



Tomasz Domański

# INWESTYCJE ZAGRANICZNE ZMIANA PARADYGMATU

Beyond Consulting 

2023

**Bezprecedensowe wydarzenia ostatnich trzech lat wstrząsnęły światem, stawiając przed małym, średnim i dużym biznesem nowe poważne wyzwania. Wstrzymanie procesów gospodarczych z jednej strony skutkowało stratami i upadłościami, z drugiej zaś niebywale przyspieszyło rozwój handlu elektronicznego oraz powiązanych z nim branż. Negatywne zjawiska wywołane pandemicznymi rozporządzeniami wyzwoliły decyzje o radykalnych przekształceniach form międzynarodowej współpracy gospodarczej oraz o reorganizacji globalnego biznesu. Jednobiegunowy paradygmat rozwoju światowej gospodarki, oparty na hegemonii amerykańskiego dolara, ustępuje modelowi wielobiegunowemu, który preferuje rozproszone centra gospodarcze i rozliczenia w lokalnych walutach. To z kolei przekłada się na kierunki i skalę bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz zmiany dotychczasowych strategii korporacyjnych i biznesowych.**

## Szok gospodarczy

Europa, a w szczególności region Europy Środkowo-Wschodniej, mierzy się dziś z poważnymi skutkami pandemicznych restrykcji<sup>1</sup> oraz zagrożeniami, jakie sprowadziła na nią wojna Ukrainy z Rosją. Doświadcza spowolnienia gospodarczego wywołanego spadkiem popytu w wielu branżach, wzrostem cen energii, zerwaniem łańcuchów dostaw oraz wysoką inflacją wywołaną nadmierną podażą pieniądza.<sup>2</sup> Europa cierpi z powodu co najmniej potrójnego kryzysu – finansowego, energetycznego oraz demograficznego. Zjawiska kryzysowe osłabiają biznes, a ponadto powodują spadek atrakcyjności inwestycyjnej starego kontynentu – zwłaszcza państw sąsiadujących z Ukrainą. Wojna oznacza także utratę wielu możliwości handlowych i inwestycyjnych w relacjach z Rosją, Białorusią i Ukrainą<sup>3</sup>. Embarga nałożone na te kraje oznaczają utratę dużych rynków zbytu, będących do niedawna podstawą istnienia wielu polskich firm. Decyzje polityczne polskiego rządu rodzą ponadto poważne obawy co do stanu finansów państwa,<sup>4</sup> które w nieodległej przyszłości mogą nie udźwignąć ciężaru zobowiązań emerytalnych oraz wielu innych programów socjalnych oferowanych kosztem rosnącego fiskalizmu, nadmiernego zadłużania państwa oraz świadomie podtrzymywanej inflacji.

Termin zakończenia wojny oraz warunki, na jakich to nastąpi, są trudne do przewidzenia. Wiele polskich przedsiębiorstw traci pozycję na krajowym rynku, a Europa Zachodnia staje się dla nich coraz mniej dostępna. Kraje zachodnioeuropejskie prowadzą protekcyjną politykę skutecznie omijając europejskie prawo o jednolitym europejskim rynku.<sup>5</sup> Najbardziej niedostępne są Francja, Hiszpania i Włochy. Ta sytuacja rodzi poważne zastrzeżenia dotyczące praktyki egzekwowania wspólnotowych unormowań prawnych. Odpowiedzią na kryzys powinno być eliminowanie barier pomiędzy gospodarkami poszczególnych państw członkowskich, a nie zawoalowany protekcyjizm. Zakończenie wojny i przywrócenie równowagi europejskiego wspólnego rynku ma podstawowe znaczenie dla stabilizacji Europy, a w szczególności dla gospodarczych liderów jej środka – Polski, Czech i Węgier. Radykalnej zmianie powinna ulec również rozdawnicza polityka polskiego rządu, z którą koresponduje zachowawcza postawa Narodowego Banku Polskiego.<sup>6</sup> Rada Polityki Pieniężnej ewidentnie nie czerpie

---

<sup>1</sup> Platforma Przemysłu Przyszłości „[Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych](#)”, Warszawa, 2022

<sup>2</sup> Związek Pracodawców i Przedsiębiorców, „[Inflacja w Polsce i na świecie](#)”, Warszawa, 2022

<sup>3</sup> Zapis przebiegu [posiedzenia Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 8.05.2023 roku](#), Kancelaria Sejmu, 2023

<sup>4</sup> Poselski projekt ustawy o zmianie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, [druk 2263 z 7.04.2022](#)

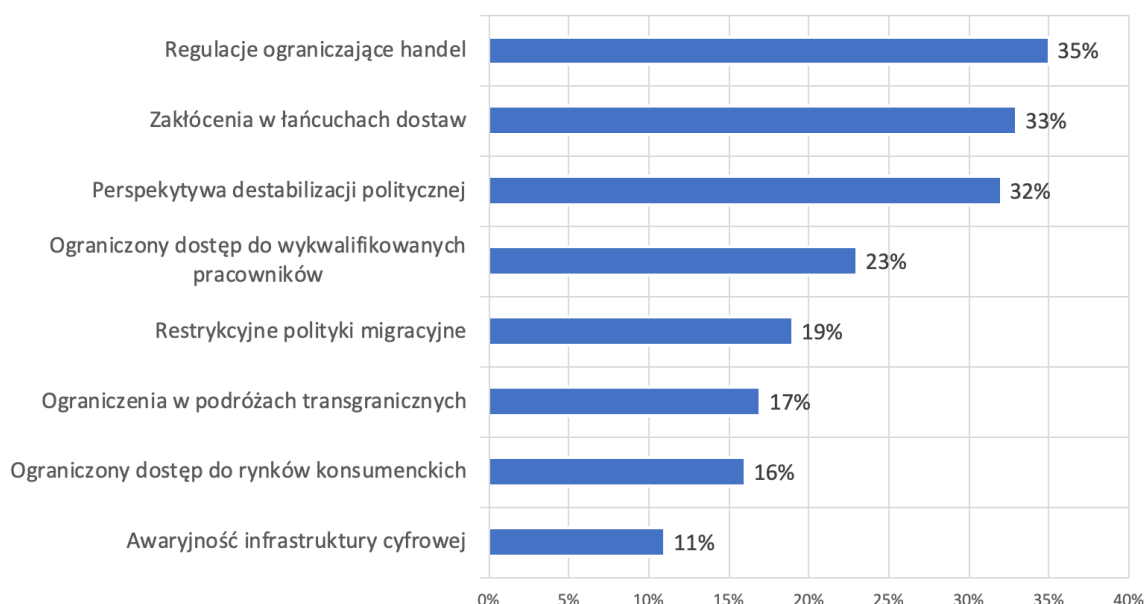
<sup>5</sup> Badania przeprowadzone z udziałem ponad 1150 przedsiębiorców z Polski, Czech i Słowacji pokazały, że niemal 40% badanych firm zetknęła się osobiście lub poprzez partnerów biznesowych ze stosowaniem praktyk protekcyjnych wewnątrz Unii Europejskiej. Więcej: Związek Pracodawców Polskich, „[Protekcyjizm wewnątrz Unii Europejskiej i jak mu przeciwdziałać](#)”, Warszawa, 2020.

<sup>6</sup> Tomasz Grabia, „[Reakcje Narodowego Banku Polskiego na zmiany stóp inflacji i wzrostu gospodarczego w czasie pandemii COVID-19](#)”, Folia Oeconomica, Acta Universitatis Lodzianis, Łódź, 2022

z dobrego przykładu Europejskiego Banku Centralnego<sup>7</sup> i nie dąży do ustawowego celu inflacyjnego z taką determinacją jak ćwierć wieku temu przy podobnym poziomie inflacji.

Na światowej scenie gospodarczej zmieniają się relacje skupione do niedawna wokół amerykańskiego dolara. W tle twardej rywalizacji między Stanami Zjednoczonymi, Chinami i Rosją coraz większego znaczenia nabierają kraje stowarzyszone w BRICS<sup>8</sup>. Globalny model gospodarczy, oparty na amerykańskiej dominacji, ustępuje miejsca regionalnym porozumieniom i nowym procesom biznesowym. W coraz szybszym tempie postępuje reorganizacja globalnych łańcuchów wartości<sup>9</sup> i łańcuchów dostaw. Umocniają się lokalne więzi gospodarcze i polityczne, a źródła zaopatrzenia i pośrednicy handlowi łączą się ze sobą bliżej głównych centrów produkcyjnych i rynków zbytu. Dekoncentracja jest odpowiedzią na globalne konsolidacje i monopole generujące coraz więcej zagrożeń na wielu płaszczyznach funkcjonowania świata. Regionalizacja gospodarcza to jeden z kluczowych trendów wpływających na kierunki, formy i zakres podejmowanych inwestycji zagranicznych. Decyzje inwestycyjne to decyzje perspektywiczne, które muszą uwzględniać najbardziej prawdopodobne scenariusze przemian rzeczywistości społecznej, gospodarczej i politycznej.

#### 1. Czynniki wpływające na proces deglobalizacji w opinii zagranicznych inwestorów



źródło: Kearney FDI Confidence Index 2023

Spowolnienie globalizacji – tzw. *Slowbalisation*<sup>10</sup> – wyhamowało tempo lokowania inwestycji w wielu rejonach świata, zmuszając przedsiębiorstwa do rewizji swoich dotychczasowych strategii działania.

<sup>7</sup> „Podwyżki stóp procentowych EBC już przekładają się na warunki udzielania kredytów bankowych. Będziemy czynić dalsze kroki do czasu, aż inflacja wkrótce powróci do docelowego poziomu 2% w średnim okresie. Jednocześnie będziemy starannie analizować, jak nasza polityka oddziałuje na gospodarkę”, Christine Lagarde, Frankfurt nad Menem, 1.06.2023, źródło: [Europejski Bank Centralny](#)

<sup>8</sup> BRICS – porozumienie gospodarcze Brazylii, Rosji, Indii, Chin i RPA, mające na celu stworzenie nowego systemu walutowego, zwiększenie roli państw rozwijających się w światowych instytucjach walutowych oraz zreformowanie ONZ. W lutym 2023 roku akces do porozumienia BRICS zadeklarowało 13 państw, a wśród nich Arabia Saudyjska i Iran. Więcej: ONZ, „[BRICS Investment Report](#)”, Nowy Jork, 2023; International Trade Center, „[BRICS Trade in Services Report 2022](#)”, Genewa, 2022

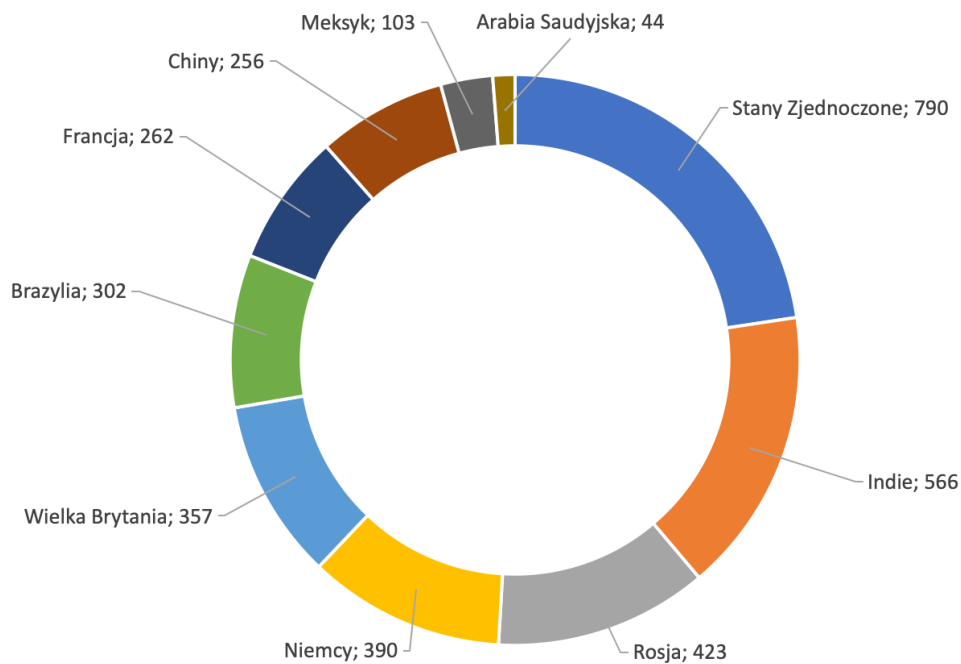
<sup>9</sup> „Łańcuch wartości” to formuła dostarczania wartości dla klienta, czyli produktu lub usługi. Tutaj – model współpracy rozproszonych geograficznie przedsiębiorstw, czyli model biznesowy o zasięgu globalnym.

<sup>10</sup> „Slowbalisation” to termin ukuty przez Adjedj Bakas w roku 2015 i rozpowszechniony przez The Economist w roku 2019. Odwołuje się do niego m.in. Goldman Sachs w swoim raporcie „[Global Economic Paper: The Path to 2075 — Slower Global Growth, But Convergence Remains Intact](#)”, Nowy Jork, 2022

Obawy o powrót pandemii<sup>11</sup> oraz podwyżki stóp procentowych w bankach centralnych dodatkowo negatywnie wpływają na procesy międzynarodowych fuzji i przejęć. Przyspiesza natomiast transformacja cyfrowa przedsiębiorstw oraz ich robotyzacja i automatyzacja.

Ze względu na ochronę swoich interesów coraz więcej państw stosuje wspomniane formalne,<sup>12</sup> a także nieformalne<sup>13</sup> procedury protekcyjnistyczne, utrudniające aktywność zagranicznych inwestorów. W międzynarodowej praktyce gospodarczej pojawiają się nowe zjawiska, takie jak zabezpieczanie łańcuchów dostaw, monitorowanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wdrażanie Sztucznej Inteligencji oraz budowanie odpornych na kryzys struktur organizacyjnych według zasad ESG<sup>14</sup>.

2. Liczba środków protekcyjnistycznych wprowadzanych przez wybrane państwa w okresie 2008-2019 (cła, koncesje itp.)



źródło: Euler Hermes, Global Trade Report 2019

## Strategie rozwoju i przetrwania

Podstawowe strategie mające na celu rozwój i przetrwanie firmy to dywersyfikacja jej działalności oraz ekspansja na nowe rynki. Wprowadzane są w życie najczęściej w formie eksportu, bezpośrednich inwestycji zagranicznych lub zagranicznych fuzji i przejęć.

W rozwiniętych gospodarczo krajach strategie dywersyfikacji działalności i ekspansji rynkowej należą do zbioru klasycznych metod konkurencyjnej rywalizacji. Przykładem dywersyfikacji działalności

<sup>11</sup> Wiele kontrowersji pojawia się wokół międzynarodowej umowy w sprawie profilaktyki i gotowości pandemicznej, która postuluje ustanowienie globalnej architektury bio-bezpieczeństwa oraz przyznanie World Health Organization bezprecedensowych uprawnień do ograniczania praw obywatelskich i wolności. Komentarz do najnowszej wersji proponowanych unormowań: Weronika Przebiarała, „[Kolejna wersja traktatu antypandemicznego. Coraz więcej szczegółów](#)”, Ordoluris.org, Warszawa, 7.02.2023

<sup>12</sup> W 2019 roku Unia Europejska i Stany Zjednoczone wprowadziły unormowania dotyczące monitorowania (Screening) bezpośrednich inwestycji zagranicznych, których celem jest ochrona szczególnie istotnych sektorów gospodarki ze względu na bezpieczeństwo państwa oraz nieuczciwą konkurencję.

<sup>13</sup> Michał Kołtuniak, „[Utrudnianie dostępu do rynku to czyn nieuczciwej konkurencji](#)”, Rzeczpospolita, Warszawa, 03.09.2013

<sup>14</sup> ESG – skrót od Environmental, Social, Governance, oznaczający zbiór zasad budowania zrównoważonej, odpornej oraz ukierunkowanej na skonkretyzowany cel organizacji.



może być japoński koncern Yamaha, który wytwarza swoje produkty w tak odmiennych centrach biznesowych jak elektronika, motoryzacja i instrumenty muzyczne. Przykładem skutecznej strategii ekspansji na nowe rynki może być z kolei niemiecka korporacja T-Mobile, która oferuje te same usługi telekomunikacyjne na rozproszonych geograficznie rynkach w wielu rejonach świata. W obu przypadkach minimalizowane jest ryzyko bankructwa w efekcie wystąpienia dekonunktury w określonej branży lub na określonym rynku. Straty w jednym segmencie działalności rekompensowane są zyskami wypracowanymi w pozostałych. Podobne korzyści w skali globalnej zapewnia demonopolizacja i regionalizacja centrów gospodarczych.

### 3. Dwudziestu najaktywniejszych inwestorów zagranicznych w roku 2022



źródło: FDI Intelligence report 2023

Ekspansja gospodarcza polskich przedsiębiorstw poza Polskę jest zjawiskiem stosunkowo nowym i ograniczonym głównie do obszaru Europy.<sup>15</sup> To historia mniej niż trzech dekad, jakie upłynęły od odsłonięcia Żelaznej Kurtyny i przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Właściwych metod zarządzania musieliśmy uczyć się praktycznie od zera, w znacznym stopniu korzystając ze wzorców dostarczanych przez zagraniczne firmy inwestujące w Polsce.<sup>16</sup> Polskie przedsiębiorstwa są już lepiej przygotowane do włączenia się w międzynarodową rywalizację, choć wiele firm – zwłaszcza małych i średnich – wciąż nie jest do tego zdolna.

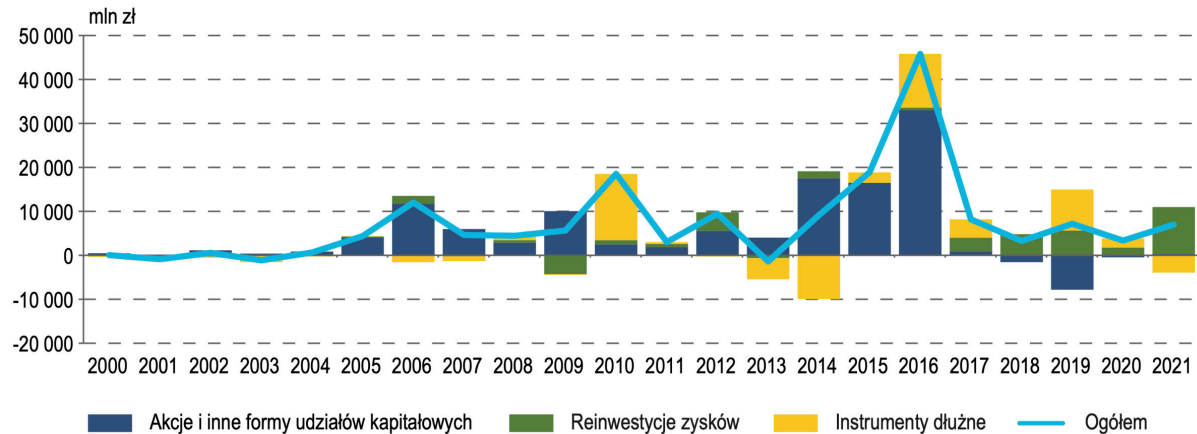
Zagraniczna ekspansja nie jest oczywiście i nie powinna być koniecznością dla większości polskich przedsiębiorstw. Najlepsze dobra produkcyjne i zyski powinny pozostawać w kraju, a państwo powinno

<sup>15</sup> Około 84% polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych zlokalizowanych jest w Europie. źródło: NBP, „[Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2021 roku](#)”, Warszawa, 2023

<sup>16</sup> Lata 90. XX wieku były okresem intensywnej ekspansji zagranicznego kapitału na obszar Polski. Skutki tej ekspansji są szczególnie widoczne w sektorze handlu detalicznego (FMCG), zdominowanym do dziś przez zagranicznych inwestorów. źródło: Aleksandra Grzesiuk, „[Doświadczenia polskich przedsiębiorstw handlowych w ekspansji na rynki zagraniczne](#)”, Handel Wewnętrzny Nr 5 (376) z 2018 r., s.90-100, 2018

dbać o jak najlepsze warunki dla biznesu. Silna gospodarka to miejsca pracy i źródło realnych wartości decydujących o jakości życia i sile państwa. Ekspansja zagraniczna powinna być wyłącznie opcją do wyboru – sposobem na wzmocnienie i rozwój krajowych przedsiębiorstw. Nie może natomiast być ich jedyną szansą na przetrwanie – ucieczką tam, gdzie bezpieczne prowadzenie działalności jest możliwe.

#### 4. Wartość transakcji związanych z polskimi bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi w latach 2000-2021

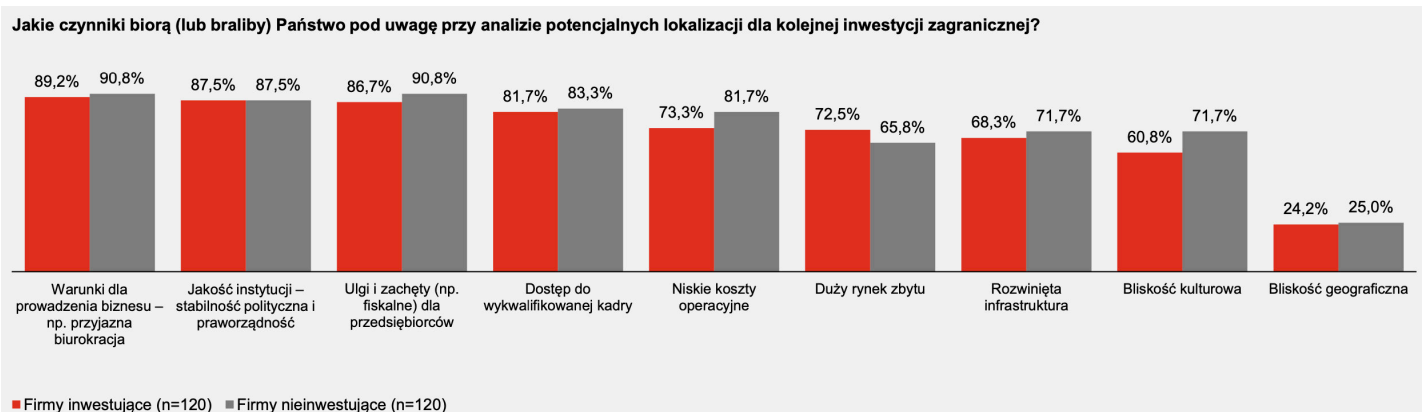


źródło: Narodowy Bank Polski, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie..., Warszawa, 2023

W niepewnych czasach wiele przedsiębiorstw przyjmuje postawę zachowawczą i wyczekującą. Występujące jednocześnie zagrożenia rynkowe, produkcyjne, finansowe i polityczne skłaniają je do większej troski o własne *status quo*, niż do podejmowania śmiałych decyzji inwestycyjnych. To naturalna reakcja, jednak nie zawsze przynosząca najlepsze efekty. Odważne zmiany mogą być niepowtarzalną szansą na rozwój i zdobycie konkurencyjnej przewagi – szansą, której nie można nie dostrzec. Firmy inwestujące zagranicą zwracają uwagę na następujące tego korzyści:

- wejście na nowe rynki = efekt skali i zwiększenie sprzedaży;
- dywersyfikacja produkcji = stabilizacja biznesu;
- zabezpieczenie łańcuchów dostaw = eliminacja zakłóceń w zaopatrzeniu;
- ograniczenie kosztów działalności = niższe koszty stałe i zmienne;
- transfer technologii i dobrych praktyk = wyższa kultura organizacyjna i niższe koszty;
- ograniczenie istniejących lokalnie ryzyk = bezpieczeństwo, energia, kwalifikacje, licencje itp.

#### 5. Czynniki wpływające na decyzje o ekspansji zagranicznej



źródło: PwC / PFR TFI Polskie inwestycje zagraniczne – nowe trendy i kierunki, 2022

Polscy przedsiębiorcy w 90% wskazują na warunki do prowadzenia biznesu jako najważniejszy czynnik wpływający na ich potencjalne decyzje o lokowaniu swojej działalności zagranicą. Za dobre warunki uznają przede wszystkim przyjazne regulacje prawno-podatkowe oraz jakość funkcjonowania administracji publicznej i instytucji otoczenia biznesu. Cenią sobie ponadto bezpieczeństwo oraz ulgi

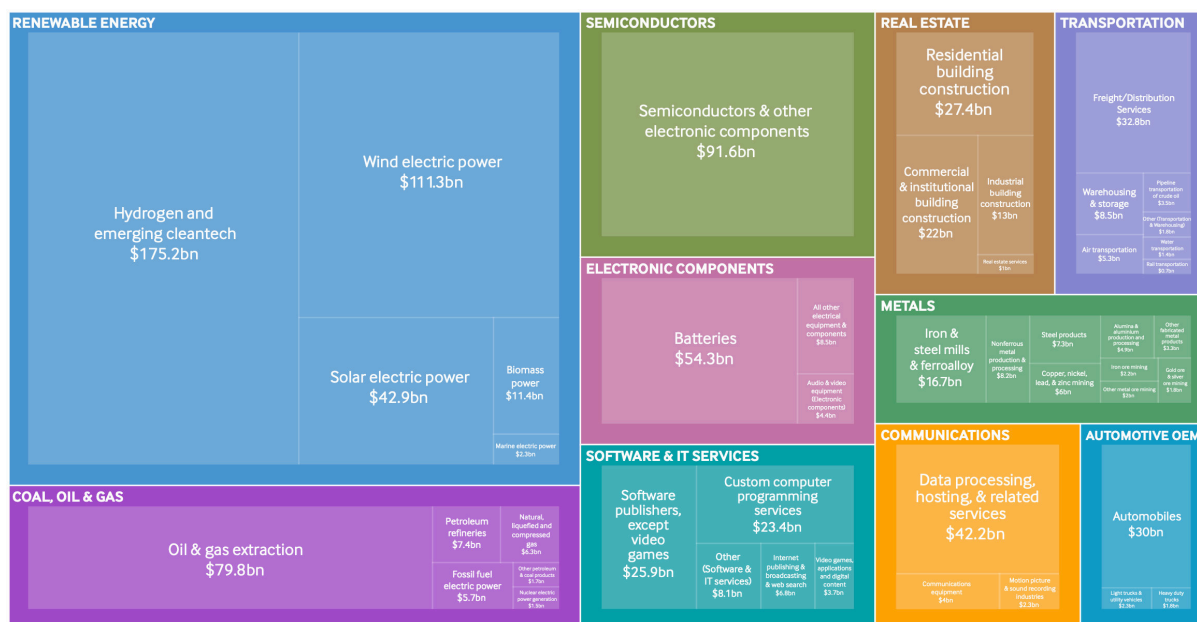
finansowe i zachęty fiskalne. Wiele polskich firm deklaruje wysokie zainteresowanie ekspansją na rynki zagraniczne, jednak niewiele z nich podejmuje w tym kierunku skonkretyzowane działania. Większość nie planuje zagranicznej ekspansji w perspektywie najbliższych trzech lat.

Inaczej planują działalność firmy, które są już obecne zagranicą. Około 60% spośród nich bierze pod uwagę dalszą ekspansję. Blisko 46% planuje bezpośrednie inwestycje, a około 14% planuje fuzje lub przejęcia. Przedsiębiorstwa te są świadome korzyści z obecności poza Polską i Europą. Doceniają codzienny kontakt z zagranicznymi partnerami, doświadczenie gromadzone w odmiennych kulturowo środowiskach oraz możliwość podnoszenia standardów swojej działalności. Wskazują również na negatywne strony prowadzenia zagranicznego biznesu, takie jak trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników, wyższe koszty organizacji podstawowej działalności, konieczność uczenia się na własnych błędach oraz ryzyko całkowitego niepowodzenia.<sup>17</sup>

## W co inwestować?

Głównymi wyznacznikami działania współczesnego świata jest nauka i technika. Taki kierunek rozwoju odzwierciedlony jest w edukacyjnym modelu STEM (lub STEAM)<sup>18</sup>, odwołującym się do syntezy nauki, technologii, inżynierii, matematyki i sztuki. W praktyce przyjmuje on formę cyfryzacji procesów pracy, automatyzacji i handlu elektronicznego oraz konieczności zwiększenia wydatków na badania i rozwój. Trendy te znajdują swoje odzwierciedlenie również w nowych przedsięwzięciach gospodarczych. Projekty inwestycyjne typu STEM stanowiły w roku 2020 jedną trzecią wartości wszystkich inwestycji zagranicznych. Największą ich częścią były inwestycje związane z sektorami odnawialnych źródeł energii, teleinformatycznym, biotechnologicznym i medycznym.<sup>19</sup>

### 6. Struktura sektorowa pod względem wartości inwestycji zagranicznych na świecie w roku 2022



źródło: FDI Intelligence report 2023

W wielu dziedzinach coraz szerzej wykorzystywana jest Sztuczna Inteligencja, rozwiązania chmurowe, uczenie maszynowe i systemy ochrony prywatności. Lokalne struktury informatyczne przekształcane są w rozległe rozwiązania sieciowe, umożliwiające między innymi nauczanie na odległość, zdalną pracę, mobilną bankowość i wiele innych podobnych usług. Istotną cechą cyfryzacji jest także dążenie

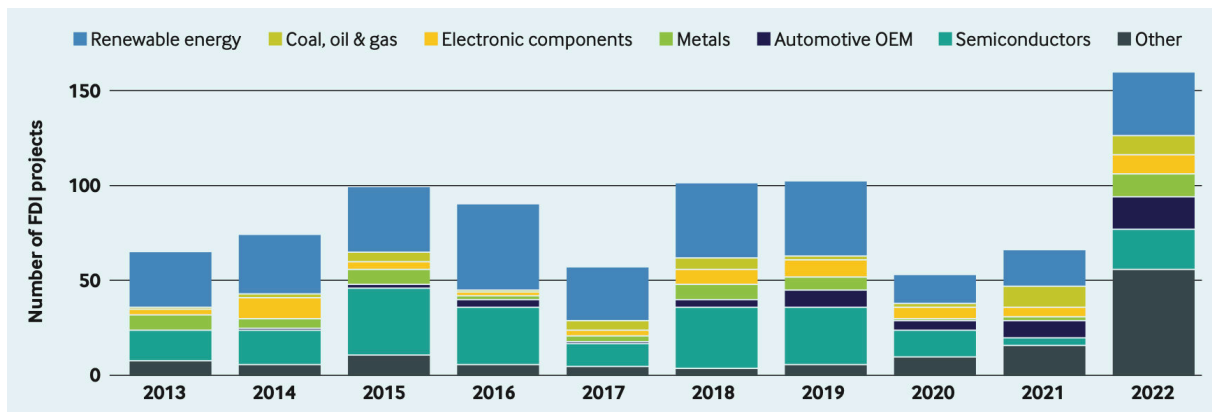
<sup>17</sup> PricewaterhouseCoopers, PFR TFI, „Polskie inwestycje zagraniczne: nowe trendy i kierunki”, Warszawa, 2022

<sup>18</sup> STEM to akronim słów: Science, Technology, Engineering, Mathematics; STEAM to STEM uzupełniony o słowo Art (Sztuka).

<sup>19</sup> FDI Intelligence report 2020: [www.fdiinsights.com/fdi/report2023](http://www.fdiinsights.com/fdi/report2023)

silnych światowych gospodarek do jak największej samowystarczalności. Dla przykładu – Unia Europejska i Stany Zjednoczone zamierzają osiągnąć niezależność w produkcji mikroprocesorów, aby uwolnić się pod tym względem od wytwórców z Dalekiego Wschodu. Arabia Saudyjska planuje natomiast wybudowanie własnej Doliny Krzemowej oraz osiągnięcie pełnej samowystarczalności energetycznej z odnawialnych źródeł dla swoich ultranowoczesnych miast.

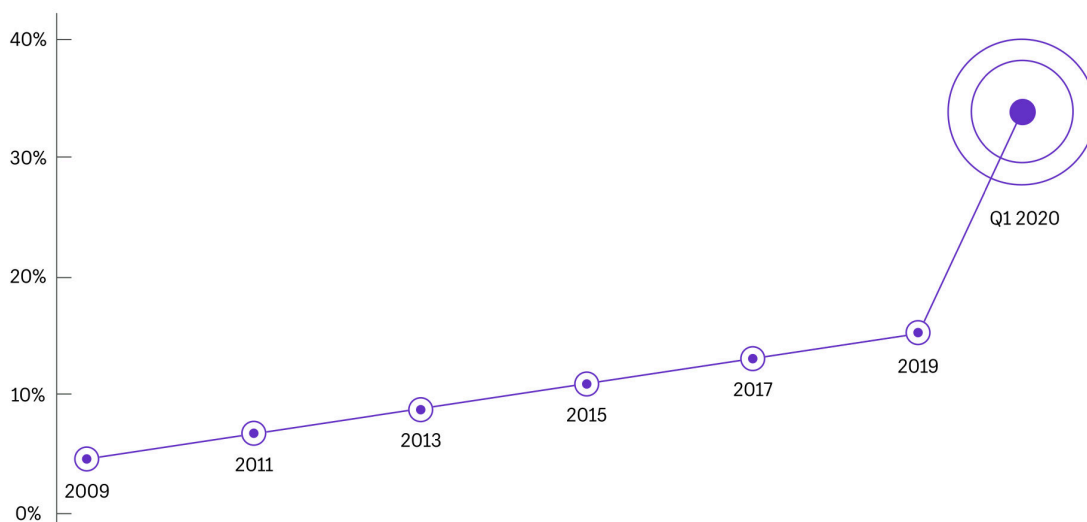
#### 7. Liczba zagranicznych projektów inwestycyjnych o wartości co najmniej 1 miliarda USD, sektorowo w latach 2013-2022



Źródło: The FDI Report 2023

Potężny wpływ na współczesne i przyszłe procesy gospodarcze ma rozwój handlu elektronicznego. Rewolucyjne zmiany w tej dziedzinie napędzane są przez takich internetowych gigantów jak Alibaba, Amazon, BestBuy, eBay, Etsy, Flipkart, HomeShop18 czy Walmart. Sprzyja im wprowadzanie nowych form płatności i rozpowszechnienie elektronicznej komunikacji. Ich niebywałe przyspieszenie jest efektem izolacji konsumentów, do jakiej doszło na skutek restrykcyjnych pandemicznych ograniczeń. Zaskoczeni tą bezprecedensową sytuacją konsumenci (prywatni i instytucjonalni) szybko nauczyli się robić zakupy online, błyskawicznie zwiększając obroty internetowych sklepów oraz firm logistycznych i kurierskich. Za sklepami internetowymi podążyli najwięksi światowi detaliści, rozwijając swoją ofertę w Internecie oraz automatyzując realizację zamówień i obsługę klienta.

#### 8. Dziesięcioletni wzrost w 3 miesiące. Penetracja handlu przez eCommerce w USA w okresie 2009-2020



Źródło: McKinsey, ShopifyPlus, The Future of Ecommerce Report 2021



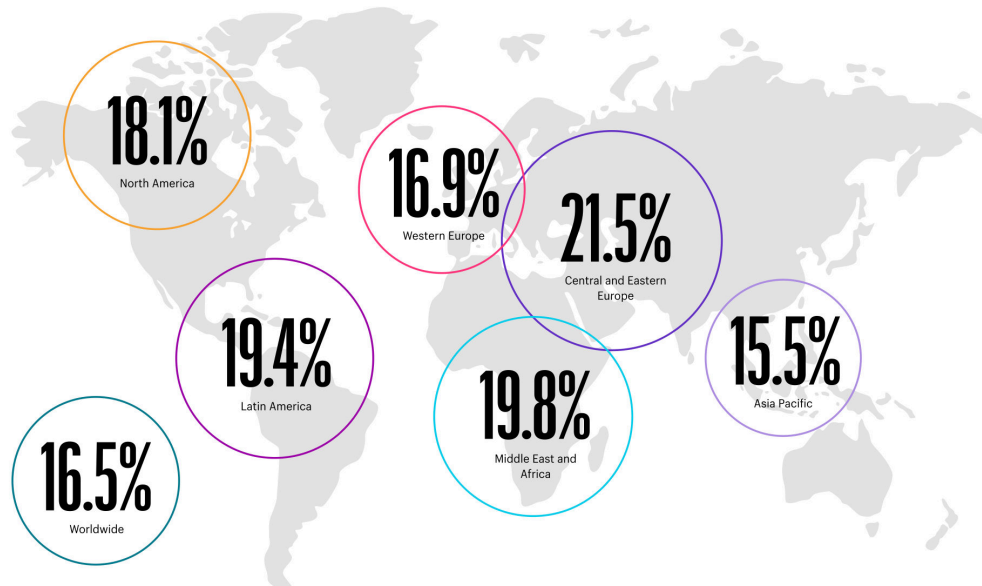
Główne atuty napędzające rozwój handlu elektronicznego to:

- bezpośrednia dostawa towaru na próg domu;
- niższe ceny niż w stacjonarnych sklepach;
- wygodna robienia zakupów w dowolnym miejscu i czasie oraz
- możliwość składania zamówień w ciągu całej doby.

Klienci internetowych sklepów wskazują ponadto na:

- większy niż w sklepie stacjonarnym wybór produktów;
- bogatszą informację o produktach;
- możliwości porównywania produktów u różnych dostawców;
- znaczące zróżnicowanie cen tego samego produktu;
- niezakłócony proces składania i realizacji zamówień oraz
- możliwość zwrotu zakupionego towaru.

9. Detaliczna sprzedaż w Internecie jako odsetek całkowitej wartości obrotów handlowych w roku 2020



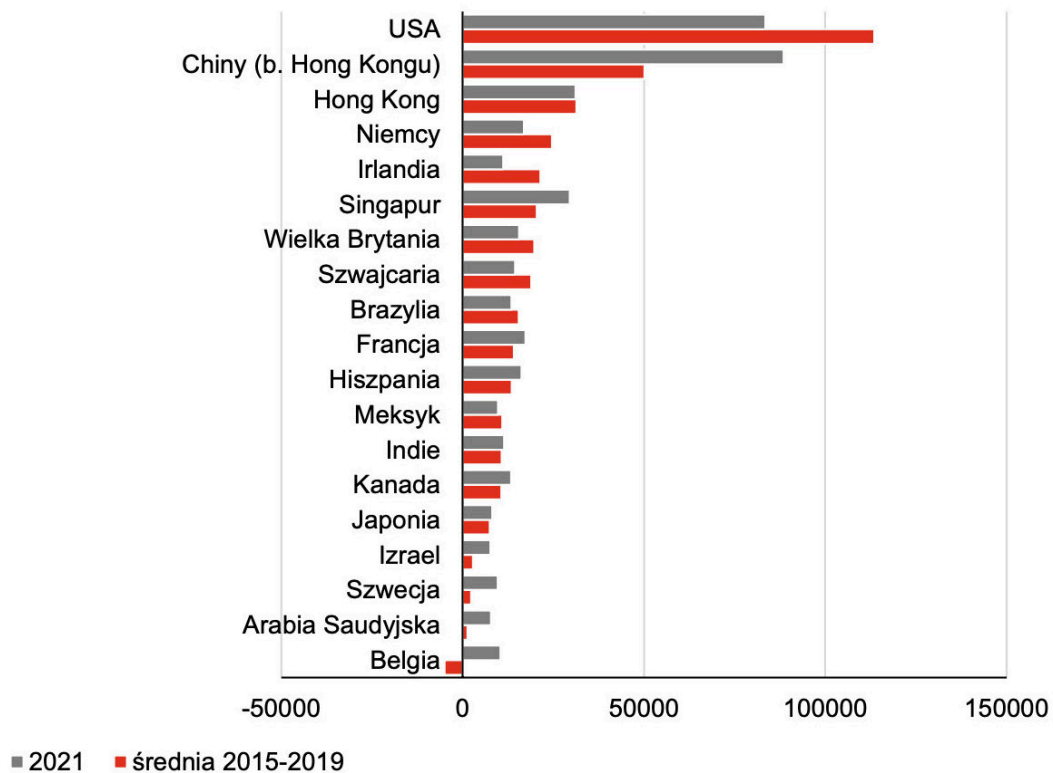
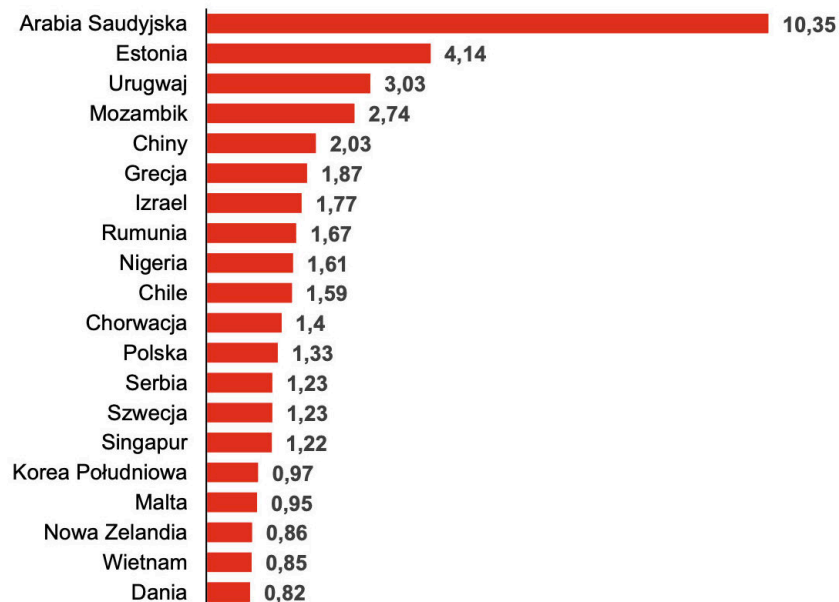
źródło: eMarketer / ShopifyPlus, The Future of Ecommerce Report 2021

Usługi logistyczne i transportowe są integralną częścią handlu elektronicznego. Szybki rozwój e-Commerce otwiera przed nimi nowe atrakcyjne przestrzenie inwestycyjne na wszystkich rynkach świata. Jednym z ważnych czynników stymulujących rozwój tych branż jest wzrost zainteresowania konsumentów towarami pochodzącymi spoza lokalnych rynków – z sąsiednich oraz odległych krajów. Przykładem może być marka Mark & Spencer, która po likwidacji sieci swoich stacjonarnych sklepów w Polsce, nadal sprzedaje odzież polskim klientom w sklepie internetowym.

## Gdzie inwestować?

Lata 2020-2022 to okres gospodarczego przełomu, którego jedną z cech jest odwrócenie kierunków lokowania zagranicznych inwestycji. Pandemiczne restrykcje, regionalizacja działań gospodarczych oraz protekcyjnistyczne zachowania Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej wpłynęły na redukcję zagranicznych inwestycji na obszarze tych największych światowych gospodarek, wywołując jednocześnie wzrost zainteresowania gospodarkami peryferyjnymi. Największe zainteresowanie w ostatnich dwóch latach skupiła na sobie Arabia Saudyjska. Wysoki wzrost wartości zagranicznych inwestycji zarejestrowały również Chiny, Singapur oraz Estonia, Urugwaj, Mozambik, Grecja, Izrael i Rumunia.

## 10. Zmiany kierunków inwestowania w okresie 2015-2021

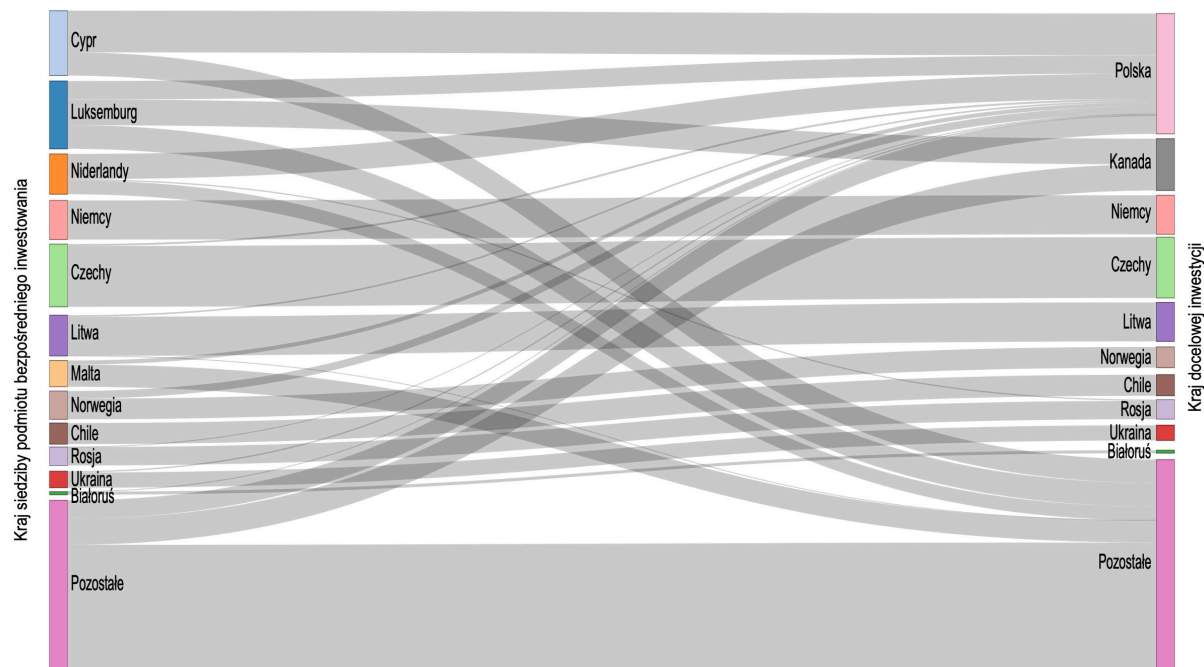
**Inwestycje z 1. połowy 2021 roku w porównaniu ze średnią z lat 2015-2019 za analogiczny okres, w mln USD****Kraje z najwyższym znormalizowanym wskaźnikiem wzrostu\* napływających inwestycji w 2021 roku**

źródło: MFW Bilans płatniczy / PwC / PFR TFI

Największy wzrost wartości polskich inwestycji zagranicznych odnotowała w roku 2021 Wielka Brytania. Polacy zwiększali swoje inwestycje także w Chorwacji, na Litwie, w Czechach oraz

w odległych Indiach, Stanach Zjednoczonych, Brazylii i Chile.<sup>20</sup> Najwięcej polskiego kapitału inwestycyjnego ulokowano na Cyprze, w Luksemburgu, Republice Czeskiej i Niderlandach. Nie oznaczają to jednak rzeczywistego poziomu zaangażowania gospodarczego w tych krajach, a jedynie zagraniczne transfery finansowe realizowane w celu optymalizacji podatkowych zobowiązań.

#### 11. Polski zagraniczny kapitał inwestycyjny ulokowany w rajach podatkowych i jego przepływy w roku 2021



źródło: Narodowy Bank Polski, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie..., Warszawa, 2023

Deinwestycje, czyli zmniejszanie poziomu zagranicznego zainwestowania, odnotowano natomiast w Szwecji. Dotyczyły one firm, które nie prowadziły zagranicą realnej działalności gospodarczej, natomiast były wykorzystywane do pozyskiwania obcego kapitału inwestycyjnego.

Plany potencjalnej zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw obejmują głównie obszar Europy. Większość małych i średnich firm bierze pod uwagę inwestycje w krajach należących niegdyś do bloku RWPG<sup>21</sup>. Duże przedsiębiorstwa, dysponujące znacznie większym potencjałem, inwestują w Europie Zachodniej, Azji Centralnej i Ameryce Północnej.

#### 12. Najbardziej atrakcyjne kraje dla lokowania polskich inwestycji zagranicznych – ranking podstawowy

1. Indie	6. Łotwa	11. Litwa	16. Czechy
2. Finlandia	7. Słowenia	12. Tajlandia	17. Turcja
3. Estonia	8. Korea Pd.	13. Węgry	18. Australia
4. Izrael	9. Dania	14. Maleszja	19. Portugalia
5. Chile	10. Rumunia	15. Maroko	20. Słowacja

źródło: PwC / PFR TFI Polskie inwestycje zagraniczne – nowe trendy i kierunki, 2022

Decyzje o kierunkach inwestycyjnych opierają się przede wszystkim na analizach możliwości zdobywania nowych klientów (zwiększania sprzedaży) oraz obniżania kosztów działalności

<sup>20</sup> PricewaterhouseCoopers, PFR TFI, „Polskie inwestycje zagraniczne: nowe trendy i kierunki”, Warszawa, 2022

<sup>21</sup> RWPG – skrót od nazwy Rada Wzajemnej Pomocy Gospodarczej. Organizacja powołana w Moskwie w 1949 w celu koordynowania współpracy gospodarczej bloku państw podporządkowanych ZSRR. Istniała do roku 1991.

(zaopatrzenia, produkcji, marketingu, sprzedaży i serwisu). Dotyczą one zarówno własnej branży, jak i innych branż dostępnych dla inwestorów w różnych przestrzeniach geograficznych. W przedstawionym poniżej rankingu uwzględnione zostały te sektory gospodarki, które mogą być szczególnie atrakcyjne dla polskich inwestorów.

13. Ranking sektorowy najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie krajów 2021

	Przetwórstwo dóbr konsumpcyjnych	Przetwórstwo dóbr produkcyjnych	Budownictwo	Handel	ICT
1.	Indie	Indie	Indie	Indie	Indie
2.	Finlandia	Finlandia	Izrael	Finlandia	Finlandia
3.	Izrael	Izrael	Chorwacja	Chorwacja	Izrael
4.	Dania	Korea Pd.	Korea Pd.	Izrael	Korea Pd.
5.	Turcja	Dania	Malezja	Korea Pd.	Dania
6.	Rumunia	Litwa	Turcja	Dania	Rumunia
7.	Litwa	Turcja	Węgry	Turcja	Turcja
8.	Węgry	Węgry	Czechy	Węgry	Węgry
9.	Czechy	Australia	Kolumbia	Australia	Australia
10.	Słowacja	Czechy	Australia	Czechy	Czechy

źródło: PwC / PFR TFI Polskie inwestycje zagraniczne – nowe trendy i kierunki, 2022

## Obiecujący region Bliskiego Wschodu

Poza standardowymi rankingami pojawiają się słabo rozpoznane i przez to szczególnie atrakcyjne kierunki inwestycyjne. Oczywistym kierunkiem jest stabilna i praworządna Finlandia, oferująca najlepsze w świecie warunki do prowadzenia biznesu. Nieoczywistym natomiast jest Arabia Saudyjska, która obok otwartych na świat Zjednoczonych Emiratów Arabskich, wyrasta na gospodarczego lidera Bliskiego Wschodu.

Królestwo Arabii Saudyjskiej jest największym państwem w tym regionie, dysponującym dużym potencjałem gospodarczym, jasną wizją rozwoju, a także sprawną dyplomacją i przyjazną dla inwestorów administracją. Władcy tego kraju są zdeterminowani by uczynić z niego wzór dla całego świata pod względem najnowocześniejszych rozwiązań we wszystkich dziedzinach życia.<sup>22</sup> Przyszłość swojego królestwa chcą uniezależnić od eksportu ropy naftowej. Intensywnie dywersyfikują saudyjską gospodarkę oraz podejmują wielomiliardowe inwestycje w najnowocześniejsze technologie.

<sup>22</sup> „My first objective is for our country to be a pioneering and successful global model of excellence, on all fronts, and I will work with you to achieve that.” król Salman bin Abdulaziz Al Saud, Kustosz Dwóch Świętych Meczetów, „Saudyjska Strategia 2030”, Rijad, 2016



## 14. Granice i główne szlaki komunikacyjne Arabii Saudyjskiej



źródło: WorldMap.pl

Cele i kierunki rozwoju opisane zostały w rządowym dokumencie „Saudyjska Wizja 2030”, autoryzowanym przez księcia Muhammada bin Salmana<sup>23</sup>. Zgodnie z tą strategią, dzięki wykorzystaniu Sztucznej Inteligencji oraz wielu nowatorskich technologii, powstać mają inteligentne miasta spełniające postulaty zrównoważonego rozwoju, ustalone przez Organizację Narodów Zjednoczonych w jej globalnej strategii „Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”<sup>24</sup>. Przekształceniom w inteligentne miasta mają być poddane Mekka, Rijad, Dżudda, Al-Madina i Al-Ahsa. Powstanie ponadto nowe, ultranowoczesne mega-miasto (zurbanizowany region), którego budowa już się

<sup>23</sup> Narodowa strategia; dokument rządowy: „Saudi Arabia’s Vision 2030”, Rijad, 2016

<sup>24</sup> Organizacja Narodów Zjednoczonych, „Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, Nowy Jork, 2015



rozpoczęła w ramach futurystycznego programu Neom.<sup>25</sup> Głównymi projektami inwestycyjnymi tego przedsięwzięcia są: liniowy apartamentowiec The Line, pływająca strefa przemysłowa Oxagon, ośrodek narciarski na pustyni Trojan oraz luksusowa wyspa Sindalah. Punktem wyjścia dla tych śmiałych planów jest założenie, że w inteligentnych miastach życie będzie bezpieczne, wygodne i szczęśliwe.<sup>26</sup> Nie brakuje jednak krytyków takiej strategicznej perspektywy, którzy uważają ją za utopię.<sup>27</sup>

Niezależnie od powodzenia swoich strategicznych przedsięwzięć, Arabia Saudyjska na pewno pozostanie ważnym parterem gospodarczym Polski. Jej podstawowa oferta to zapewnienie energetycznego bezpieczeństwa. Z polskiej strony może liczyć natomiast na zaopatrzenie w żywność i inne dobra.<sup>28</sup> Coraz większa otwartość saudyjskiego królestwa na świat poszerza możliwości nawiązania współpracy dla wielu zagranicznych partnerów. Konkurencja szybko tam rośnie, więc... nie ma czasu do stracenia.

#### 15. Cztery główne projekty inwestycyjne programu Neom: Trojan, The Line, Sindalah i Oxagon



źródło: ArabianBusiness

Inwestowaniu w Arabii Saudyjskiej sprzyja stabilizacja sytuacji politycznej na Bliskim Wschodzie. Szczególne znaczenie dla przyszłości państw tego regionu ma wznowienie stosunków dyplomatycznych pomiędzy Arabią Saudyjską i Iranem, do czego doszło w efekcie porozumienia podpisanego w Pekinie w dniu 10 marca 2023 roku. Jego głównym celem jest ograniczenie napięć w rejonie Zatoki Perskiej i zwiększenie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego. Celem pośrednim jest wzmocnianie relacji

<sup>25</sup> NEOM to najambitniejszy projekt architektoniczny w dziejach ludzkości. Więcej: [www.neom.com](http://www.neom.com)

<sup>26</sup> Maja Antonina Zastawnik-Perkosz, „[Smart citi - korzyści i zagrożenia](#)”, Housing Environment. Architektura XXI wieku Nr 31/2020, Warszawa, 2020

<sup>27</sup> Damian Szymański, „[Szukają przyszłości poza ropą](#)”, BusinessInsider.pl, 30.03.2021

<sup>28</sup> Kamil Turecki, „[Polska-Arabia Saudyjska to nie tylko piłka](#)”, „Gigantyczna szansa i ryzyko”, Onet.pl, 26.11.2022

handlowych z Chinami, a przez to wzmocnienie państw arabskich na arenie międzynarodowej oraz ich uwalnianie od amerykańskiej dominacji.<sup>29</sup>

Władze Arabii Saudyjskiej podejmują zdecydowane działania mające na celu pozyskanie zaufania do swojego państwa, zwiększenie jego dostępności oraz zaprezentowanie szerokich możliwości podjęcia gospodarczej współpracy. Główne atuty tego kraju to:

- strategiczna lokalizacja łącząca trzy kontynenty;
- dogodne warunki lokalizacyjne dla międzynarodowych centrów logistycznych;
- rosnąca populacja, urbanizacja oraz stabilność gospodarcza;
- wiodąca rola w regionie Bliskiego Wschodu;
- szybki rozwój oraz duże zasoby kapitałowe;
- chłonny rynek oparty jest na imporcie większości dóbr i usług;
- dążenie do uniezależnienia gospodarki od importu ropy naftowej;
- nacisk na dywersyfikację gospodarki i nowoczesność;
- dobre postrzeganie Polski jako eksportera oraz importera ropy naftowej;
- szczególne wsparcie dla budownictwa, edukacji i turystyki;
- brak protekcyjnych barier i przyjazny dla inwestorów klimat polityczny;
- brak ograniczeń dla transferu kapitału, zysków i dywidend oraz
- bezpieczne monitorowanie transakcji przez saudyjski bank centralny.

Wartość importu z Polski to około 1% ogólnej wartości saudyjskiego importu. Towary importowane dotychczas z Polski to głównie:

- pojazdy szynowe, tabor kolejowy, wyposażenie;
- sprzęt elektryczny i elektroniczny;
- maszyny, kotły;
- przetwory mleczne, jaja, miód, produkty spożywcze;
- zboża, mąka, skrobia, przetwory mleczne;
- meble, budynki prefabrykowane;
- pojazdy inne niż kolejowe i tramwajowe;
- narzędzia, przybory, sztućce z metalu nieszlachetnego;
- cukry i wyroby cukiernicze;
- perfumy, kosmetyki, przybory toaletowe oraz
- produkty farmaceutyczne.

Najbardziej obiecujące obszary do nawiązania współpracy między Polską i Arabią Saudyjską to:

- sektor rolno-spożywczy (mleczarstwo, drób, wołowina, warzywa, soki, mrożonki);
- produkty chemiczne (tworzywa sztuczne, guma, szkło, ceramika, materiały budowlane);
- kosmetyki i środki higieniczne (produkty naturalne i organiczne);
- leki i aparatura medyczna (wyposażenie gabinetów i szpitali, aparatura naukowa);
- wyroby przemysłu drzewnego i papierniczego (meble, stolarka budowlana, opakowania);
- przemysł metalurgiczny (wyroby z metali nieszlachetnych oraz metali kolorowych);
- sektor energetyczny i gospodarki wodnej (projektowanie i wykonawstwo) oraz
- przemysł obronny (dostawy broni i amunicji oraz środków ochronnych).

Pewnym problemem w Arabii Saudyjskiej może być ochrona własności intelektualnej. Dotyczy to w szczególności praw autorskich w branży farmaceutycznej, kosmetycznej i informatycznej. Wiele zagranicznych, markowych towarów jest tam podrabiana.

Polska, podobnie jak inne kraje Unii Europejskiej, postrzegana jest w królestwie Saudów jako potencjalny dostawca towarów o jakości porównywalnej z zachodnioeuropejskimi, ale tańszych. Konkurencyjną przewagę mają tam polskie wyroby hutnicze, materiały budowlane, urządzenia elektryczne i energetyczne, meble, artykuły spożywcze, produkty mleczarskie, warzywa, a także usługi

<sup>29</sup> Sara Nowacka, „[Polityka Arabii Saudyjskiej w świetle porozumienia z Iranem](#)”, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa, 20.04.2023

w sektorze energetycznym, stoczniowym, budowlanym oraz teleinformatycznym. Warto pamiętać, że nie wolno wwozić do Arabii Saudyjskiej wieprzowiny, alkoholu oraz publikacji sprzecznych z etyką i tradycją Islamu.<sup>30</sup>

## Jak współpracować z zagranicą?

Współpraca gospodarcza z zagranicą może przyjmować rozmaite formy organizacyjno-prawne. Eksport towarów i usług może być realizowany jako bezpośrednia sprzedaż dla zagranicznego nabywcy lub sprzedaż przez zagranicznego pośrednika, który odsprzedaje importowane towary na swoim lokalnym rynku. Sprzedaż towarów może być realizowana również przez zagranicznego agenta wyszukującego nabywców bądź przez własne przedstawicielstwo. Uruchamianie działalności gospodarczej zagranicą może mieć formę bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*greenfield*), albo fuzji (*joint venture*) lub przejęć zagranicznych firm (*brownfield*). Ekspansji zagranicznej można dokonywać także przez licencjonowanie dostępu do własnych produktów lub sprzedaż za granicę swojej franczyzy.<sup>31</sup>

Pośrednikami handlowymi w międzynarodowych transakcjach są zazwyczaj miejscowe centrale handlu zagranicznego. Współpraca z nimi jest wygodna w przypadku braku jakiegokolwiek doświadczenia na zagranicznych rynkach. Rolę zagranicznego agenta pełni wówczas wyspecjalizowana miejscowa firma, która jest dobrze zorientowana w lokalnych realiach rynkowych, prawnych, finansowych, organizacyjnych i kulturowych. Jest to najczęściej agencja importowo-eksportowa (*trading house*) wyszukująca zagranicą produktów lub partnerów o wskazanych przez importera parametrach.

Podejmując współpracę z agentem należy zachować ostrożność, badając jego skuteczność i wiarygodność. Opcją bardziej korzystną i bezpieczną, choć wymagającą pewnych nakładów, jest własne zagraniczne przedstawicielstwo. Pozwala ono bezpiecznie osiągać wyższe obroty w krótszym czasie. Zagranicznym przedstawicielem może być legalnie zatrudniona zagranicą osoba fizyczna lub spółka zarejestrowana na terenie obcego kraju. Innym, jednak najbardziej wymagającym i kosztownym wariantem jest tworzenie własnej zagranicznej sieci dystrybucyjnej. Jest to opłacalne tylko wtedy, gdy można mieć pewność stabilnej i długoterminowej sprzedaży na zagranicznym rynku.

W przedsięwzięciach typu *joint venture* (fuzjach) zagraniczny partner wnosi najczęściej znajomość lokalnych realiów, swoje kontakty oraz umożliwia dostęp do rynku. Są to ze swej natury złożone i ryzykowne przedsięwzięcia, podejmowane najczęściej tylko wtedy, gdy możliwość utworzenia własnej samodzielnej firmy jest bardzo ograniczona. Najlepszą opcją jest własne, niezależne zagraniczne przedsiębiorstwo lub przejmowanie w całości zagranicznych firm.

Niezależnie od formy organizacyjno-prawnej, plany zagranicznej ekspansji powinny być starannie przemyślane nie tylko pod względem finansowym. Nie wystarczy dysponować dobrym produktem, aby odnieść sukces. Powodzenie zagranicznej ekspansji uzależnione jest głównie od znajomości lokalnych realiów. Planując zagraniczne inwestycje należy przeanalizować:

- dostosowanie swojej oferty do specyfiki zagranicznego rynku;
- rozpoznawalność i zaufanie do oferowanej marki;
- bariery językowe, kulturowe i marketingowe;
- warunki i ograniczenia prawne;
- możliwości skutecznego rozstrzygnięcia sporów;
- dostęp do źródeł zaopatrzenia (łańcuchy dostaw);
- dostęp do odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz
- możliwości nawiązania i wykorzystania lokalnych kontaktów.<sup>32</sup>

Planując ekspansję zagraniczną można skorzystać z pomocy informacyjnej, doradczej oraz finansowej wielu instytucji krajowych i zagranicznych. Wsparcie po polskiej stronie zapewniają między innymi

<sup>30</sup> Wielkopolski Fundusz Rozwoju, „[Arabia Saudyjska. Desk research](#)”, Poznań, 2020

<sup>31</sup> Investin Sp. z o. o., „[Strategie wchodzenia na rynki zagraniczne](#)”, Poznań, 2016

<sup>32</sup> [Eksport.pl](#)

instytucje Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju, takie jak Bank Gospodarstwa Krajowego, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rozwoju Przemysłu, Fundusz Ekspansji Zagranicznej FIZ AN oraz PFR Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych.

Tomasz Domański  
Podkowa Leśna, 2023

**Beyond Consulting**  
partnerstwo w projektach specjalnych

© Wszystkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie bez zgody autora jest zabronione.  
Kontakt: [kontakt@tomaszdomanski.eu](mailto:kontakt@tomaszdomanski.eu)  
[www.tomaszdomanski.eu](http://www.tomaszdomanski.eu)