje i produkty destylacji (23%), pojazdy inne niż kolejowe, tramwajowe (9,5%) i sprzęt elektryczny, elektroniczny (9%). **Największymi dostawcami towarów pozostają Chiny (równowartość 8,7 mld USD), natomiast na kolejnych pozycjach plasują się Polska (5,6 mld USD), Niemcy (4,4 mld), Turcja (3,4 mld) i Stany Zjednoczone (2,2 mld).**

Top 5 największych odbiorców ukraińskich towarów w latach 2021 i 2022 (mln USD)



Top 5 największych dostawców towarów na rynek ukraiński w latach 2021 i 2022 (mln USD)



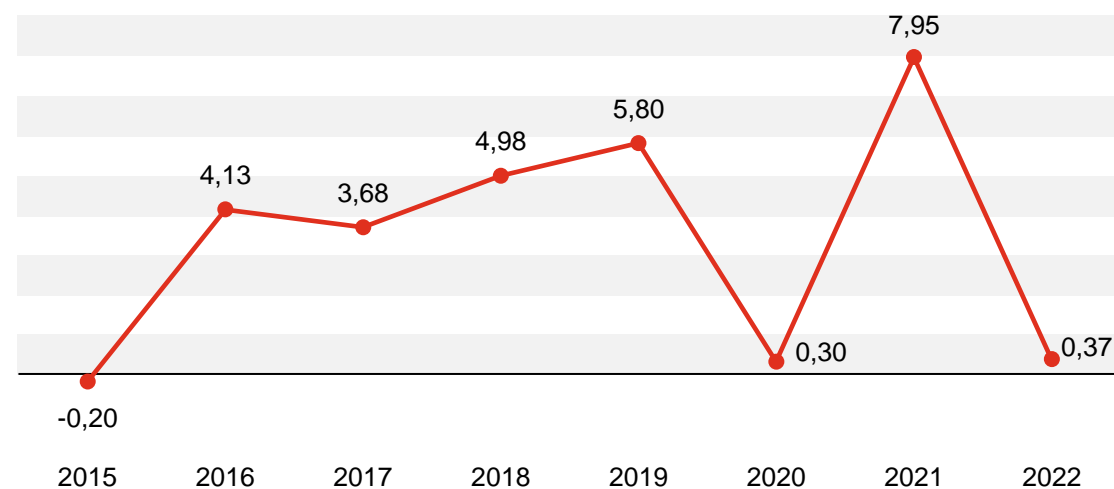
# Ukraina przyciąga bezpośrednio inwestycje zagraniczne poprzez tworzenie dedykowanych organizacji i platform elektronicznych

**Rząd Ukrainy od wielu lat uznaje przyciąganie inwestycji za jeden ze swoich najwyższych priorytetów.** W 2014 r. powołał Krajową Radę Inwestycji jako organ konsultacyjno-doradczy przy prezydencie, a w 2016 r. powołane zostało biuro promocji inwestycji [UkraineInvest](#), którego zadaniem jest przyciąganie i wspieranie BIZ. Misją UkraineInvest jest zapewnienie inwestorom kompleksowej obsługi, pomagając im w znalezieniu i/lub zainicjowaniu projektu, a następnie przeprowadzając ich przez wszelkie niezbędne procesy regulacyjne. Według stanu na luty 2023 r. UkraineInvest wspiera 17 projektów na łączną kwotę 2,3 miliarda dolarów.

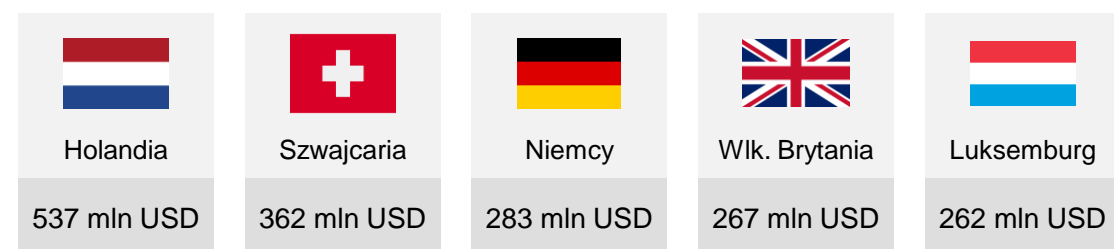
W ramach działań mających na celu przyciąganie BIZ, w grudniu 2020 r. przyjęto ustawę „O wsparciu przez państwo projektów inwestycyjnych obejmujących znaczące inwestycje”, wprowadzającą **nowe zachęty finansowe i operacyjne dla firm, które zainwestują co najmniej 20 mln euro w jedną z kilkunastu zdefiniowanych branż.** Spółki zyskają także szereg zwolnień podatkowych i celnych oraz korzystny dostęp do gruntów i niezbędnej infrastruktury. **Obowiązują także dotychczasowe zachęty, takie jak hojne stawki amortyzacji dla większości środków trwałych, w tym rzeczowych aktywów trwałych. Ponadto inwestorzy zagraniczni pozostają zwolnieni z opłat celnych za wszelkie aporty wwożone na Ukrainę na fundusz statutowy spółki.** Obowiązują jednakże pewne ograniczenia, a cła importowe muszą zostać uiszczone, jeżeli przedsiębiorstwo sprzedaje, przekazuje lub w inny sposób pozbawia się majątku.

W 2022 roku powstała unikatowa platforma elektroniczna **„Advantage Ukraine”**, mająca na celu przyciągnięcie zagranicznych inwestorów do ukraińskiej gospodarki. Jest to inicjatywa inwestycyjna rządu, obejmująca ponad 500 projektów i możliwości inwestycyjnych w 10 sektorach gospodarki.

Przychodzące BIZ (napływ) w Ukrainie w latach 2015-2022 (mld dolarów)



Inwestycje bezpośrednie w Ukrainie: napływ w 2022 r. według top 5 krajów



# Ukraina potrzebuje przekrojowego wsparcia w odbudowie kraju

## Eksport towarów i usług z Polski na Ukrainę przed wojną (2020)



### Top 5 kategorii towarowych

- Maszyny i urządzenia; sprzęt elektroniczny
- Produkty przemysłu chemicznego lub przemysłów pokrewnych
- Pojazdy, statki powietrzne, jednostki pływające oraz współdziałające urządzenia transportowe
- Tworzywa sztuczne i artykuły z nich; kauczuk i artykuły z kauczuku
- Metale nieszlachetne i artykuły z metali nieszlachetnych

### Top 5 kategorii usługowych

- Podróże zagraniczne
- Usługi telekomunikacyjne, informatyczne i informacyjne
- Usługi budowlane
- Pozostałe usługi biznesowe
- Usługi finansowe

## Bieżące pilne potrzeby odbudowy (2024–2025)



- Awaryjne przywracanie energii
- Infrastruktura i systemy opieki zdrowotnej (przebudowa szpitali, ośrodków zdrowia i usług rehabilitacyjnych)
- Infrastruktura transportowa (koncentrująca się na awaryjnych naprawach infrastruktury krytycznej)
- Rolnictwo i agrotechnika (magazynowanie i przeladunek, modernizacja/technologia, agrochemia, maszyny)



## Modernizacja pokonfliktowa (2026-2032)



- Infrastruktura cyfrowa
- Energetyka
- Farmaceutyka
- Zmodernizowana infrastruktura fizyczna ułatwiająca logistykę (porty, kolej, mosty, drogi, lotniska)
- Maszyny i urządzenia
- Rolnictwo i technologie rolnicze
- Reforma instytucjonalna
- Usługi finansowe
- Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT)
- Modernizacja mieszkalnictwa i infrastruktury społecznej
- Projektowanie i planowanie urbanistyczne
- Bezpieczeństwo i obronność



# Budowane od lat stosunki polsko-ukraińskie, wspierane przez agencje rządowe, predysponują polskie firmy do wejścia na rynek ukraiński

## Dotychczasowe stosunki na linii Polska – Ukraina

Polska była pierwszym krajem, który uznał w 1991 r. niepodległość Ukrainy. Od tamtego czasu obydwa kraje stale zacieśniają współpracę polityczną, gospodarczą, naukową i kulturową, a w obliczu wojny rozrosła się do niespotykanych wcześniej rozmiarów. Według szacunków [Kilońskiego Instytutu Gospodarki Światowej](#) (The Kiel Institute for the World Economy), łącznie z pomocą dla uchodźców Polska wydała na pomoc Ukrainie 56,6 mld zł, czyli prawie 2% PKB. Jest to trzecia największa kwota po USA i Niemczech, ale największa jeśli chodzi o procent PKB. Ponadto ukraińscy obywatele licznie przybyli do Polski, aby szukać schronienia przed wojną – otrzymali oni wsparcie zarówno na poziomie krajowym (m.in. dostęp do różnego rodzaju programów socjalnych), a także lokalnym (regionalne inicjatywy społeczne, udostępnianie miejsca zamieszkania, czy zatrudnianie przez przedsiębiorców).

Na kolejnej stronie opisano przykładowe formy wsparcia oferowane przez instytucje rozwoju.

### Instytucje wspierające współpracę ekonomiczną i eksport na Ukrainę

	Polski Fundusz Rozwoju (PFR) i PFR Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych
	Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych
	Zagraniczne Biuro Handlowe PAIH w Kijowie
	Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza



# Polska jest pierwszym krajem, który wprowadził kompleksowe regulacje i zachęty dla krajowego biznesu do inwestowania w Ukrainie

Ukraina niewątpliwie potrzebuje pilnego wsparcia w obszarach przemysłu, infrastruktury i biznesu, ze względu na liczne straty zarówno wśród ludności, jak i w gospodarce. Ponadto potrzebna jest również ekspertyza w wymiarze administracyjnym i regulacyjnym, ponieważ kraj planuje dołączyć do Unii Europejskiej, w której standardy funkcjonowania państw członkowskich są złożone i nierzadko surowe (jak np. w przypadku polityki klimatycznej UE).

## Rozwiązania Grupy PFR

Polskie firmy, które są zainteresowane wejściem na rynek ukraiński bądź wznowieniem takowej działalności, mogą skorzystać z instrumentów Grupy PFR. PFR utworzył [Polsko-Ukraiński Hub Współpracy Gospodarczej](#), którego głównym celem jest stymulacja współpracy gospodarczej w regionie i wspieranie wspólnych strategicznych projektów Polski i Ukrainy. Pakiet przygotowany dla przedsiębiorców obejmuje zarówno zróżnicowane doradztwo (m.in. [weryfikację partnerów biznesowych](#) czy [analizę potencjału eksportowego](#)), jak i instrumenty finansowe, w tym m.in. gwarancje oraz ubezpieczenia KUKE (więcej informacji w kolumnie obok) czy współfinansowanie projektów inwestycyjnych przez Fundusz Ekspansji Zagranicznej PFR TFI. Rozważane jest również utworzenie dedykowanego funduszu do realizacji inwestycji z polskimi partnerami wyłącznie na terenie Ukrainy.

Dodatkowo PAIH wraz z Ministerstwem Rozwoju i Technologii uruchomił w 2022 r. nabór polskich firm zainteresowanych wznowieniem eksportu i udziałem w odbudowie Ukrainy w celu stworzenia Katalogu Polskich Spółek i nawiązaniu relacji z partnerami ukraińskimi i instytucjami międzynarodowymi, które również planują uczestnictwo w odbudowie. Zainteresowane strony mogą nadal zgłaszać chęć udziału poprzez wypełnienie [formularza zgłoszeniowego](#).

## Instrumenty KUKE

Polska jest pierwszym krajem, który zapewnia pełną ochronę ubezpieczeniową, również w przypadku strat poniesionych na skutek działań wojennych. Pod koniec września 2023 r. weszła w życie stosowna nowelizacja ustawy o ubezpieczeniach gwarantowanych przez Skarb Państwa, za sprawą której aktywność KUKE na rynku ukraińskim opiera się obecnie na trzech filarach:

- 1 wspieranie eksportu polskich firm – KUKE jako jedyna agencja kredytów eksportowych w Europie zapewniała i zapewnia ubezpieczenie należności przy sprzedaży na rzecz ukraińskich kontrahentów,
- 2 Ubezpieczenie inwestycji polskich firm w Ukrainie (w tym od ryzyka politycznego i siły wyższej, czyli również wojny) i gwarantowania polskim bankom spłaty do 100 proc. wartości finansowania udzielonego na inwestycje w tym kraju. Mieści się tutaj również ubezpieczenie oddziałów firm zagranicznych, które z terytorium Polski zdecydują się prowadzić działalność w Ukrainie,
- 3 ubezpieczenie udziału polskich firm w projektach związanych z odbudową i modernizacją Ukrainy. KUKE może się zaangażować, jeśli co najmniej 30 proc. prac i dostaw w danym projekcie będzie pochodziło z Polski.



# Projekty w Ukrainie mogą zostać sfinansowane ze środków zewnętrznych, dostarczanych przez międzynarodowe organizacje



## Bank Światowy

Międzynarodowe, wielostronne banki rozwojowe, takie jak Bank Światowy, zapewniają wsparcie finansowe dla Ukrainy podczas wojny i już teraz ogłaszają szeroko zakrojone działania powojenne w celu odbudowy kraju. [Od lutego 2022 roku Grupa Banku Światowego zmobilizowała ponad 38 miliardów dolarów](#), z czego dotychczas wypłacono ponad 29 miliardów dolarów (stan na 13 listopada 2023). Polscy przedsiębiorcy mogą startować w przetargach publicznych, które publikowane są na [portalu zamówień Banku Światowego](#). Zamówienia pokrywają różnicowane sektory gospodarki ukraińskiej, a także obszar nauki i administracji publicznej i są dostępne dla wszystkich zainteresowanych przedsiębiorstw, które nie są wykluczone z udziału w postępowaniach. Szacunkowy proces wyboru wykonawcy danego zamówienia trwa ok. 6 miesięcy.



## Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBRD)

Pod koniec 2022 roku EBRD był największym inwestorem instytucjonalnym w Ukrainie, finansując ponad 520 projektów o skumulowanej wartości ponad 18 mld dolarów. Obecnie trwają dyskusje nad przeznaczeniem kolejnych [4 mld dolarów na rzecz inwestycji w Ukrainie](#). Wsparcie EBRD dla Ukrainy koncentruje się na pięciu głównych obszarach: finansowaniu handlu, bezpieczeństwie energetycznym, niezbędnej infrastrukturze i zapewnieniu płynności gminom, bezpieczeństwie żywnościowym i sektorze prywatnym. Część środków jest wykorzystywana na zamówienia publiczne, w których brać udział mogą przedsiębiorcy z całego świata, w tym z Polski. Proces przetargowy zazwyczaj trwa od 6 do 9 miesięcy i stosowane są do niego zasady OJEU ([the Official Journal of the European Union](#)). Przedsiębiorcy zainteresowani wzięciem udziału w przetargach publicznych EBRD muszą zarejestrować się na dedykowanej [platformie przetargowej](#).



## Unia Europejska

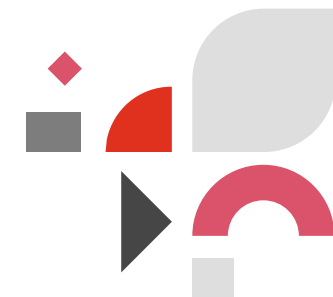
UE wspiera Ukrainę poprzez pomoc finansową, polityczną, militarną i humanitarną od początku wojny. Przykładowo, [w październiku 2023 r. Parlament Europejski zatwierdził utworzenie nowego instrumentu finansowego](#) w wysokości 50 mld euro na lata 2024-2027 na rzecz wsparcia odbudowy i modernizacji Ukrainy. W ramach instrumentu utworzony zostanie plan reform i inwestycji, które będzie wspierała Unia oraz portal internetowy poświęcony pomocy finansowej udzielanej Ukrainie i jej celom. Dla polskich przedsiębiorców może to stanowić wyjątkową okazję, aby czynnie uczestniczyć w odbudowie kraju oraz wykorzystać przy tym finansowanie zewnętrzne, które udzielane będzie w ramach przetargów publicznych. Wszystkie aktualne przetargi dostępne są na [stronie zamówień publicznych UE](#) i są otwarte dla każdego przedsiębiorcy z siedzibą w jednym z państw członkowskich (o ile dokumentacja przetargowa nie stanowi inaczej). Proces przetargowy zazwyczaj trwa od 6 do 9 miesięcy i stosowane są do niego zasady OJEU ([the Official Journal of the European Union](#)).



## Międzynarodowa Korporacja Finansowa (IFC)

IFC, będąca częścią Grupy Banku Światowego, pracuje nad [„Działaniem na rzecz odporności gospodarczej” \(ERA\)](#), które zapewni IFC ramy umożliwiające zaspokojenie potrzeb finansowych sektora prywatnego podczas inwazji Rosji na Ukrainę i przygotowanie się do fazy odbudowy, w ścisłej koordynacji z Bankiem Światowym. Do tej pory IFC [przeznaczyła 2 mld dolarów](#) w celu wsparcia sektora prywatnego w Ukrainie. Polscy przedsiębiorcy posiadający pomysł na projekt związany z odbudową Ukrainy mogą skontaktować się bezpośrednio z IFC, aby pozyskać finansowanie zewnętrzne na jego realizację za pośrednictwem własnej sieci kontaktów bądź wysyłając propozycję do jednego z departamentów przemysłowych lub regionalnego biura terenowego znajdującego się najbliższej lokalizacji proponowanego projektu. IFC posiada biuro regionalne na Europę Centralną w Warszawie, mieszczące się przy ul. Emilii Plater 53 w Warsaw Financial Centre, a pozyskanie finansowania zazwyczaj trwa od 6 do 9 miesięcy.

# Kluczowe informacje dla polskich przedsiębiorców o przetargach publicznych w Ukrainie



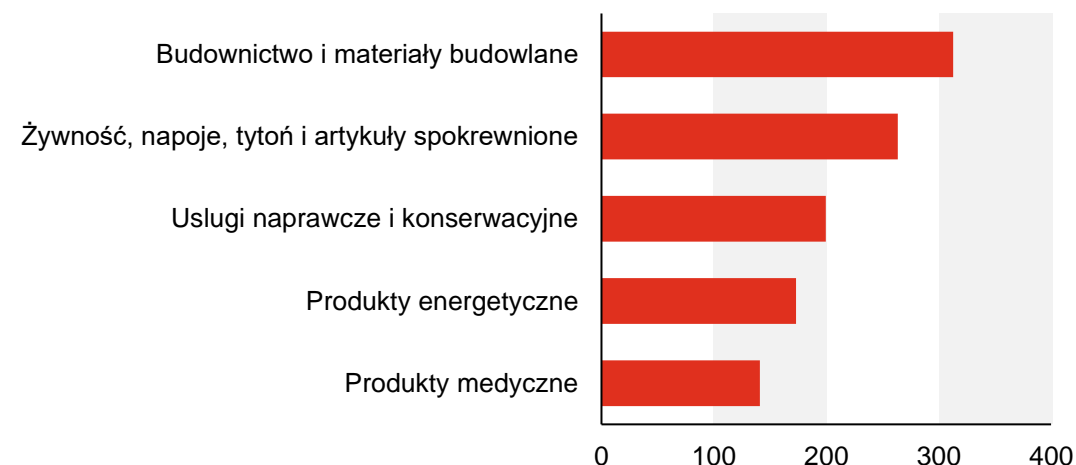
Ukraina posiada nowoczesny system elektroniczny do zamówień publicznych o nazwie [ProZorro](#). System e-zamówień ma za zadanie zautomatyzować wszystkie kroki proceduralne i wykluczyć potencjalną nieuczciwość ze strony zamawiających, nabywców i oferentów. ProZorro pozostaje jedną z najbardziej udanych ostatnich reform w Ukrainie w zakresie administracji publicznej i jest uważany przez Bank Światowy za model reformy e-zamówień. Od początku wojny platforma ProZorro może pochwalić się następującymi osiągnięciami:

- przeprowadzono 94 tys. przetargów na kwotę 120 miliardów hrywien (UAH), czyli ok. 3,4 USD;
- ponad 23 tys. przedsiębiorstw zostało uczestnikami konkurencyjnych zamówień;
- różnica pomiędzy całkowitą kwotą, jaką zamawiający planowali przeznaczyć na swoje zamówienia, a kwotą, na którą zawarto umowy w drodze przetargów, wyniosła 6 miliardów UAH, czyli ok. 168 milionów USD;
- łącznie w systemie elektronicznym zgłoszono ponad 2 miliony umów na kwotę 311 miliardów UAH, czyli 8,7 miliardów USD.

## W jaki sposób przedsiębiorcy z Polski mogą uzyskać dostęp do przetargów?

Na stronie internetowej ProZorro ([prozorro.gov.ua](http://prozorro.gov.ua)) firmy mogą znaleźć informacje na temat wszystkich przetargów. Jednakże serwis nie umożliwia udziału w przetargach – aby wziąć udział, firmy powinny zarejestrować się na jednej z prywatnych platform wymienionych po prawej stronie. Oferent może wybrać dowolną platformę. Wszystkie platformy są połączone z ProZorro i wyświetlają te same informacje o zamówieniach. Niezależnie od wykorzystywanej platformy dane przetargowe będą identyczne. Po wybraniu platformy oferent musi przejść proces rejestracji i autoryzacji. **Rejestracja i autoryzacja wymagają czasu, dlatego należy pamiętać o zarejestrowaniu się z wyprzedzeniem.**

## Pięć największych kategorii pod względem liczby zamówień w 2022 r. (w tys.)



## Wybrane platformy zamówień publicznych z interfejsem w języku angielskim



[Zakupivli.pro](#)



[Smarttender.biz](#)



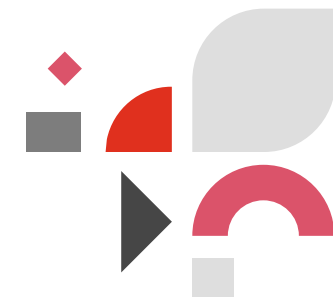
[E-tender.ua](#)



[Zakupivli24.pb.ua](#)



# Uwarunkowania rynkowe w Ukrainie – niezbędne informacje (1/2)



## Zakładanie działalności

Dwa najczęściej stosowane typy spółek na Ukrainie to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (LLC) i spółki akcyjne (JSC). Spółki JSC dzielą się dalej na publiczne i prywatne, z tą główną różnicą, że publiczna spółka JSC może oferować swoje akcje w drodze oferty publicznej lub prywatnej, natomiast prywatna spółka JSC może przydzielać swoje akcje wyłącznie w drodze oferty prywatnej. Dostępne są inne typy spółek (spółki z dodatkową odpowiedzialnością, spółki z pełną odpowiedzialnością (spółki jawne), spółki o zróżnicowanej odpowiedzialności (spółki komandytowe), przedsiębiorstwa prywatne, spółdzielnie itp.), chociaż w praktyce są one rzadko stosowane.

Jeśli planowany jest zakup firmy, można: (i) nabyć udziały w ramach umów sprzedaży udziałów; (ii) nabyć aktywa w ramach umów zakupu aktywów; (iii) połączyć dwie lub więcej spółek w nową; (iv) wyemitować dodatkowe akcje w drodze podwyższenia kapitału w drodze ich nabycia przez nowego akcjonariusza (nabywcę); oraz (v) założyć nową spółkę.

Zakładając firmę należy rozważyć: (i) założenie własnej firmy w celu nabycia przedsiębiorstwa, jego części lub wybranych aktywów lub (ii) zakup stosunkowo nowej spółki z możliwie najkrótszą historią prowadzenia działalności (m.in. ze względu na zmniejszone ryzyko wystąpienia powiązań kapitałowych z podmiotami o nieprzejrzystej strukturze własnościowej oraz mniej skomplikowaną analizę tychże powiązań). W niektórych przypadkach przed założeniem spółki mogą być potrzebne wcześniejsze zgody. Jeśli planowane jest prowadzenie działalności gospodarczej w Ukrainie, partnerów biznesowych należy dobierać z najwyższą starannością.



## Podatki\*

- Podatek dochodowy od osób prawnych (CIT) wynosi 18% z nielicznymi wyjątkami dla niektórych sektorów działalności.
- Podatek od wartości dodanej (VAT) wynosi 20, 14, 7 lub 0%, w zależności od typu transakcji.
- Podatek dochodowy (PIT) wynosi 18%.
- Ustawowy limit zaległości podatkowych generalnie wynosi 3 lata.
- Amortyzacja podatkowa nieruchomości obowiązuje 15-20 lat.
- Odsetki karne podatkowe wynoszą 25-50%.
- Podatek u źródła od dywidend (z zastrzeżeniem ulg/zwolnień na mocy międzynarodowych umów podatkowych i przepisów krajowych) to 15% (5% lub 10% na podstawie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania).
- Podatek u źródła od odsetki (z zastrzeżeniem obniżek/zwolnień na mocy międzynarodowych umów podatkowych i przepisów krajowych) to 15% (10% na podstawie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania).
- Podatek u źródła od należności licencyjnych (z zastrzeżeniem obniżek/zwolnień na mocy międzynarodowych umów podatkowych i przepisów krajowych) to również 15% (10% na mocy umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania).

\* Dane na listopad 2023 r.

# Uwarunkowania rynkowe w Ukrainie – niezbędne informacje (2/2)



## Płace

Płace w Ukrainie pozostają niskie jak na zachodnie standardy. W styczniu 2022 roku minimalne miesięczne wynagrodzenie zostało podniesione z 6500 UAH (238 dolarów) do 6700 UAH (245 dolarów). Minimalne miesięczne wynagrodzenie zostało utrzymane także w 2023 roku. Najwyższe płace tradycyjnie występują w sektorach finansowym i lotniczym; najniższe płace otrzymują pracownicy rolnictwa, edukacji, usług gastronomicznych i zdrowia publicznego.



## Rozwiązywanie sporów

Jeśli sporu nie można rozstrzygnąć polubownie, metodą rozstrzygania sporów jest postępowanie sądowe. Zagraniczna lub ukraińska osoba prawna lub indywidualny przedsiębiorca może zwrócić się do właściwego ukraińskiego sądu lub do odpowiedniego trybunału arbitrażowego lub instytucji w Ukrainie, lub poza nią w celu rozstrzygnięcia sporu. W Ukrainie postępowania sądowe prowadzą sądy gospodarcze, sądy administracyjne i sądy powszechne. Sądy powszechne rozstrzygają spory cywilne, karne, handlowe, administracyjne oraz sprawy z zakresu wykroczeń administracyjnych.

Zgodnie z wymogami prawnymi sądy na każdym etapie muszą rozpatrzyć sprawę w rozsądnym terminie, nie dłuższym jednak niż dwa miesiące od wszczęcia postępowania. Częściej zdarza się, że sądy przedłużają ten termin, jeżeli wymagają tego okoliczności sprawy. Generalnie uzyskanie ostatecznego rozstrzygnięcia w sprawie, biorąc pod uwagę wszystkie odwołania składane do instancji sądowych, zajmuje od 9 do 12 miesięcy, ale w niektórych przypadkach może to potrwać znacznie dłużej.



## Pozwolenia, które mogą być potrzebne

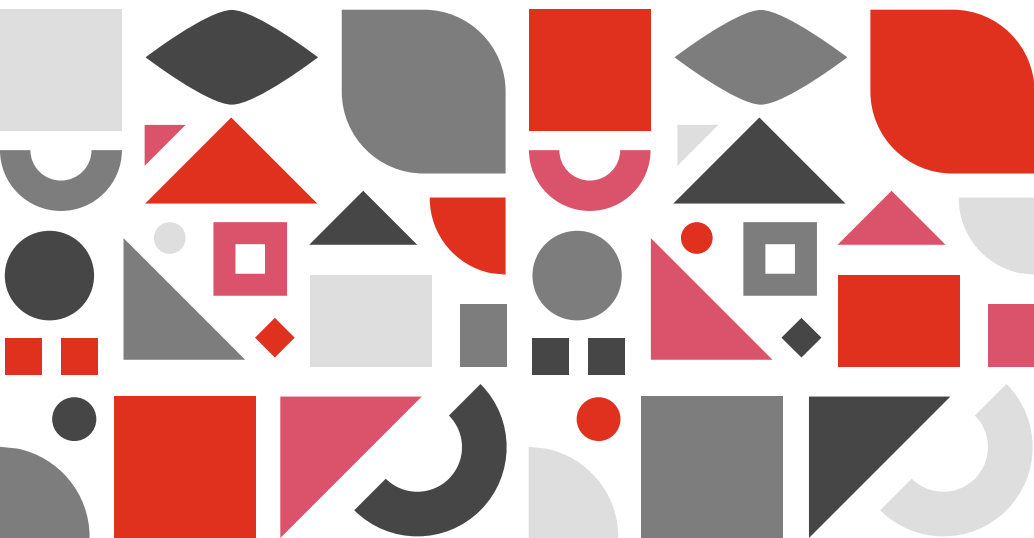
- Zezwolenie na emisję (*dozvil na vykydy* po ukraińsku). Zezwolenie na emisję wydaje Ministerstwo Ochrony Środowiska (dla substancji niebezpiecznych I grupy), dla pozostałych substancji zezwolenia wydają Zarządy Obwodów Państwowych.
- Pozwolenie na budowę (*dozvil na budivnytstvo* po ukraińsku) jest wymagane, jeśli przedsiębiorca zamierza konstruować lub modyfikować niektóre typy konstrukcji. Pozwolenie na budowę wydaje Państwowa Inspekcja Architektoniczno-Budowlana.
- Zezwolenie na budowę/przebudowę obiektów wysoce niebezpiecznych (*dozvil na budivnytstvo/rekonstruktsiyu* obiektów *pidvyschenoi nebezpeky* w języku ukraińskim). Zezwolenie na budowę/przebudowę wydaje Państwowa Agencja Bezpieczeństwa Pracy.
- Zezwolenie na rozpoczęcie prac szczególnie niebezpiecznych (*dozvil na pochatok vikonannya robot pidvyschenoi nebezpeky* po ukraińsku) wymagane jest w przypadku prac, które według prawa ukraińskiego zaliczają się do prac wysoce niebezpiecznych. Zezwolenie wydawane jest przez Państwową Agencję Bezpieczeństwa Pracy.
- Zezwolenie na składowanie/użytkowanie substancji niebezpiecznych (*dozvil na zberigannya/vikoristannya nebezpachnykh rechovin* po ukraińsku) wymagane jest w przypadku prowadzenia działalności z substancjami niebezpiecznymi. Zezwolenie wydawane jest przez Państwową Agencję Bezpieczeństwa Pracy.





05

Współpraca i wsparcie  
w realizacji inwestycji  
zagranicznych



# Rola Grupy PFR w rozwoju ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw



## GRUPA PFR

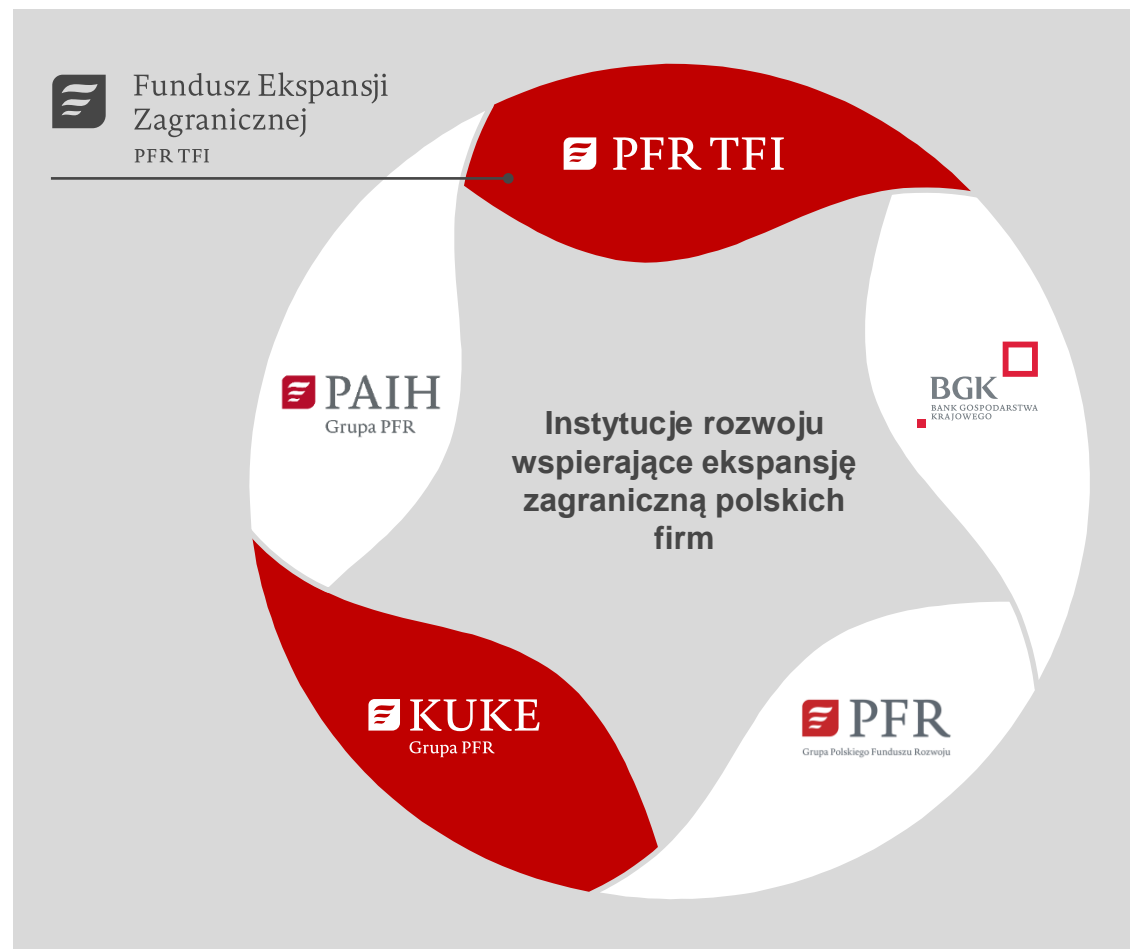
Institucje rozwoju skupione w Grupie PFR wspierają ekspansję zagraniczną polskich firm, oferując kompleksowe rozwiązania w zakresie doradztwa, finansowania, a także działań promocyjnych.

**Fundusz Ekspansji Zagranicznej 2 FIZ AN** zarządzany przez PFR TFI współinwestuje z polskimi firmami na rynkach międzynarodowych, oferując finansowanie dopasowane do potrzeb inwestora. Fundusz może sfinansować aż do połowy wartości inwestycji zagranicznej i dzielić ryzyko biznesowe projektu. Może inwestować praktycznie na całym świecie, we wszystkich sektorach.

**KUKE** od ponad 30 lat wspiera ekspansję zagraniczną oraz rozwój polskich firm, oferując rozwiązania w postaci różnego typu ubezpieczeń, gwarancji kontraktowych i płatniczych oraz faktoringu. Udostępnia także instrumenty, które zachęcają banki m.in. do finansowania kontraktów handlowych, krajowych inwestycji generujących eksport oraz zagranicznych transakcji przejęć podejmowanych przez ich klientów.

**Polska Agencja Inwestycji i Handlu** prowadzi działania na rzecz promocji polskiej gospodarki i polskich marek na arenie międzynarodowej, zapewnienia dostępu do informacji na temat otoczenia gospodarczego i prawnego, oferuje wsparcie w spełnieniu procedur administracyjnych.

**Bank Gospodarstwa Krajowego** oferuje m.in. finansowanie krótko- i długoterminowych kontraktów eksportowych.





# Fundusz Ekspansji Zagranicznej zwiększa siłę finansową polskich firm na międzynarodowych rynkach, finansując aż do 50% wartości inwestycji

## Fundusz Ekspansji Zagranicznej 2 FIZ AN – zasady współpracy

Fundusz o docelowej kapitalizacji na poziomie 600 mln zł wspólnie inwestuje z polskimi firmami w ich zagraniczne spółki zależne, realizując projekty typu greenfield i brownfield. Udział funduszu pozwala zwiększyć skalę inwestycji na międzynarodowych rynkach.

Fundusz kontynuuje misję Funduszu Ekspansji Zagranicznej FIZ AN, który od 2016 r. zawarł ponad 20 umów z polskimi partnerami, inwestując ponad 100 mln euro w 8 krajach. Łączna wartość projektów, w których uczestniczył fundusz, wyniosła około 300 mln euro.



**Finansowanie kapitałowe lub dłużne dopasowane do wielkości i rodzaju projektu**



**Typowa inwestycja funduszu: 3-20 mln euro**

**Horyzont inwestycyjny: 5-10 lat**



**Podział ryzyka proporcjonalnie do zaangażowania funduszu**



**Kontrola operacyjna po stronie polskiego partnera - fundusz jest zawsze inwestorem mniejszościowym.**



**Warunki współpracy - odkup udziałów na warunkach rynkowych albo stały IRR, do 10 lat, lub finansowanie dłużne na warunkach rynkowych.**



**Elastyczny model działania, szybkość decyzyjna i procesowa**

*Materiał ma charakter marketingowo-informacyjny i nie stanowi oferty w rozumieniu Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny ani zobowiązania Funduszu do udziału w projekcie inwestycyjnym oraz zapewnienia finansowania. Decyzja o zaangażowaniu Funduszu zostanie podjęta po przeprowadzeniu szczegółowej analizy i oceny projektu inwestycyjnego. Przedstawione dane i informacje nie stanowią usługi doradztwa inwestycyjnego ani udzielenia rekomendacji inwestycyjnych, a także nie są formą świadczenia usług doradztwa podatkowego ani pomocy prawnej. W materiale zostały wykorzystane te źródła informacji, w tym informacje o historycznych inwestycjach zrealizowanych przez Fundusz Ekspansji Zagranicznej FIZ AN, które PFR TFI S.A., analizując z najwyższą starannością, uważa za rzetelne i wiarygodne. Jednocześnie PFR TFI S.A. nie może zagwarantować, że przedmiotowe źródła są wyczerpujące i w pełni odzwierciedlają stan faktyczny. Wszelkie oceny zawarte w niniejszym materiale wyrażają wyłącznie opinie ich autorów.*



# KUKE ubezpiecza inwestycje zagraniczne polskich firm i ich finansowanie

Firmom inwestującym za granicą zapewniamy ubezpieczenie nakładów poniesionych na realizację inwestycji wraz z możliwością ubezpieczenia finansowania. Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyskuje na dogodnych warunkach środki na realizację inwestycji bezpośredniej za granicą, a jego aktywa nie są zabezpieczone pod kredyt i mogą zostać użyte pod inne finansowanie potrzebne dla rozwoju spółki.

## Jak działa ubezpieczenie finansowania?

### Poszukiwanie finansowania

Przedsiębiorca, chcący zrealizować inwestycję za granicą, udaje się do swojego banku w poszukiwaniu finansowania (kredytu inwestycyjnego/ akwizycyjnego).



### Znajdowanie możliwości

Poszukując możliwości finansowania, bank lub przedsiębiorca zwraca się do KUKE.



### Analiza i ofertowanie

KUKE po analizie projektu i kondycji finansowej przedsiębiorcy przedstawia bankowi propozycję warunków uzyskania ubezpieczenia finansowania.



### Uruchomienie finansowania

KUKE wystawia polisę ubezpieczeniową, bank uruchamia finansowanie, a przedsiębiorca realizuje zaplanowaną inwestycję.



### Bieżąca obsługa kredytu

Bank obsługuje kredyt inwestycyjny. W przypadku braku spłaty kredytu KUKE wypłaca odszkodowanie bezpośrednio do banku i realizuje zabezpieczenia.



Ubezpieczenie nakładów poniesionych na realizację inwestycji obejmować może inwestycje już istniejące, a maksymalny okres ochrony ubezpieczeniowej wynosi aż 20 lat. Maksymalny okres spłaty ubezpieczonego kredytu inwestycyjnego to 14 lat. Możliwe jest uzyskanie ubezpieczenia dla kredytu zaciąganego przez lokalną spółkę zależną, bez obciążania bilansu polskiej spółki-matki. Ochrona ubezpieczeniowa obejmuje straty poniesione w związku z realizacją inwestycji bezpośredniej za granicą, będące następstwem zdarzeń określanych jako siła wyższa lub ryzyko polityczne.

Z kolei rozwiązanie o nazwie „Shop in Poland” umożliwia krajowym firmom udział w projektach na całym świecie jako dostawcy towarów bądź usługodawcy. KUKE – poprzez sieć międzynarodowych kontaktów – wyszukuje za granicą projekty, do których mogą dołączyć polskie przedsiębiorstwa, organizuje i ubezpiecza także ich finansowanie.

# Inwestycje zagraniczne Laude Smart Intermodal



## O firmie

Laude Smart Intermodal jest jednym z największych operatorów logistycznych w Polsce. Spółka została założona w 2008 r. Specjalizuje się w transporcie intermodalnym. Zatrudnia kilkuset pracowników.



## Kierunki ekspansji kapitałowej

- Niemcy
- Ukraina



## Strategia i działalność firmy

Laude Smart Intermodal od 15 lat działa na rynkach międzynarodowych, łącząc przez Polskę szlaki transportowe wschodu i zachodu. Koncentruje się na transporcie intermodalnym i realizacji przewozów kontenerowych. Swoją sukces zawdzięcza systemowi Laude, opierającemu się na innowacyjnym podejściu i opatentowanym rozwiązaniom w zakresie konstrukcji i przewozu ładunków w specjalistycznych kontenerach, dzięki którym może ograniczyć koszty i zwiększyć tonaż przewozu. Spółka może odegrać kluczową rolę w realizacji wymiany handlowej UE z Ukrainą i procesie odbudowy tego kraju. Laude posiada własny terminal kolejowy w Zamościu zlokalizowany przy szeroko i normalnotorowych liniach kolejowych, który jest przystosowany do przeładunków towarów i kontenerów przewożonych przez polsko-ukraińską granicę. Terminal może obsługiwać do 15 tys. kontenerów TEU rocznie.



## Motywacje do kapitałowej ekspansji zagranicznej

Perspektywa odbudowy Ukrainy i rozwój współpracy gospodarczej Unii Europejskiej z tym krajem, a w szerszym kontekście także z Mołdawią, Kazachstanem i innymi krajami Azji Centralnej wymaga budowy efektywnych i odpornych łańcuchów logistycznych. Laude już od lat jest obecne na tych rynkach. W Ukrainie działa nieprzerwanie pomimo wybuchu działań wojennych i obsługuje znaczną część rynku przewozów kontenerowych. W najbliższych latach spółka planuje zainwestować około 250 mln euro w rozwój mostu kolejowego pomiędzy Ukrainą a UE. Aktywa m.in. lokomotywy, wagony i kontenery zakupione w ramach programu inwestycyjnego umożliwią znaczny wzrost przepustowości transportu towarowego. W całym łańcuchu logistycznym łączącym Ukrainę z Europą duże znaczenie odgrywają też Niemcy, gdzie grupa rozwija działalność poprzez spółkę zależną - Laude Assets.



## Współinwestycje z Funduszem Ekspansji Zagranicznej FIZ AN

W grudniu 2021 r. fundusz oraz Laude Smart Intermodal wspólnie zainwestowali 20 mln euro w spółkę Laude Assets z siedzibą w niemieckim Duisburgu. Fundusz współfinansował prawie połowę wartości inwestycji. Spółka w Niemczech skupia aktywa do świadczenia usług intermodalnych na terenie Europy Zachodniej.





Laude Smart Intermodal realizuje przewozy intermodalne nie tylko w Polsce. Działamy także w Ukrainie, gdzie obsługujemy 70% rynku przewozów kontenerowych, oraz w krajach Azji Centralnej i Niemczech. Decydując się na ekspansję zagraniczną, wybraliśmy kierunki na pierwszy rzut oka nieoczywiste. Nieprzypadkowo. Od początku doskonale wiedzieliśmy, jaki jest nasz strategiczny cel biznesowy – połączenie transportowe Wschodu z Zachodem. Zdobywając doświadczenie na międzynarodowych rynkach i konsekwentnie inwestując w aktywa, w tym lokomotywy, wagony i kontenery, a w Polsce dodatkowo także w nowoczesne terminale przeładunkowe, zbudowaliśmy most logistyczny łączący Unię Europejską ze Wschodem, który chcemy nadal rozwijać.

Mamy wszystkie atuty ku temu, aby Laude odegrało kluczową rolę w procesie odbudowy Ukrainy i – szerzej – rozwoju wymiany handlowej UE z regionem Europy Wschodniej i Azji Centralnej. Kluczowa w tym procesie jest nasza spółka zależna w Niemczech, w którą zainwestowaliśmy wspólnie z Funduszem Ekspansji Zagranicznej. Dzięki niej możemy zwiększyć skalę działalności na rynkach zachodnich.

**Marcin Witczak**  
prezes zarządu Laude Smart Intermodal





# Inwestycje zagraniczne Grupy Pekabex



## O firmie

Grupa Pekabex jest liderem nowoczesnego budownictwa systemowego w Polsce. Firma działa na rynku polskim i za granicą od ponad 50 lat. Zatrudnia ponad 2 tysiące osób.



## Kierunki ekspansji kapitałowej

- Niemcy



## Strategia i działalność firmy

Pekabex działa w sektorze nowoczesnego budownictwa prefabrykowanego. Dostarcza rozwiązania w zakresie projektowania, produkcji i montażu konstrukcji obiektów w oparciu o technologię prefabrykacji elementów żelbetowych, a także generalnego wykonawstwa oraz developmentu inwestycji. Firma posiada pięć fabryk w Polsce i jedną w Niemczech pozwalających wytworzyć około 230 tys. m<sup>3</sup> konstrukcji budowlanych rocznie. Pekabex jest dziś liderem budownictwa systemowego w Polsce i z powodzeniem umacnia swoją pozycję w Skandynawii i Europie Zachodniej. Strategicznym celem firmy jest znalezienie się wśród pięciu największych firm budowlanych w Europie w segmencie budownictwa systemowego i wzrost przychodów ze sprzedaży z rynków zagranicznych do ok. 30% z 25% obecnie.



## Motywacje do kapitałowej ekspansji zagranicznej

Polski rynek jest dla Grupy Pekabex zbyt mały, by zapewnić jej stabilny wzrost. W sektorze, w którym działa firma, szczególnie ważna jest również dywersyfikacja, która pozwala zabezpieczyć się przed zmianami koniunktury na poszczególnych rynkach. Aby pokonać te bariery, spółka konsekwentnie umacnia swoją pozycję w Europie i realizuje projekty budowlane za granicą, głównie na terenie Skandynawii i Niemiec. Szczególnie interesujący jest rynek niemiecki. Pekabex dąży do wzmocnienia swojej pozycji za Odrą. W tym celu firma przejęła spółkę w Bawarii – Górnej Frankonii. Posiadanie własnego zakładu w Niemczech umożliwia zwiększenie mocy produkcyjnych – w 2022 r. firma wyprodukowała elementy o objętości 27 tys. m<sup>3</sup>, z czego najdłuższe miały aż 45 m. Pozwala także zaoferować klientom lepsze warunki współpracy, dzięki przybliżeniu produkcji do końcowego odbiorcy. Zmienia również sposób postrzegania Grupy na tym rynku, zwiększając wiarygodność i siłę negocjacyjną.



## Współinwestycje z Funduszem Ekspansji Zagranicznej FIZ AN

Umowa między Pekabex i funduszem została podpisana w grudniu 2020 r. Celem współpracy była akwizycja 100% udziałów w niemieckiej spółce FTO Fertigteilwerk Obermain GmbH. Zakupiona fabryka jest komplementarna do zakładów w Polsce - również specjalizuje się w produkcji elementów prefabrykowanych, ale polega na innych źródłach dostawców i potencjale odbiorców, a także daje efekt synergii w zakresie rozwoju technologicznego. Łączna wartość transakcji to 12,25 mln euro. Zaangażowanie funduszu wynosi 2,94 mln euro, fundusz objął 24% udziałów w niemieckiej spółce.

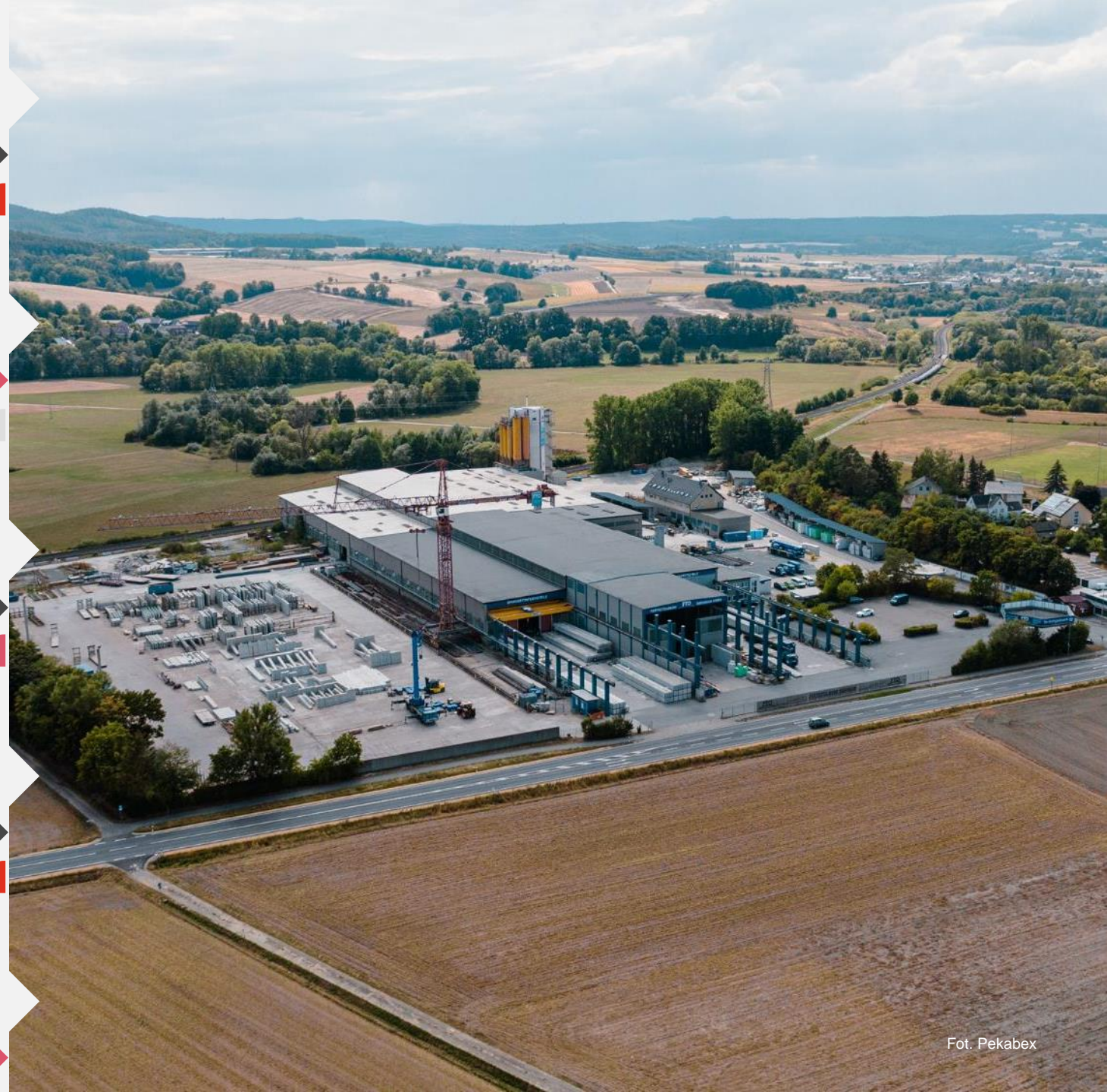
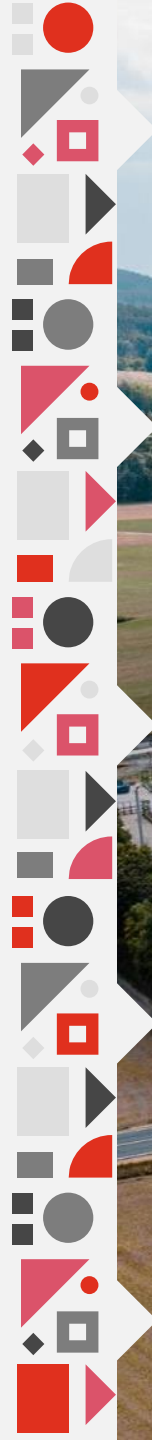


Ekspansja zagraniczna jest wpisana w strategię Grupy Pekabex. Dzięki niej możliwy jest nie tylko dalszy rozwój spółki i wzrost obrotów, ale także dywersyfikacja, tak ważna w niestabilnych gospodarczo czasach. Sprawdziło się to już wielokrotnie w naszej historii.

Jako jedna z największych polskich firm budowlanych mamy świadomość, że wraz z nami wzrasta całe otaczające nas środowisko – naszych polskich i międzynarodowych dostawców oraz partnerów biznesowych. Chcemy być wzorem nie tylko efektywności, ale także dobrych relacji. Uważam, że oferując wysokiej jakości rozwiązania, a także profesjonalnie i terminowo realizując złożone projekty na zagranicznych rynkach, jesteśmy ambasadorem Polski w tych krajach.

Naszym strategicznym celem jest znalezienie się w gronie największych europejskich firm w sektorze budownictwa systemowego, dlatego stale analizujemy możliwości rozwoju na zagranicznych rynkach, poszukując biznesowych szans. Doświadczenia związane z naszą pierwszą międzynarodową inwestycją – akwizycją spółki w Niemczech realizowaną we współpracy z Funduszem Ekspansji Zagranicznej PFR TFI są bardzo pozytywne, a transakcja przyniosła oczekiwane efekty.

**Robert Jędrzejowski**  
prezes zarządu Pekabex S.A.





# Inwestycje zagraniczne Rainbow Tours



## O firmie

Rainbow Tours S.A. jest jednym z największych operatorów turystycznych w Polsce. Spółka powstała w 1990 r., od 2007 r. jest notowana na GPW.



## Kierunki ekspansji kapitałowej

- Grecja



## Strategia i działalność firmy

Rainbow jest czołowym tourooperatorem w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej z własną wielokanałową siecią sprzedaży (salony, online, call centre) oraz zaawansowanym technologicznie systemem rezerwacyjnym. Portfolio wyjazdowe spółki obejmuje podróże do niemal 100 krajów, do ponad 150 turystycznych destynacji, w tym do m.in. do Grecji, Włoch, Hiszpanii, Portugalii, Chorwacji, Turcji, jak również w miejsca bardziej egzotyczne. Firma konsekwentnie buduje swoją markę na rynku konsumenckim, dostosowuje się do trendów, oferując i stale uzupełniając zróżnicowaną ofertę wyjazdów turystycznych. Rozszerza również działalność tak, aby obejmowała wszystkie obszary rynku turystycznego, m.in. rozwija segment organizacji wyjazdów służbowych czy integracyjnych.



## Motywacje do kapitałowej ekspansji zagranicznej

Jednym z kluczowych wyzwań spółki jest poprawa poziomu marży. Sposobem na to jest integracja pionowa, czyli w przypadku tej spółki rozpoczęcie działalności hotelowej. Od 2015 r. Rainbow inwestuje w tworzenie własnej sieci hoteli w Grecji pod marką White Olive. Obecnie w jej ramach działa 5 hoteli na Zakynthos, Rodos i Krecie, dysponujących blisko 1,5 tys. łózkami i działających w formule All Inclusive. Pozwala to na poprawę obłożenia hoteli, a także wydłużenie okresu ich działania, co pozytywnie przekłada się na uzyskiwane wyniki. Sezon 2023 był rekordowy - hotele White Olive obsłużyły ponad 45 tys. gości z kilkunastu krajów - najwięcej z Polski, Czech, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Francji, Skandynawii, Rumunii i Bułgarii. Inwestycja w działalność hotelową pozwala umacniać pozycję Rainbow na rynku Unii Europejskiej i poprawia konkurencyjność spółki.



## Współinwestycje z Funduszem Ekspansji Zagranicznej FIZ AN

Fundusz Ekspansji Zagranicznej w 2021 r. zainwestował w spółkę White Olive A.E. 9 mln euro, stając się jej mniejszościowym akcjonariuszem. Pozyskany kapitał jest przeznaczony na dalszy rozwój działalności, w tym na pozyskiwanie i remontowanie nowych obiektów hotelowych. Aktualnie spółka planuje rozbudowę bazy hotelowej na Krecie, Rodos oraz Zakynthos.



W Europie mamy do czynienia z silnym trendem konsumenckim dotyczącym przesuwania wydatków z dóbr konsumpcyjnych na te związane z rekreacją i spędzaniem wolnego czasu. Klienci wolą inwestować w przeżycia, niż kupować kolejną rzecz. Rainbow jest beneficjentem tego trendu.

W White Olive – sieci greckich hoteli należących do spółki - konsekwentnie realizujemy cel strategiczny, jakim jest optymalizacja uzyskiwanych przychodów. Cel ten osiągamy m.in. poprzez poszerzanie rynków źródłowych i dywersyfikację kanałów dystrybucji, w tym sprzedaż on-line i poprzez stronę własną. Zwiększamy udział sprzedaży do klientów indywidualnych kosztem sprzedaży do dużych touroperatorów europejskich. Koncentrujemy się również na zapewnieniu jak najwyższej jakości usług, czego potwierdzeniem jest ponad 85% ocen bardzo dobrych i dobrych, co w wakacyjnym biznesie hotelarskim jest wynikiem zdecydowanie ponadprzeciętnym.

Konsekwentnie inwestujemy w rozwój hoteli – obecnie planujemy rozbudowę trzech obiektów, co pozwoli zwiększyć bazę noclegową o kolejne ponad 400 łóżek. Środki na ten pochodzą m.in. z Funduszu Ekspansji Zagranicznej PFR TFI. Inwestycja umożliwi osiągnięcie efektu synergii z posiadaną już infrastrukturą hotelową, a tym samym zwiększenie rentowności.

### **Edyta Romanowska**

CEO White Olive A.E. – greckiej spółki zależnej Rainbow Tours





# Inwestycje zagraniczne SUNEX



## O firmie

SUNEX to notowany na GPW w Warszawie czołowy producent innowacyjnych rozwiązań opartych o odnawialne źródła energii.



## Kierunki ekspansji kapitałowej

- Niemcy
- Austria



## Strategia i działalność firmy

SUNEX powstał w 2002 r. Firma oferuje inteligentne systemy stosowane w technice grzewczej oraz solarnej bazujące na pompach ciepła, fotowoltaice, kolektorach słonecznych klimatyzacji oraz hybrydowych pakietach wraz z systemami sterowania. Rozwija także produkty wspomagające magazynowanie energii pozyskanej z systemów bazujących na OZE wraz z pełnym asortymentem towarzyszącym niezbędnym do tworzenia kompletnych i zindywidualizowanych rozwiązań.



## Motywacje do kapitałowej ekspansji zagranicznej

W 2023 r. 84% sprzedaży Grupy SUNEX zrealizowane zostało na rynkach zagranicznych, głównie Europy Zachodniej. Połowę wszystkich przychodów zapewnił rynek niemiecki, a 31% austriacki. W 2022 r. zagraniczny zakład SUNEX przekształcono w spółkę córkę SUNEX GmbH, która specjalizuje się w sprzedaży (głównie internetowej) urządzeń stosowanych w technikach grzewczych i solarnych dostarczanych przez SUNEX. W 2023 r. SUNEX przejął austriacką firmę Krobath Bad Heizung Service GmbH specjalizującą się w komercyjnych instalacjach grzewczych i wentylacyjnych, gazowych i wodnych, która po akwizycji rozpoczęła ekspansję w Dolnej i Górnej Austrii (m.in. uruchamiając salony wystawiennicze). Firma posiada własny dział badawczo-rozwojowy, który przyczynia się do tworzenia zautomatyzowanych i inteligentnych rozwiązań produktowych. Działalność na rynkach zewnętrznych, współpraca z zagranicznymi partnerami pozwalają zarówno poszerzać kompetencje w zakresie urządzeń OZE i ich integracji, jak i zapewniać dywersyfikację źródeł przychodów.



## Finansowanie ekspansji zagranicznej – współpraca z KUKE

W styczniu 2023 r. SUNEX sfinalizował przejęcie za 4,3 mln euro 100 proc. udziałów w spółce Krobath. Przychody austriackiej spółki wynoszą ok. 20 mln euro rocznie. Akwizycję sfinansowano ze środków własnych oraz z kredytu w PKO BP w wysokości 3,4 mln euro, który został ubezpieczony przez KUKE do wysokości 95 proc. finansowania. KUKE wspiera polskie firmy w ekspansji na 200 rynkach, m.in. oferując bankom ubezpieczenie spłaty finansowania udzielonego na akwizycje, inwestycje typu greenfield i brownfield.



Na rozwój branży trzeba patrzeć w horyzoncie długoterminowym. Impulsem do dalszego wzrostu będą m.in. unijne regulacje (cele polityki klimatyczno-energetycznej), które kładą coraz większy nacisk na gospodarkę niskoemisyjną, oraz dynamiczny trend uniezależniania się od pojedynczego źródła energii. Niewątpliwie branża OZE zyskuje na znaczeniu i staje się bardzo perspektywiczna, a wytwarzanie energii ze słońca, wiatru czy wody staje się łatwiejsze i bardziej dostępne. Naszym celem jest dołączenie do grona największych firm energetyki odnawialnej, które mogą działać na rynku europejskim, oferując kompleksowe rozwiązania. Osiągnięciu tego celu służą m.in. akwizycje. Szukamy możliwości przejść w Niemczech, ale nie wykluczamy również zakupów w innych krajach Europy.

Sytuacja finansowa spółki jest bardzo dobra, mamy też dostęp do zewnętrznego finansowania. Polskie firmy z branży OZE mają szansę stać się znaczącymi podmiotami w Europie. Pomoce w tym są także instrumenty zapewniane przez instytucje wsparcia, takie jak KUKE, czy przez banki.

**Marek Kossmann**

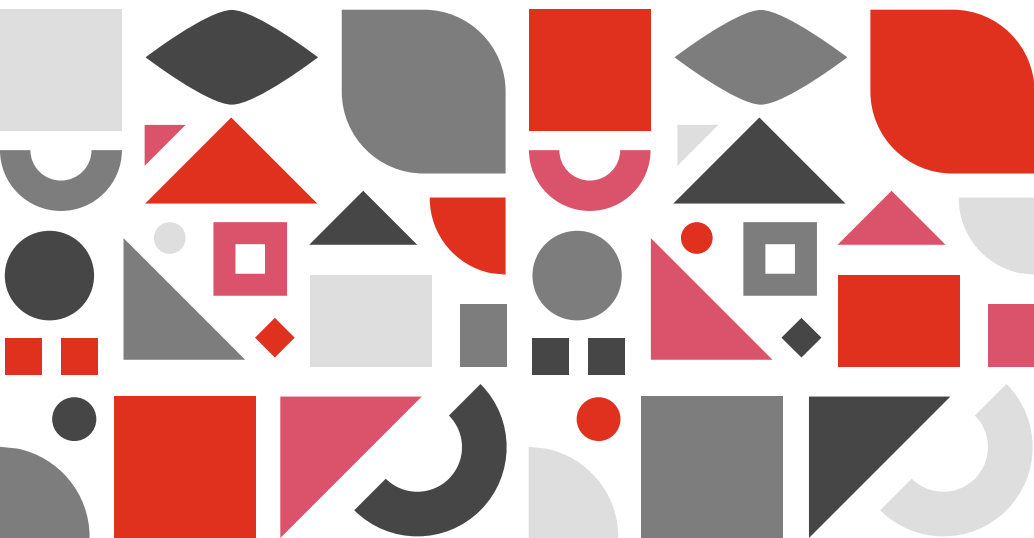
Dyrektor finansowy i członek zarządu firmy SUNEX



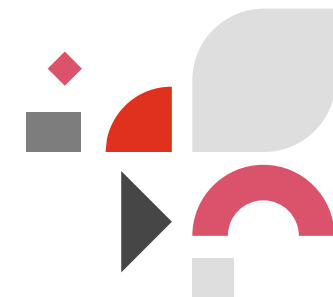


06

Podsumowanie



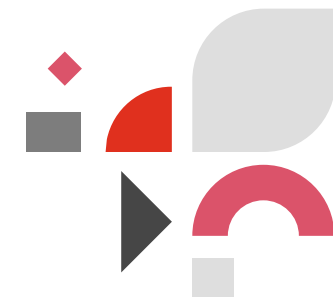
# Podsumowanie



- ✓ **Skumulowana wartość polskich inwestycji za granicą wyniosła w 2022 roku 130,5 mld PLN i była o 20,8 mld PLN wyższa niż rok wcześniej.** Europa pozostaje najatrakcyjniejszym regionem dla inwestycji polskich firm – 86,9% wszystkich inwestycji skoncentrowanych jest na Starym Kontynencie.
- ✓ Rok 2023 przyniósł wyraźnie **spowolnienie dynamiki światowego PKB, a za tym również obniżenie przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych.** Spowolnienie to jest związane m.in. z kryzysem energetycznym i jest bezpośrednią reperkusją wojny w Ukrainie. Nowa rzeczywistość to zmiany układu sił w światowej gospodarce i narastający protekcjonizm. Poza zawirowaniami geopolitycznymi, na rynek BIZ wpływają obecnie m.in. transformacja energetyczna i transformacja cyfrowa.
- ✓ Przedsiębiorcy są mniej skłonni niż do tej pory do realizacji ekspansji kapitałowej na zagraniczne rynki – takie plany deklaruje jedynie co czwarta firma, choć odsetek ten jest wyższy wśród firm już inwestujących za granicą i wynosi 44%. **W analizie potencjalnej lokalizacji duże znaczenie mają takie czynniki, jak ryzyko geopolityczne czy wielkość rynku zbytu.**
- ✓ Po raz trzeci wybraliśmy najbardziej obiecujące kierunki ekspansji dla polskich przedsiębiorstw, tym razem skupiając się na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej i Azji. Tegoroczna edycja rankingu uwzględnia dwie kategorie kierunków – oczywiste i znane (I krąg) oraz nieoczywiste i rzadziej rozpatrywane (II krąg). Linią demarkacyjną jest wartość zainwestowanego przez polskie firmy kapitału (100 mln euro). **Do atrakcyjnych kierunków w I kręgu należą m.in. Czechy, Rumunia i Ukraina, w drugiej grupie znajdują się: Japonia, Kazachstan i Malezja.**
- ✓ Przedsiębiorcy, którzy decydują się na ekspansję kapitałową na rynki zagraniczne, nie muszą brać na siebie całego ryzyka inwestycji. **W Polsce działają instytucje, których celem jest wspieranie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw** na płaszczyźnie finansowej oraz dzielenie z nimi ryzyka ekspansji. Wśród nich są **Fundusz Ekspansji Zagranicznej zarządzany przez PFR TFI** oraz **Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE)**. Instytucje te wspierają także przedsiębiorców zainteresowanych uczestnictwem w procesie odbudowy Ukrainy.



# Źródła danych i metodologia



W ramach prac nad raportem wykorzystaliśmy różnorodne analizy i źródła danych, których założenia opisane są poniżej.

## Analiza ilościowa

Na podstawie analizy ilościowej zidentyfikowaliśmy główne trendy związane z zawirowaniami geopolitycznymi i wojną w Ukrainie na rynek BIZ. Analizę przepływów z globalnych inwestycji zagranicznych pomiędzy krajami oparliśmy na danych z bilansu płatniczego Międzynarodowego Funduszu Walutowego nt. przepływów z inwestycji wszystkich krajów świata. Dane w zakresie przepływów z bezpośrednich inwestycji zagranicznych z Polski do poszczególnych krajów pozyskaliśmy z Eurostatu (oryginalnie dane pochodzą z NBP). Dane roczne dostępne są za okres do 2023 roku, zaś dane kwartalne<sup>1</sup> dla Polski – do drugiego kwartału 2023 roku. Dodatkowo, w ramach opisu krajów, wykorzystano dane makroekonomiczne z bazy IMF World Economic Outlook, OECD, Bank Światowy oraz UNCTAD, a także rankingi Transparency International oraz The Heritage Foundation.

## Analiza jakościowa

Analiza jakościowa oparta była na badaniu desk research w zakresie globalnych trendów mogących mieć wpływ na rynek bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Zidentyfikowano następujące trendy: *nearshoring* i *friendshoring* (dywersyfikacja dostawców i zabezpieczenie łańcuchów dostaw), zawirowania geopolityczne (wojna w Ukrainie), transformacja cyfrowa, transformacja energetyczna oraz rosnący protekcjonizm. Opisane zostały one szczegółowo w raporcie.

## Ankieta CATI wśród polskich przedsiębiorstw

W trakcie projektu przeprowadzono badanie telefoniczne CATI wśród polskich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na próbie 120 dużych i średnich firm inwestujących za granicą (inwestycje rozumiane były jako zakup aktywów za granicą). Dotyczyło ono postrzegania zmian na rynku BIZ oraz ich ewentualnego wpływu na działalność operacyjną. W badanie zaangażowano także 120 przedsiębiorstw, które nie podejmowały do tej pory inwestycji zagranicznych do tzw. grupy kontrolnej. Dzięki temu byliśmy w stanie porównać wnioski w zależności od doświadczenia przedsiębiorstw.

## Ranking kierunków dla polskich inwestycji

W raporcie przedstawiono także ranking najbardziej obiecujących kierunków dla inwestycji dla polskich przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej i w Azji. W rankingu uwzględniono wskaźniki makroekonomiczne, jakość instytucji, powiązania inwestycyjne i handlowe z Polską. Dane będące podstawą rankingu pochodziły z IMF World Economic Outlook, IMF Balance of Payments, UNCTAD, Banku Światowego, Eurostatu oraz GUS. Kraje podzielono na dwie grupy – kierunki rozpoznane wśród polskich przedsiębiorstw, w których wartość zainwestowanego kapitału przekracza 100 mln euro oraz kierunki nieoczywiste, w których zaangażowanie kapitałowe jest mniejsze. Z finalnej listy wyeliminowano również kraje z populacją poniżej 5 mln dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz 15 mln dla Azji. Dzięki temu uwzględniono jedynie większe rynki zbytu, bardziej atrakcyjne dla przedsiębiorców.

<sup>1</sup> Należy pamiętać, że kwartalne dane z bilansów płatniczych są podatne na rewizje, co oznacza, że są one często aktualizowane, natomiast ich zaletą jest to, że pozwalają śledzić sytuację na rynku BIZ niemal na bieżąco.



**Beata Jurkschat**

Dyrektor, PFR TFI

✉ [beata.jurkschat@pfrtfi.pl](mailto:beata.jurkschat@pfrtfi.pl)



**Marcin Prusak**

Dyrektor, PFR TFI

✉ [marcin.prusak@pfrtfi.pl](mailto:marcin.prusak@pfrtfi.pl)



**Wojciech Grzelczak**

Menedżer, PFR TFI

✉ [wojciech.grzelczak@pfrtfi.pl](mailto:wojciech.grzelczak@pfrtfi.pl)



**Janusz Władyczak**

Prezes, KUKE

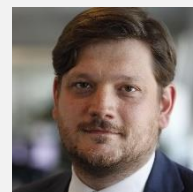
✉ [janusz.wladyczak@kuke.com.pl](mailto:janusz.wladyczak@kuke.com.pl)



**Marcin Jedliński**

Dyrektor, KUKE

✉ [marcin.jedlinski@kuke.com.pl](mailto:marcin.jedlinski@kuke.com.pl)



**Ignacy Morawski**

Puls Biznesu/Spotdata

✉ [i.morawski@spotdata.pl](mailto:i.morawski@spotdata.pl)



**Dr Dionizy Smoleń**

Partner, PwC Polska

✉ [dionizy.smolen@pwc.com](mailto:dionizy.smolen@pwc.com)



**Dr Paweł Oleszczuk**

Wicedyrektor, PwC Polska

✉ [pawel.oleszczuk@pwc.com](mailto:pawel.oleszczuk@pwc.com)



**Julia Otwinowska**

Starsza konsultantka, PwC Polska

✉ [julia.j.otwinowska@pwc.com](mailto:julia.j.otwinowska@pwc.com)



**Jakub Kurasz**

Dyrektor, PwC Polska

✉ [jakub.kurasz@pwc.com](mailto:jakub.kurasz@pwc.com)

**Współautorzy opracowania:**



**Partner opracowania:**



© 2023 PwC. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa "PwC" odnosi się do polskich podmiotów wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny. Niniejsza treść ma charakter ogólny i nie powinna być używana jako odpowiednik konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W PwC naszym celem jest budowanie zaufania wśród społeczeństwa i odpowiadanie na kluczowe wyzwania współczesnego świata. Jesteśmy siecią firm działającą w 157 krajach. Zatrudniamy ponad 276 tysięcy osób, dostarczających naszym klientom najwyższą jakość usług w zakresie audytu, doradztwa biznesowego oraz doradztwa podatkowego i prawnego. Dowiedz się więcej na [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl).