



Polski biznes za granicą. Jak polskie firmy prowadzą ekspansję w Europie Środkowej i Wschodniej.

AUTOR RAPORTU:

SPOTDATA

PARTNER RAPORTU:

UNIQA

SPIS TREŚCI

00

Europa Środkowa w obliczu wojny w Ukrainie	03–04
Wstęp do raportu – przyspieszenie inwestycyjne 2021	05
Podsumowanie zarządcze – najważniejsze wnioski	06

01

PRZYSPIESZENIE INWESTYCYJNE OD 2021 ROKU – OBJAWY I POTENCJALNE PRZYCZYNY

Przyspieszenie inwestycyjne	08
Coraz więcej firm informuje o nowych projektach	09
Wybrane inwestycje w regionie	10
Przyczyny wzrostu inwestycji	11–12

02

EKSPANSJA W EUROPIE ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ – Z CZEGO WYNIKA ATRAKCYJNOŚĆ REGIONU

Największe destynacje dla polskich inwestycji	14–16
Dlaczego Europa Środkowa – trzy powody	17–18
Rola odległości i kosztów nadzoru	19–20
Rola bliskości i wzajemnego naśladowania	21
Polska wciąż może awansować jako partner krajów regionu	22–23

03

GDZIE WARTO INWESTOWAĆ – SILNE STRONY PAŃSTW REGIONU EUROPY ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ

Co decyduje o inwestycjach zagranicznych	25–26
Ranking krajów pod względem cech inwestycyjnych	27–28

04

JAKIE FIRMY INWESTUJĄ W REGIONIE

Przemysł i handel liderami ekspansji	30–31
Rosnąca rola technologii	32
Lista ogłaszanych projektów inwestycyjnych w ostatnich latach	33–36
Wybrane największe projekty inwestycyjne w regionie	37

05

REKOMENDACJE OD LIDERÓW – O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ, INWESTUJĄC ZA GRANICĄ

Siedem najważniejszych wskazówek	39
Trzeba nauczyć się korzystania z dobrych analiz	40
Brak rozpoznania ryzyka może położyć projekt	41
Pierwszym krokiem powinna być mocna pozycja na rodzimym rynku	42–43
Kadra menedżerska powinna opierać się na lokalnych pracownikach	44
Nie można się bać	45–46

06

PODSUMOWANIE	47
--------------	----

EUROPA ŚRODKOWA W OBLICZU WOJNY W UKRAINIE

Raport o inwestycjach w Europie Środkowej i Wschodniej przygotowaliśmy przez wiele miesięcy na przełomie 2021 i 2022 roku. Nakreśliliśmy w nim obraz regionu jako jednego z najlepszych miejsc do inwestowania dla polskich firm – m.in. ze względu na bliskość geograficzną i podobieństwa w strukturze rynków. Nagle w lutym nadeszła inwazja Rosji na Ukrainę, która stała się wydarzeniem dominującym nad wszystkimi innymi zjawiskami w regionie. Co ona zmienia? Poniżej przedstawiamy najważniejsze kanały oddziaływania wojny na środowisko gospodarcze i warunki inwestycyjne.

Pierwszym krokiem do zrozumienia wpływu konfliktu jest akceptacja tego, że zasięg rozważanych scenariuszy ekonomicznych musi być szerszy niż dotychczas. Na horyzoncie pojawiły się nowe niebezpieczeństwa, np. eskalacja konfliktu zbrojnego na terytorium NATO, które wprawdzie mają niskie, ale nie zerowe prawdopodobieństwo. Ten wzrost niepewności jest generalnie zjawiskiem utrudniającym inwestowanie. Ale można też przypuszczać, że podmioty gospodarcze się do niego dostosują – nastąpi podobna adaptacja do ryzyka geopolitycznego, jaka nastąpiła w ostatnim roku do ryzyka pandemicznego – kolejne fale pandemii miały coraz mniejszy wpływ na aktywność gospodarczą. Jest wiele krajów, które funkcjonują w warunkach podwyższonego ryzyka geopolitycznego i szybko się rozwijają – Korea Południowa, Izrael, Finlandia, a wcześniej Republika Federalna Niemiec, Austria.

Pewne rzeczy są jednak oczywiste. Wojna w Ukrainie sprawia, że na wiele lat nastąpi odcięcie rynku rosyjskiego od inwestycji z Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych. Firmy, które działają w Rosji, będą ponosić coraz większe koszty reputacyjne lub będą musiały się wycofać. Nawet w optymistycznym scenariuszu szybkiego zakończenia działań zbrojnych odbudowa zaufania do Rosji zajmie długie lata. Dlatego ten kraj usunęliśmy z naszej analizy atrakcyjności. Trudniejsze jest pytanie o Białoruś i Ukrainę. W przypadku Białorusi konsekwencje mogą być podobne jak w przypadku Rosji. Natomiast Ukraina może po wojnie odnotować szybkie tempo odbudowy i stać się dla polskich

firm ponownie atrakcyjnym rynkiem współpracy. Wprawdzie dewastacja infrastrukturalna kraju uniemożliwi inwestycje w niektórych branżach, ale jednocześnie Ukraina będzie potrzebowała wiedzy i kapitału w wielu dziedzinach, a inwestycje będą zapewne bardzo silnie wspierane przez środki publiczne z krajów rozwiniętych. Dziś polski biznes angażuje się w Ukrainie głównie poprzez akcje pomocowe i humanitarne, ale wierzymy, że wkrótce zaangażuje się również na większą skalę w rozwój tamtejszej gospodarki.

Patrząc na kraje Europy Środkowej, czyli państwa bałtyckie, Grupę Wyszehradzką oraz Bałkany, można oczekiwać, że nastąpi pewien wzrost premii za ryzyko związanej z inwestowaniem w tych gospodarkach. Premia za ryzyko oznacza, że inwestor oczekuje nieco wyższej niż normalna stopy zwrotu z powodu jakiegoś czynnika, który zwiększa niepewność – w tym przypadku jest to ryzyko destabilizacji. Kluczowe dziś dla regionu pytanie brzmi: jak silny będzie wzrost tej premii? Na rynku walutowym widać, że kraje znajdujące się blisko Ukrainy doświadczyły większej deprecjacji niż te położone dalej. Więc jest to premia zauważalna na rynku finansowym. I w realnych decyzjach korporacyjnych też może być widoczna. Lecz jednocześnie nie powinna ona bardzo istotnie wpływać na decyzje podejmowane przez polskie firmy, ponieważ one już działają w warunkach tego ryzyka.

Wojna w Ukrainie i jej polityczne konsekwencje niosą też zmiany, które dla niektórych branż mogą oznaczać zwiększenie bodźców do inwestowania.

Najbardziej oczywistymi beneficjentami konfliktu mogą być firmy zajmujące się produkcją sprzętu zbrojeniowego, ale też dostawcy produktów związanych z cyberbezpieczeństwem, logistyką czy szeroko pojętą infrastrukturą energetyczną. Inwestycje w bezpieczeństwo w Europie Środkowej będą wykraczać poza wąskie obszary wojskowości. Nie można też wykluczyć, że uruchomione zostaną procesy, które w wielu rozwiniętych krajach występowały w warunkach wysokich inwestycji w bezpieczeństwo – szybszy rozwój technologiczny i dyfuzja wiedzy oraz

technologii z sektorów związanych z bezpieczeństwem do innych dziedzin gospodarki.

Innym kanałem oddziaływania wojny na gospodarkę będą zmiany w łańcuchach dostaw i wzmocnienie trendu odchodzenia dużych europejskich producentów od uzależnienia od dostaw z Dalekiego Wschodu. Ten proces został uruchomiony przez pandemię COVID-19, a wojna może go wzmocnić. Korzystają na tym producenci z Europy Środkowej. Stąd m.in. wziął się potężny wzrost produkcji przemysłowej w Polsce w 2021 roku – była ona o 12 proc. wyższa niż w 2019 roku (czyli przed pandemią), mimo że przemysł UE jako całość w analogicznym okresie nie zanotował wzrostu.

Trzeba też zauważyć, że wycofywanie się firm zagranicznych z Rosji może oznaczać, iż część z nich relokuje swoje oddziały do Europy Środkowej. Na razie nie ma twardych dowodów, że takie zjawisko może zaistnieć na dużą skalę, ale dowody anegdotyczne, biorące się z naszych rozmów biznesowych, wskazują, że jest to jak najbardziej możliwe. Otrzymujemy sygnały, że już dziś wiele firm ze wschodu Europy szuka dla swoich pracowników biur i mieszkań w Polsce. To wprawdzie nie znaczy, że dla polskich firm tworzą się nowe rynki zbytu, ale oznacza wzmocnienie potencjału gospodarczego kraju i regionu.

Wojna to katastrofa – humanitarna, polityczna i w dotkniętych nią krajach również ekonomiczna. Jak do każdego wstrząsu, również do tego firmy będą musiały się jakoś dostosować. Region Europy Środkowej jest blisko frontu, dlatego powinien bardzo mocno inwestować w swoje bezpieczeństwo, którego fundamentem będzie wysoki dynamizm gospodarczy. Sądzimy, że ogólne postrzeganie

regionu nie powinno na razie ulec istotnej zmianie w porównaniu z sytuacją z przełomu 2021/2022 roku.

Raport „Polski biznes za granicą. Jak polskie firmy prowadzą ekspansję w Europie Środkowej i Wschodniej” pokazuje, w jakim kierunku zmierzają polskie przedsiębiorstwa prowadzące inwestycje zagraniczne oraz co motywuje je do szukania okazji biznesowych w naszym regionie. Chcemy, by doświadczenia firm już inwestujących stały się bazą wiedzy dla firm, które dopiero planują inwestycje. Dlatego w raporcie znajdują się nie tylko wnioski z dotychczasowych trendów, lecz również opinie liderów biznesu, którzy mają doświadczenie w inwestowaniu w regionie. Zdajemy sobie oczywiście sprawę, że niektóre założenia, którymi kieruje się biznes, muszą ulec rewizji w wyniku toczącej się wojny. Z tego powodu używamy bardziej pojęcia Europa Środkowa niż Europa Środkowa i Wschodnia, ponieważ w najbliższym czasie decyzje inwestycyjne będą się mniej koncentrować na wschodnich częściach kontynentu.

Raport odpowiada na następujące pytania:

- jakie są trendy w ekspansji zagranicznej polskich firm,
- jaką rolę odgrywa bliskość geograficzna w ekspansji kapitałowej w porównaniu z ekspansją eksportową,
- czy są branże, w których ekspansja zagraniczna w regionie jest szczególnie atrakcyjną strategią,
- jakie doświadczenia mają firmy prowadzące udaną ekspansję.

Mamy nadzieję, że dzięki raportowi znajdą Państwo inspiracje potrzebne do podejmowania trudnych decyzji biznesowych.

Ignacy Morawski, dyrektor SpotData

WSTĘP DO RAPORTU – PRZYSPIESZENIE INWESTYCYJNE



ADAM ŁOZIAK,
członek zarządu ds. klienta korporacyjnego
i mieszkalnictwa UNIQA

Raport „Polski biznes za granicą. Jak polskie firmy prowadzą ekspansję w Europie Środkowej i Wschodniej” wyraźnie pokazuje, że rok 2021 był najlepszy w ostatniej dekadzie dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich firm. Na koniec 2021 roku inwestycje polskich firm były o 50 proc. wyższe niż średnia w poprzednich latach. Także dane za I półrocze tego roku pokazują duży, 50-proc. wzrost. I jest to bardzo dobra wiadomość. Pokazuje rosnącą siłę polskich przedsiębiorstw. Czynniki, które decydują o sukcesie w ekspansji zagranicznej, to: rozpoznanie rynku, ocena ryzyka, zabezpieczenie finansowe, odpowiedni moment wejścia, dobór ludzi i zbudowanie kultury organizacyjnej oraz cierpliwość.

Według raportu 50 proc. inwestycji jest skoncentrowane w regionie CEE, najwięcej w Czechach. **Najbardziej atrakcyjne do inwestowania są:**

- pod względem wielkości rynku: Czechy i Rumunia,
- pod względem poziomu rozwoju: Słowenia, Estonia i Czechy,
- pod względem kapitału ludzkiego: Łotwa, Litwa i Rumunia.

Perspektywy – nawet po spowolnieniu w związku z konfliktem w Ukrainie – wydają się pozytywne na kolejne lata. Rodzimi przedsiębiorcy wciąż będą poszukiwać nowych rynków do rozwoju swojej działalności. A UNIQA w Polsce uwzględnia w strategii na kolejne lata dalszy rozwój oferty dla ryzyk transgranicznych. Nasza pozycja zobowiązuje. Ze wszystkich ubezpieczycieli o zagranicznych korzeniach jesteśmy najmocniej obecni w regionie CEE, i to zarówno w krajach należących do Unii Europejskiej, jak i spoza niej. I ta obecność w regionie w formie spółek prowadzących pełną działalność ubezpieczeniową pozwala nam być blisko naszych klientów oraz nowych polskich inwestycji w tych krajach.

PODSUMOWANIE ZARZĄDCZE – NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

- Po kryzysie związanym z pandemią COVID-19 inwestycje zagraniczne (BIZ) polskich firm bardzo szybko wzrosły. W pierwszej połowie 2022 roku (ostatnie dostępne dane) były o ok. 50 proc. wyższe niż średnio w poprzednich latach. W dużej mierze wynika to ze wzrostu inwestycji w Europie Środkowej i Wschodniej, które są o 100 proc. wyższe niż średnio w dekadzie do 2020 roku. Za ożywienie odpowiadają m.in. dobre wyniki finansowe firm i ich wysokie zasoby gotówkowe.
- Inwestycje zagraniczne są znacznie bardziej skoncentrowane na regionie niż eksport. O ile Europa Środkowa i Wschodnia odpowiada za niecałe 25 proc. polskiego eksportu, o tyle w regionie tym skoncentrowane jest 50 proc. polskich inwestycji zagranicznych. Najwięcej w Czechach.
- Przeciętny dystans polskich inwestycji zagranicznych wynosi 994 km. Taka jest średnia odległość między Polską a krajami docelowymi inwestycji, ważona udziałem poszczególnych rynków w ogólnej wartości zainwestowanego z Polski kapitału. W przypadku Francji czy Niemiec jest to ok. 2500 km.
- Pod względem wielkości rynku najbardziej atrakcyjnymi do inwestowania krajami są Czechy i Rumunia, pod względem poziomu rozwoju – Słowenia, Estonia i Czechy, a pod względem jakości kapitału ludzkiego – Łotwa, Litwa i Rumunia. Ale pod wieloma względami bardzo atrakcyjne w ostatnich latach stały się również kraje bałkańskie, zwłaszcza Chorwacja i Serbia, a pod pewnymi względami również Macedonia Północna i Albania.
- Największymi sektorami zaangażowanymi w ekspansję w regionie są przetwórstwo i handel, na czele z takimi firmami, jak PKN Orlen, Press Glass, Alumetal, Śnieżka, LPP, CCC. Ale w ostatnich latach wiele było też firm średniej wielkości, które próbowały swoich sił w ekspansji zagranicznej, zwłaszcza w sektorze technologicznym.
- Inwestorzy rozwijający działalność w regionie muszą pamiętać o kilku fundamentalnych zasadach, które zebraliśmy w listę rekomendacji:
 - a) pierwszym krokiem jest rozpoznanie wszystkich ryzyk i odpowiednie zarządzanie nimi;
 - b) biznes w nowym kraju mogą zbudować tylko menedżerowie znający specyfikę lokalnego rynku;
 - c) inwestycje muszą mieć odpowiednie zabezpieczenie finansowe. To tylko wybrane rekomendacje.

01

**PRZYSPIESZENIE
INWESTYCYJNE
OD 2021 ROKU
– OBJAWY I POTENCJALNE
PRZYCZYNY**

PRZYSPIESZENIE INWESTYCYJNE

Polska jest krajem nadal relatywnie mało inwestującym za granicą w porównaniu z innymi państwami członkowskimi Unii Europejskiej. W ostatniej dekadzie średnia wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych z Polski wynosiła ok. 100 euro rocznie w przeliczeniu na mieszkańca, w porównaniu z ok. 600 euro dla UE oraz 1 proc. w relacji do PKB w porównaniu z 2 proc. PKB dla wszystkich krajów Unii. Relatywnie więcej od Polski inwestują m.in. Czechy czy Słowacja, czyli kraje, z którymi bardzo często porównuje się Polskę. Jest to efekt nadal niższego poziomu rozwoju gospodarczego Polski, z czym wiążą się mniejsze możliwości finansowe firm, słabiej rozwinięte struktury organizacyjne i mniejsza zdolność do prowadzenia ekspansji zagranicznej.

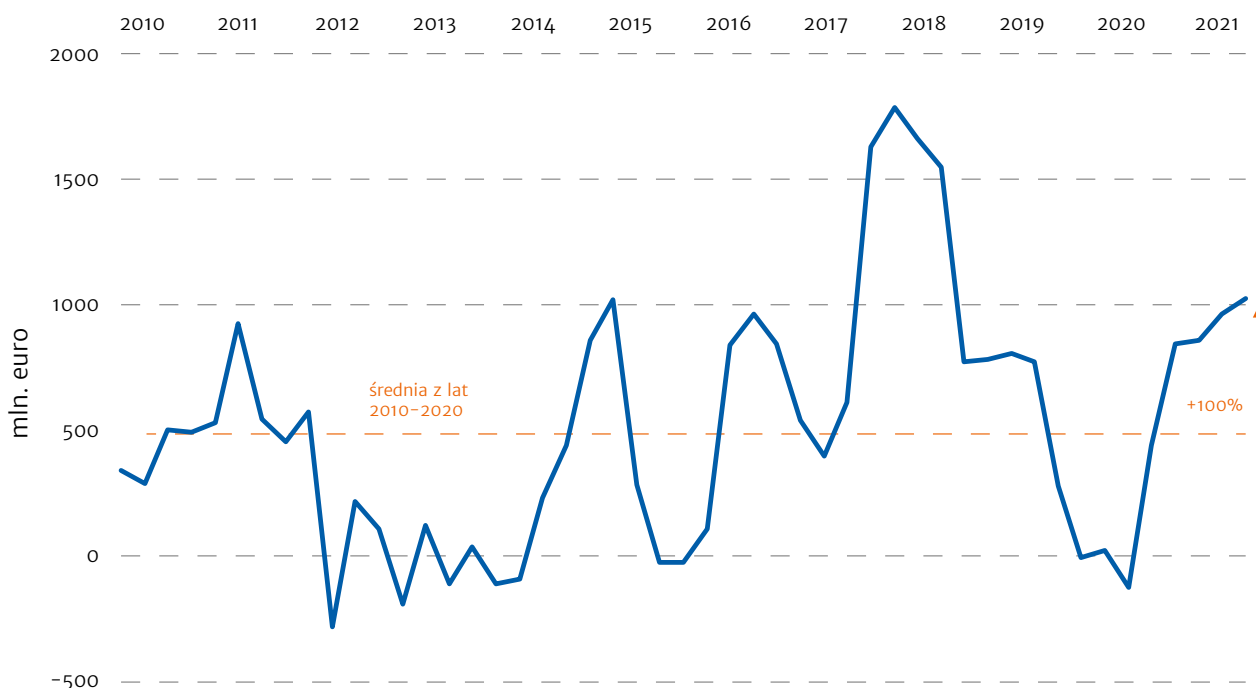
Jednak to się zaczyna powoli zmieniać. Inwestycje z Polski rosną i możliwe, że jesteśmy u progu większej fali ekspansji kapitałowej polskich przedsiębiorstw. Dekada szybkie-

go rozwoju sprawiła, że dla wielu firm rynek krajowy jest już za mały. Ich bilanse są ogółem większe i mocniejsze. Rynek kapitałowy odżył, oferując firmom łatwiejszy dostęp do finansowania bardziej ryzykownych przedsięwzięć, polityka gospodarcza państwa jest zaś mocno nastawiona na promowanie inwestycji zagranicznych przez polskie podmioty.

Ożywienie w inwestycjach widać w danych. Choć oczywiście nie da się powiedzieć, czy jest to zjawisko chwilowe, czy długotrwałe. W 2021 roku całość polskich inwestycji wyniosła 7 mld euro (wobec średniej z lat 2010–2020 na poziomie 3,8 mld euro), a do najważniejszych krajów CEE 920 mln euro (wobec średniej z lat 2010–2019 na poziomie 415 mln euro). Rozpoczęło się zatem ożywienie inwestycyjne, wiedzione kilkoma czynnikami długo- i średnio-okresowymi.

WYKRES 1.
WARTOŚĆ INWESTYCJI Z POLSKI W KRAJACH CEE*,
W MLN EURO (KROCZĄCA SUMA ZA CZTERY KWARTAŁY)

Lata 2021 i 2022 przyniosły istotne zwiększenie aktywności inwestycyjnej. Wartość inwestycji zagranicznych z Polski jest dwukrotnie wyższa niż średnia w latach 2010–2020.



*Kraje CEE należące do Unii Europejskiej – dla tych krajów są dane w ujęciu kwartalnym
Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych NBP

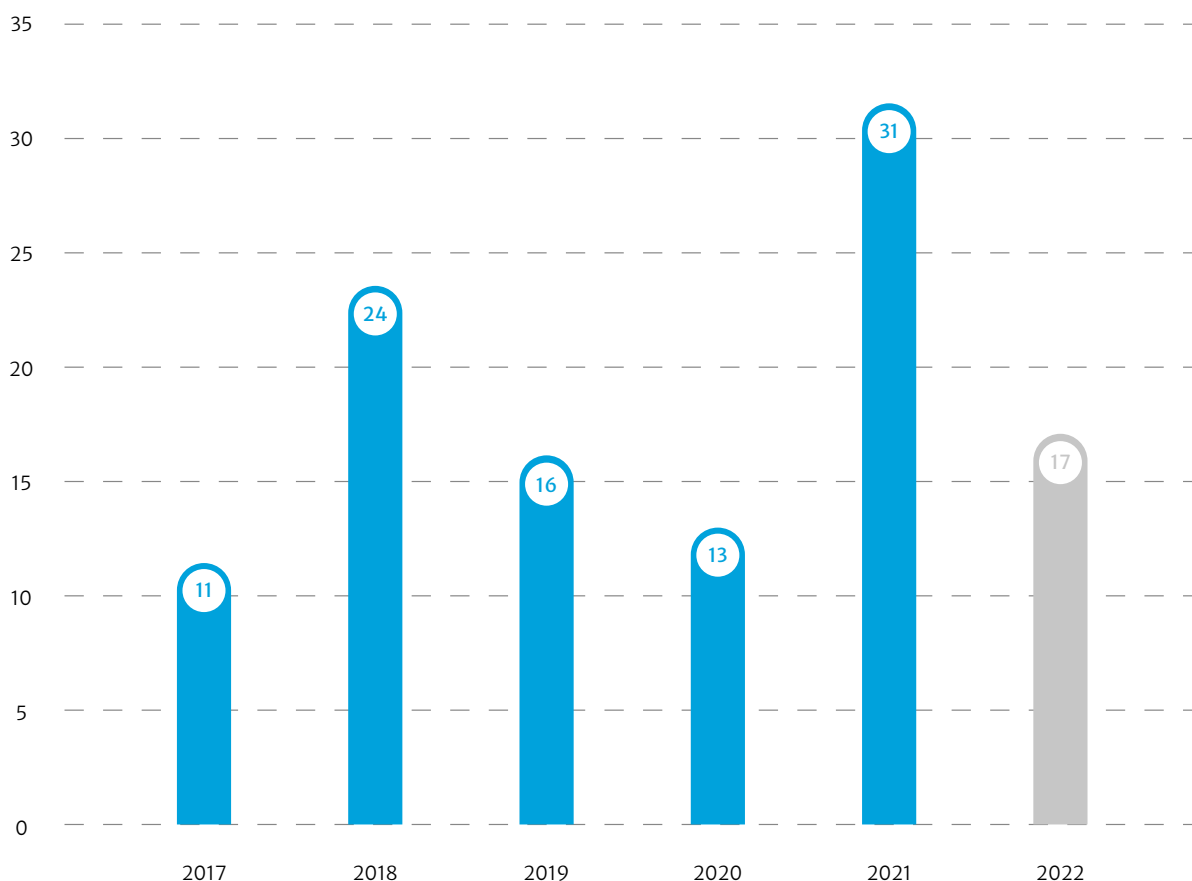
CORAZ WIĘCEJ FIRM INFORMUJE O NOWYCH PROJEKTACH

W celu pogłębienia wniosków wynikających z analiz danych statystycznych dokonaliśmy szerokiej analizy źródeł jakościowych, w tym głównie informacji podawanych przez przedsiębiorstwa w mediach od 2017 roku. Zebraliśmy w zautomatyzowany sposób ponad 10 tys. artykułów zawierających nazwy krajów regionu i nazwy polskich firm, a następnie wyselekcjonowaliśmy te, które dotyczą inwestycji. Było ich od 2017 roku ok. 100. Pełna lista inwestycji i planów jest podana w rozdziale 5., ale w tym miejscu warto dostrzec, że liczba firm informujących o ekspansji w regionie również wskazuje na przyspieszenie tego typu procesów w 2021 i 2022 roku.



WYKRES 2.
LICZBA FIRM INFORMUJĄCYCH PUBLICZNIE
O INWESTYCJACH LUB PLANACH INWESTYCYJNYCH W CEE

Analiza publikacji informacji przez przedsiębiorstwa potwierdza wnioski z analiz oficjalnych danych statystycznych. W 2021 i 2022 roku było więcej informacji o inwestycjach niż w latach 2018–2019.



Źródło: SpotData, UNIQA; *dane za 2022 rok dotyczą okresu do 15. września

WYBRANE INWESTYCJE W REGIONIE

Największą inwestycją ogłoszoną w 2021 roku był zakup czeskiej platformy Mall Group przez polski serwis Allegro. Transakcja może być warta nawet 4 mld zł. Ale lista dużych inwestycji jest znacznie dłuższa. Ekspansję w Europie Południowej i Wschodniej kontynuuje potentat odzieżowy LPP, który już jest obecny w Rumunii, Bułgarii, Chorwacji, Serbii, Słowenii oraz Bośni i Hercegowinie. Tym razem celem rozwoju jest Macedonia Północna. Obie inwestycje są przejawem silnej ekspansji polskiego sektora handlowego – jednej z największych i najbardziej nowoczesnych branż gospodarki. Dużą inwestycję na Litwie ogłosiła firma Press Glass, producent szkła dla budownictwa, która w krajach bałtyckich posiada wielu klientów pochodzących ze Skandynawii.



WYKRES 3.
WYBRANE INWESTYCJE OGŁOSZONE PRZEZ FIRMY Z POLSKI
W 2021 I 2022 ROKU W REGIONIE CEE

Źródło: SpotData, UNIQA



PRZYCZYNY WZROSTU INWESTYCJI

Przyspieszenie ekspansji zagranicznej firm od 2021 roku może mieć kilka przyczyn. Możliwe, że jest to po prostu re-alizacja decyzji odłożonych z poprzedniego roku. Ale są też bardziej fundamentalne czynniki, które mogą wyjaśniać takie zmiany. Pierwszy czynnik ma charakter długookresowy, a dwa pozostałe – przejściowy.

1. Dojrzałość inwestycyjna. Rosnąca ekspansja kapitałowa za granicą to długookresowy trend, wynikający z poszerzania rynków zbytu przez polskie przedsiębiorstwa. Polska jest dużym rynkiem, zapewniającym małym i średnim firmom możliwość osiągnięcia efektu skali. Ale dla dużych firm jest to rynek już za mały. Dane pokazują, że im bardziej rozwinięty jest kraj, tym firmy więcej inwestują za granicą w relacji do PKB. Polska po wielu latach szybkiego rozwoju ma już potencjał biznesowy, który powinien owocować wieloma dużymi projektami zagranicznymi. Potencjał gospodarczy Polski sugeruje,

że roczna wartość inwestycji zagranicznych powinna wynosić ok. 7–10 mld euro.

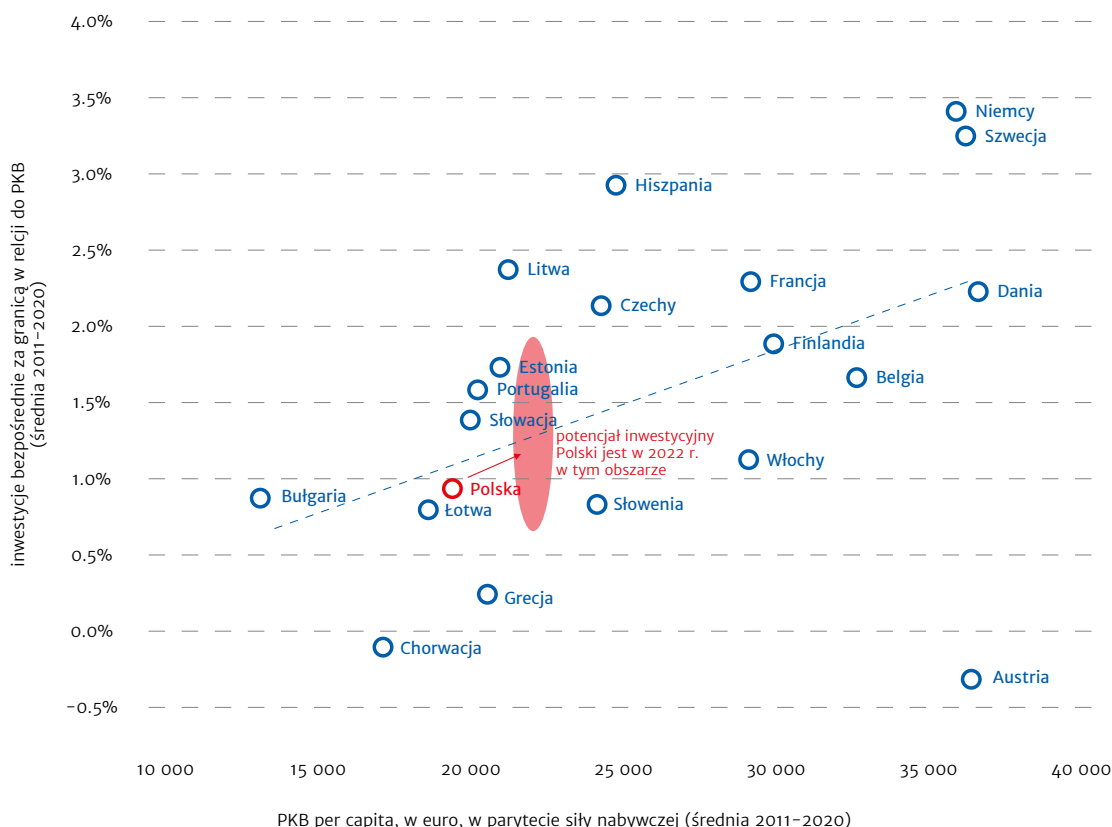
2. Zasoby płynnościowe. Zasoby gotówkowe przedsiębiorstw w Polsce są o 40 proc. wyższe niż w 2019 roku, podczas gdy przychody w tym czasie wzrosły o ok. 15 proc. Wysokie zasoby płynnych aktywów sprawiają, że silniejsze finansowo przedsiębiorstwa mają większy potencjał inwestycyjny.

3. Dobre wyniki finansowe silniejszych podmiotów.

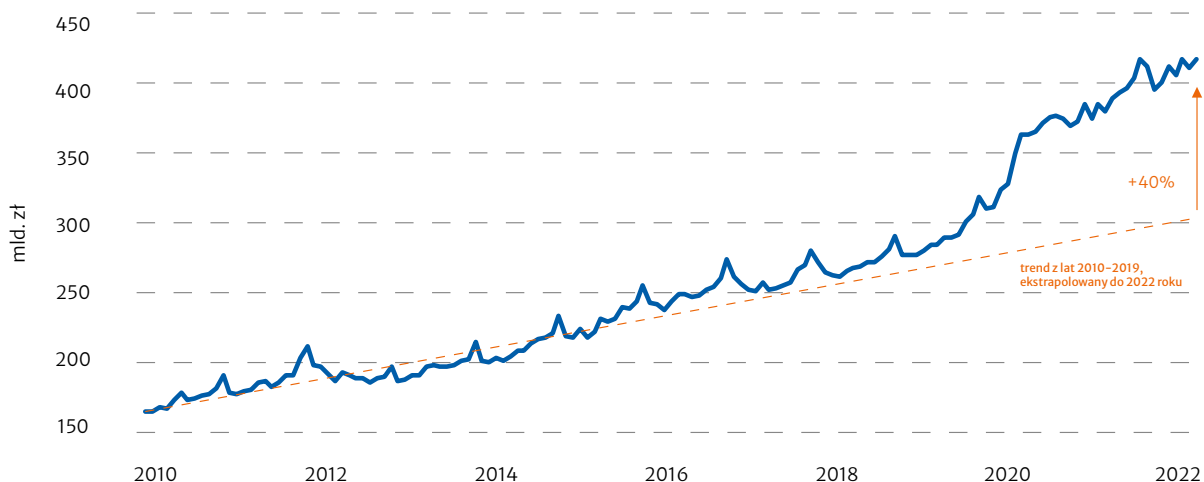
Krótką, lecz jednocześnie głęboką recesję doprowadziła do większego zróżnicowania finansowego wśród firm – niektóre zyskały, inne straciły, w zależności od specyfiki rynku, lokalnych obostrzeń oraz wielkości pomocy publicznej. Silniejsze podmioty w takich warunkach przejmują słabsze.

WYKRES 4.
STOPA INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH
W RELACJI DO PKB PER CAPITA

Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych Eurostatu



WYKRES 5.
WARTOŚĆ RACHUNKÓW I DEPOZYTÓW FIRM
W POLSCE, W MLD ZŁ



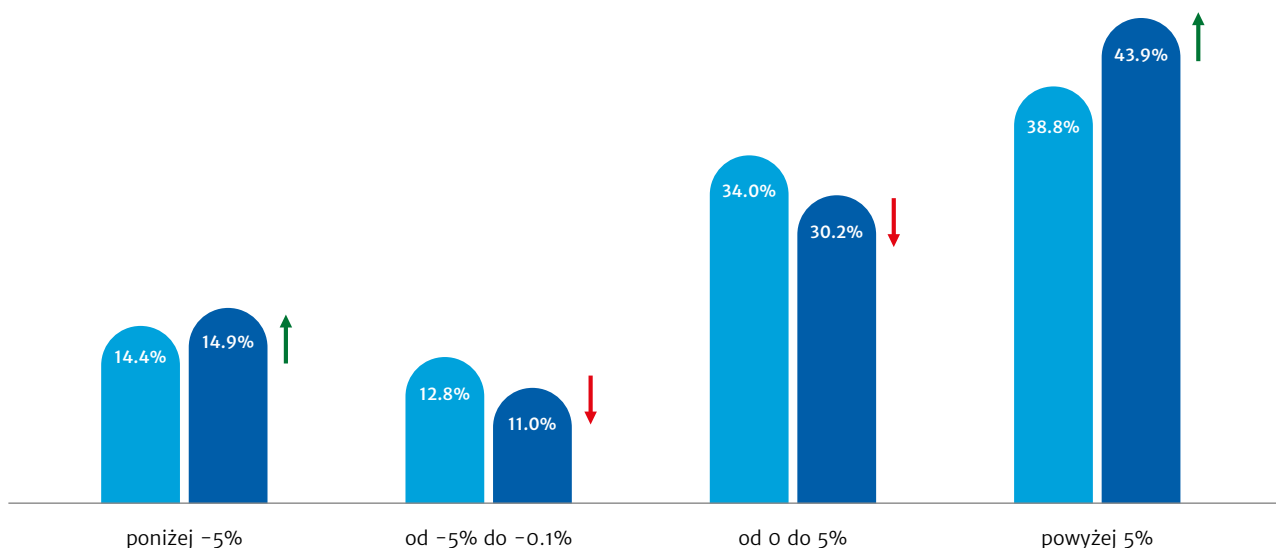
Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych NBP

WYKRES 6.
ROZKŁAD RENTOWNOŚCI NETTO FIRM W POLSCE
W 2022 ROKU W PORÓWNANIU Z 2019 ROKIEM

● 2019 ● 2022

firmy o skrajnej rentowności –
– dodatniej lub ujemnej

W 2022 roku wzrósł odsetek firm o bardzo dobrych lub bardzo słabych wynikach. To może potwierdzać tezę, że pandemia doprowadziła do dualizmu w gospodarce – mocniejsze przedsiębiorstwa osiągają bardzo dobre wyniki m.in. dzięki reorganizacji, cięciu kosztów, wzrostowi popytu na niektóre towary, słabsze firmy tracą zaś ze względu na wysoką niestabilność, gwałtowne zmiany rynkowe, obostrzenia pandemiczne. Ten dualizm może sprzyjać inwestycjom, ponieważ mocniejsze firmy mają większe zasoby na inwestycje i mogą przejmować słabsze firmy lub ich rynki.



Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych GUS; dane dotyczą pierwszych sześciu miesięcy dla wskazanych lat

02

EKSPANSJA W EUROPIE
ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ
– Z CZEGO WYNIKA
ATRAKCYJNOŚĆ REGIONU

NAJWIĘKSZE DESTYNACJE DLA POLSKICH INWESTYCJI

Wartość kapitału zainwestowanego przez firmy z Polski za granicą wynosi 23 mld euro, czyli ok. 110 mld zł. Z tego ponad połowa jest ulokowana w 10 największych krajach będących odbiorcami tych inwestycji: w Czechach, Niemczech, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, na Węgrzech, Litwie, w Rumunii, Norwegii, Słowacji i Chile. Niektóre z tych destynacji są zdominowane przez pojedynczych inwestorów – np. w inwestycjach w Kanadzie czy Chile ogromny udział ma KGHM. Inne wykazują bardziej zróżnicowaną strukturę – w Niemczech działa ponad 500 firm kontrolowanych przez jednostki z Polski. Rosja z kolei wkrótce wypadnie z listy najważniejszych obszarów inwestycyjnych z powodu zamrożenia relacji ekonomicznych między tym krajem a UE po inwazji na Ukrainę, dlatego nie uwzględnialiśmy tego kraju w zestawieniu, mimo że do 2021 roku znajdował się w pierwszej dziesiątce destynacji.

Ogółem ok. 1850 firm z Polski prowadzi ekspansję zagraniczną, a w ciągu minionej dekady ta liczba zwiększyła się

o ok. jedną trzecią. To oznacza, że każdego roku średnio przybywa ok. 50 firm, które prowadzą ekspansję w innych krajach. Najwięcej wśród inwestujących jest przedsiębiorstw małych i średnich (zatrudniających do 49 osób włącznie) – odpowiadają one za 43 proc. inwestujących firm. Podmioty średniej wielkości (50–249 osób) stanowią 30 proc. inwestujących, a podmioty duże (powyżej 249 osób) – 27 proc.

Do inwestorów należy niemal 4000 podmiotów zagranicznych, w których pracuje 200 tys. osób i które osiągają ponad 260 mld zł rocznych przychodów. Dla porównania warto nadmienić, że sprzedaż eksportową z Polski prowadzi ok. 220 tys. firm, co oznacza, że na każdą firmę inwestującą przypada 100, które tylko eksportują. To pokazuje, jak trudnym przedsięwzięciem jest ekspansja kapitałowa, która wymaga odpowiedniego finansowania, doświadczenia, struktury organizacyjnej i skłonności do podejmowania ryzyka.

WYKRES 7.
TOP 10 DESTYNACJI POLSKICH INWESTYCJI POD WZGLĘDEM ŁĄCZNEJ WIELKOŚCI AKTYWÓW W DANYM KRAJU



Najwięcej kapitału firmy z Polski inwestowały w krajach regionu Europy Środkowej i Wschodniej oraz w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Norwegii, Kanadzie i Chile. Wysoka pozycja niektórych krajów – np. Norwegii i Chile – wynika z dużych inwestycji pojedynczych spółek energetycznych. Inne są naturalnym polem ekspansji wielu firm.

Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych NBP

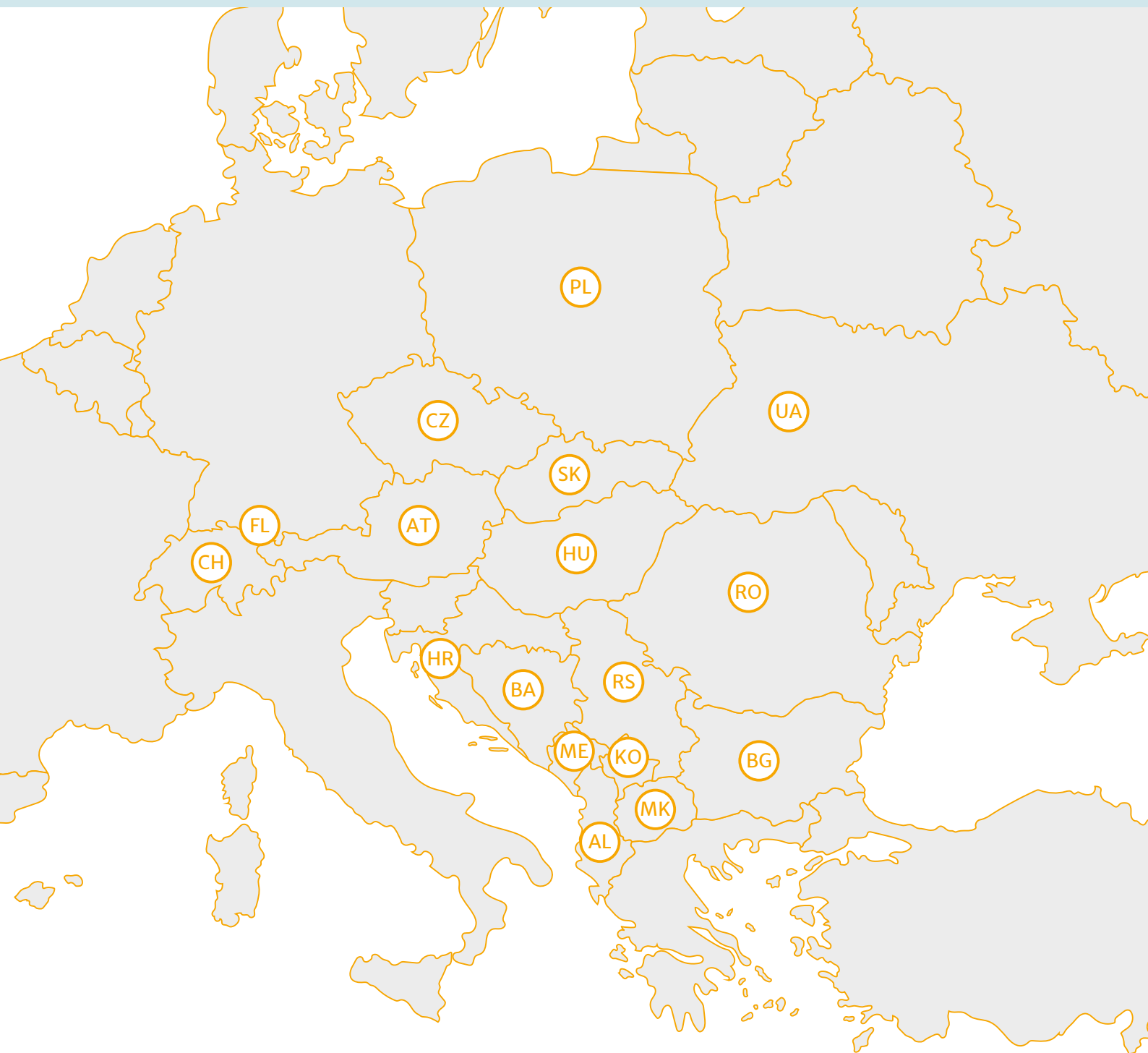
Wartość zainwestowanego z Polski kapitału:

- Czechy – 2,6 mld EUR
- Niemcy – 1,7 mld EUR
- Kanada – 1,3 mld EUR
- Wielka Brytania – 1,1 mld EUR
- Węgry – 1 mld EUR
- Litwa – 0,9 mld EUR
- Rumunia – 0,8 mld EUR
- Norwegia – 0,8 mld EUR
- Słowacja – 0,6 mld EUR
- Chile – 0,5 mld EUR

Ekspansja polskich przedsiębiorstw w Europie Środkowej

Grupa UNIQA jest obecna w 17 krajach regionu CEE, tj.:

- Polska
- Austria
- Albania
- Bośnia i Hercegowina
- Bułgaria
- Czechy
- Chorwacja
- Czarnogóra
- Kosovo
- Liechtenstein
- Macedonia
- Szwajcaria
- Serbia
- Słowacja
- Ukraina
- Węgry





PIOTR WÓJCIK,

dyrektor zarządzający Pionu Rozwiązań dla Klienta Korporacyjnego, UNIQA

Rozwijamy ubezpieczenia od ryzyk transgranicznych

Obecność UNIQA niemal w 100 proc. pokrywa się z trendami rozwoju inwestycji naszych rodzimych przedsiębiorców. Dlatego w naszej strategii na kolejne lata jest dalszy rozwój oferty dla ryzyk transgranicznych, bo jako ubezpieczyciel z silną pozycją na rynku CEE chcemy być dla naszych klientów solidnym partnerem w poszukiwaniu optymalnej ochrony ubezpieczeniowej dla ich nowego modelu biznesowego. I nie myślimy tu jedynie o zakresie polisy, ale zarówno o wiedzy o specyfice poszczególnych rynków, jak i wsparciu przy sprawnym zarządzaniu ryzykiem, które w przypadku wyjścia poza granicę RP może zmienić się znacząco.

A rynki nawet europejskie różnią się od siebie. Zaczynając od bardzo ważnych kwestii podatkowych, których – jak wynika z naszego doświadczenia – przedsiębiorcy często nie są świadomi, przez listę ubezpieczeń obowiązkowych (np. obowiązkowe ubezpieczenie NatCat, OC pracodawcy),

aż po wymogi dotyczące obowiązku scedowania określonej części ryzyka do reasekuratora lokalnego.

Nasze możliwości nie ograniczają się do regionu CEE. Dzięki posiadaniu stosownych notyfikacji oraz współpracy z globalnym fronting partnerem jesteśmy operacyjnie bardzo dobrze przygotowani do obsługi polis nie tylko w Europie, ale i na całym świecie.

Z raportu wynika także, że nie tylko polscy przedsiębiorcy mocno inwestują za granicą. Podobną drogą podążają inne kraje regionu CEE, tj. Czechy, Rumunia, Chorwacja, Bułgaria czy Serbia.

UNIQA swoją ofertę ryzyk transgranicznych kieruje także do nich. Pozwala nam na to nasza długa obecność w regionie i – w przeciwieństwie do czołowych grup ubezpieczeniowych – mocna koncentracja na rozwoju na tych rynkach.

DLACZEGO EUROPA ŚRODKOWA – TRZY POWODY

W strukturze inwestycji zagranicznych Europa Środkowa i Wschodnia odgrywa bardzo ważną rolę. Połowa kapitału zagranicznego jest ulokowana w tym regionie, przy czym 29 proc. to są sąsiedzi Polski z regionu, a 21 proc. pozostałe kraje regionu. Dla porównania w strukturze eksportu region odgrywa nieco mniejszą rolę, odpowiadając za niecałą jedną czwartą sprzedaży zagranicznej.



Dlaczego tak się dzieje? Z analizy danych i rozmów z przedsiębiorcami wnioskujemy, że są **trzy powody**:

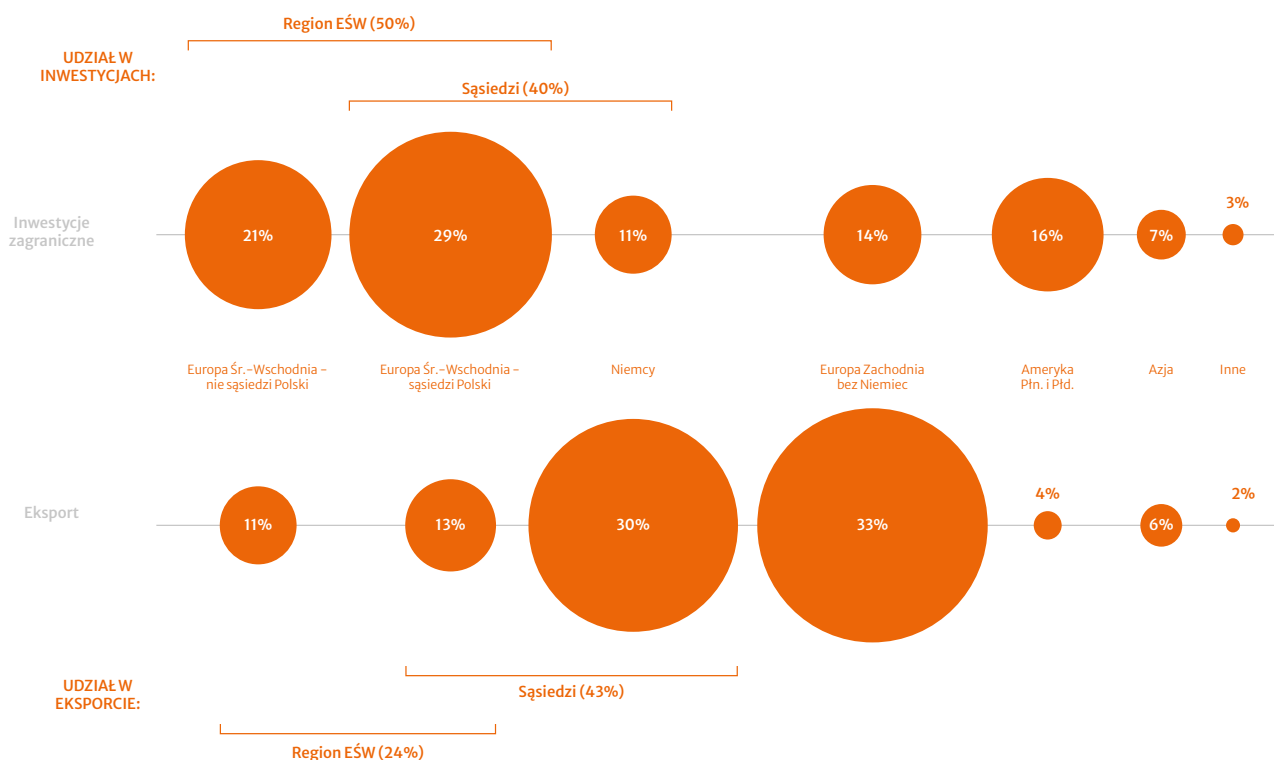
1. inwestycje są trudniejszą formą ekspansji niż eksport – bardziej angażują finanse firmy, wymagają większej ilości poświęconego czasu, ściślejszego nadzoru. Dlatego inwestycje firmy dokonują zwykle relatywnie blisko swojego kraju macierzystego;
2. bliskość kulturowa oraz podobne struktury rynkowe i doświadczenia gospodarcze sprawiają, że przedsiębiorcom z Polski łatwiej odnaleźć się w regionie niż na Zachodzie;
3. polskie firmy w regionie mają dobrą reputację i łatwiej im zbudować markę niż na Zachodzie.

Patrząc na strukturę branżową, przetwórstwo przemysłowe i handel mają ulokowane w regionie zdecydowaną większość swoich aktywów zagranicznych. W przypadku przetwórstwa czynnikiem sprzyjającym koncentracji na regionie jest to, że aktywność produkcyjna w łańcuchach dostaw generalnie koncentruje się na rynkach wschodzących. Są one tańsze, a dobre połączenia logistyczne umożliwiają szybkie dostarczenie towarów na Zachód. W przypadku handlu duże znaczenie może mieć to, że polskie marki cieszą się dobrą reputacją w regionie.

Zamrożenie relacji ekonomicznych z Rosją może wpłynąć na strukturę handlu i inwestycji, ale nie wpłynie na czynniki, które sprawiają, że region odgrywa tak dużą rolę w ekspansji polskich firm. Nie będą one inwestowały w Rosji, ale będą prawdopodobnie nadal inwestowały na dużą skalę w Europie Środkowej.

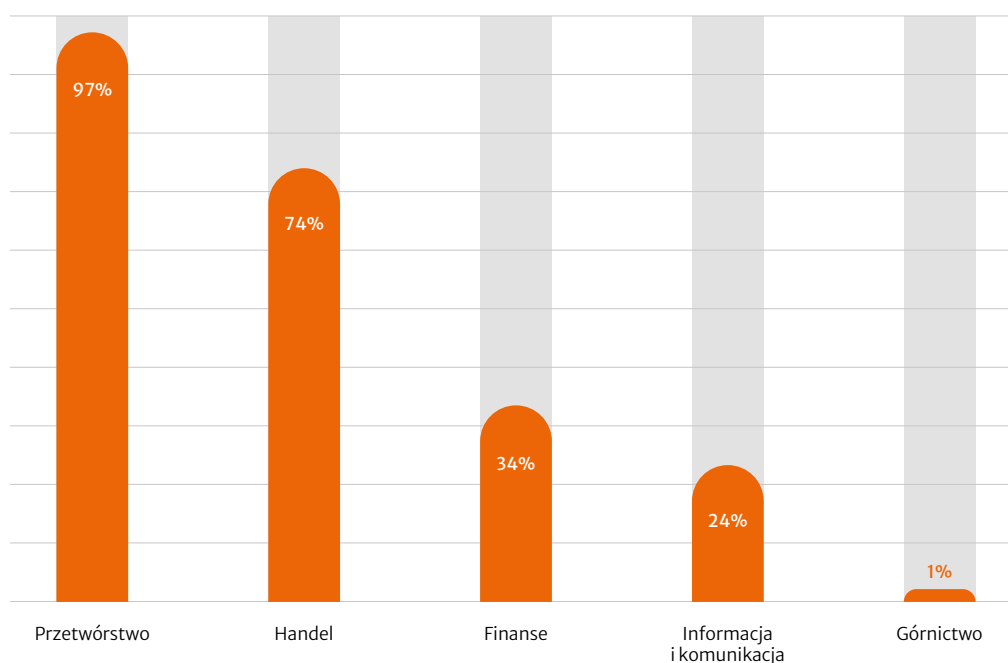
WYKRES 8.
STRUKTURA INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH Z POLSKI NA TLE
STRUKTURY POLSKIEGO EKSPORTU (DANE W PROC.)

Inwestycje są najczęściej realizowane „blisko
komina” – a przynajmniej bliżej niż w przypadku eksportu.
Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych NBP i GUS



WYKRES 9.
JAKA CZĘŚĆ OGÓLNYCH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH
DANEGO SEKTORA JEST ULOKOWANA W EUROPIE ŚRODKOWEJ
I WSCHODNIEJ

Najmocniej na regionie skoncentrowane jest przetwórstwo
oraz handel, mniej usługi biznesowe
Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych NBP i GUS



ROLA ODLEGŁOŚCI I KOSZTÓW NADZORU

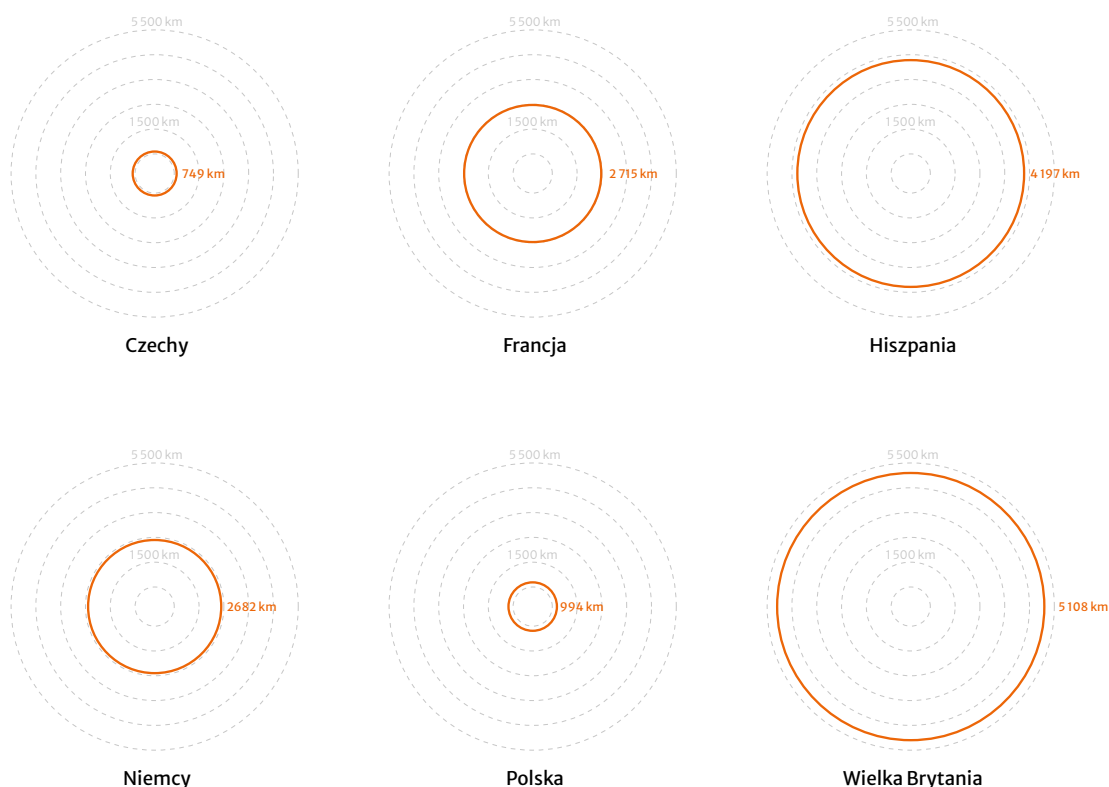
Przeciętny dystans polskich inwestycji zagranicznych wynosi 994 km. Taka jest średnia odległość między Polską a krajami docelowymi inwestycji, ważona udziałem poszczególnych rynków w ogólnej wartości zainwestowanego z Polski kapitału. Pomiar jest oparty na odległości między największymi miastami poszczególnych krajów. Dystans polskich inwestycji jest nieco większy niż w przypadku Czech, ale znacznie mniejszy niż w przypadku krajów

Europy Zachodniej. Polska jest zatem głównie inwestorem regionalnym.

Jest to cecha specyficzna dla rynków wschodzących. Inwestycje z tego typu krajów są lokowane generalnie bliżej niż inwestycje z krajów rozwiniętych. Może to wynikać z tego, że firmy z rynków wschodzących mają mniejsze doświadczenie, słabiej rozwinięte struktury organizacyjne, słabszą

WYKRES 10.
ŚREDNIA ODLEGŁOŚĆ INWESTYCJI
ZAGRANICZNYCH W WYBRANYCH KRAJACH

Dane pokazują odległość od przeciętnego kraju docelowego inwestycji, ważoną wielkością inwestycji. Kraje zamożne inwestują średnio dalej, na większych obszarach geograficznych, niż rynki wschodzące. Widać również, że istotny jest aspekt kulturowy w inwestycjach zagranicznych. Hiszpania posiada wysoki średni dystans inwestycji, ponieważ firmy z tego kraju są bardzo aktywne na rynkach latynoamerykańskich. Nasze szacunki ekonometryczne wskazują, że wpływ posiadania wspólnego języka na inwestycje jest równie silny, co efekt wspólnej granicy – nawet jeżeli kraje posiadające wspólny język leżą daleko od siebie.



Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego

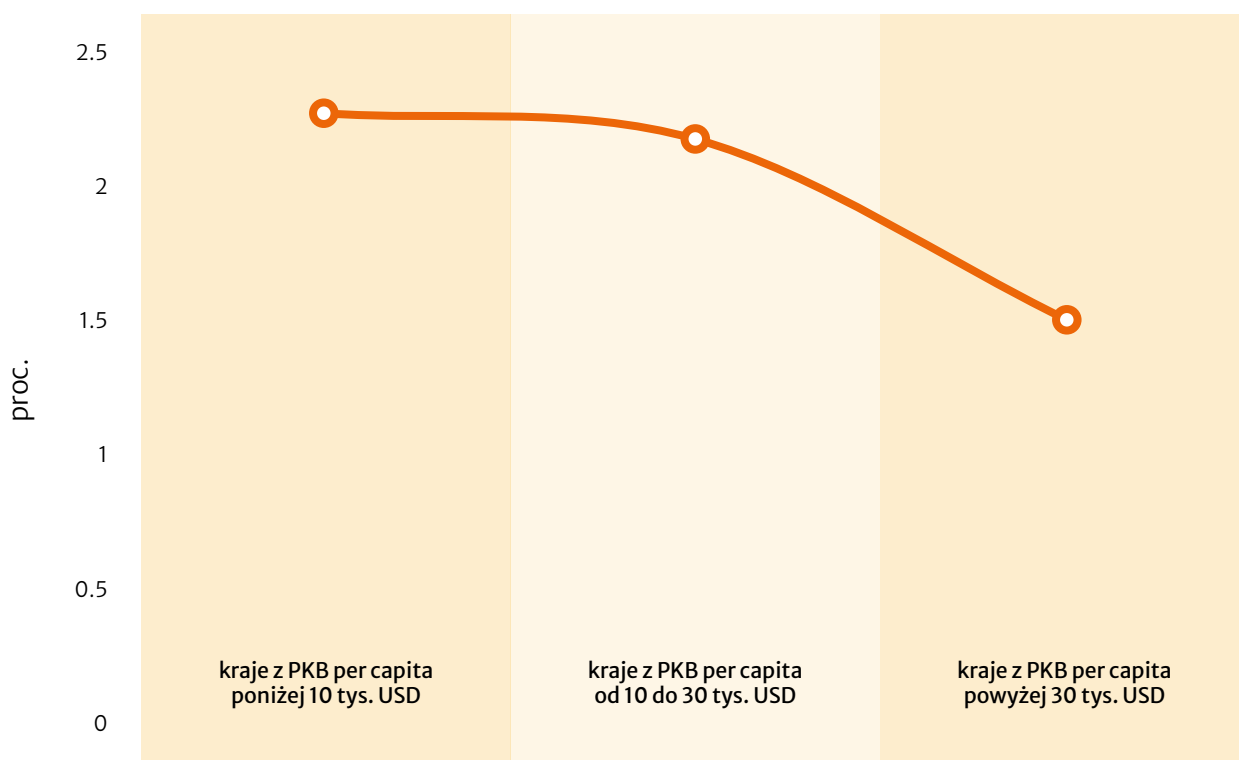
pozycję konkurencyjną niż analogiczne podmioty z krajów rozwiniętych. Jest im łatwiej prowadzić działalność blisko. Przekłada się to nie tylko na niższe koszty nadzoru nad inwestycją, ale też na łatwiejszą komunikację w często bliskim kręgu kulturowym.

Na podstawie modelu ekonometrycznego policzyliśmy, jakie znaczenie ma bliskość geograficzna dla inwestycji zagranicznych w zależności od poziomu rozwoju kraju,

z którego pochodzą inwestycje. Wyniki modelu potwierdzają opisane wnioski. W krajach o PKB per capita do ok. 30 tys. dolarów (polski PKB per capita to 15 tys. dolarów, licząc po kursie bieżącym dolara i w cenach bieżących) inwestycje zagraniczne zmniejszają się średnio o ok. 2,2 proc. na każde 1000 km odległości. W krajach rozwiniętych ten efekt wynosi 1,5 proc. Wniosek? Region jest dla krajów o cechach podobnych do Polski naturalnym i najważniejszym polem ekspansji kapitałowej.

WYKRES 11.
ZNACZENIE ODLEGŁOŚCI DLA BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI
W ZALEŻNOŚCI OD POZIOMU ROZWOJU KRAJU – REDUKCJA INWESTYCJI
NA KAŻDE 1000 KM DYSTANSU OD KRAJU (DANE O PKB W CENACH
BIEŻĄCYCH I PRZELICZANE PO KURSIE RYNKOWYM DOLARA ZA 2019 ROK)

Wskaźnik pokazuje, o ile procent maleją średnio bezpośrednie inwestycje zagraniczne na każde kolejne 1000 km odległości od kraju pochodzenia inwestora. Wskaźnik pokazany jest oddzielnie dla trzech grup krajów, w zależności od ich poziomu rozwoju. Widać, że dla krajów nisko i średnio rozwiniętych odległość do docelowego rynku inwestycyjnego ma większe znaczenie niż dla krajów wysoko rozwiniętych.



Źródło: SpotData, UNIQA, obliczenia własne

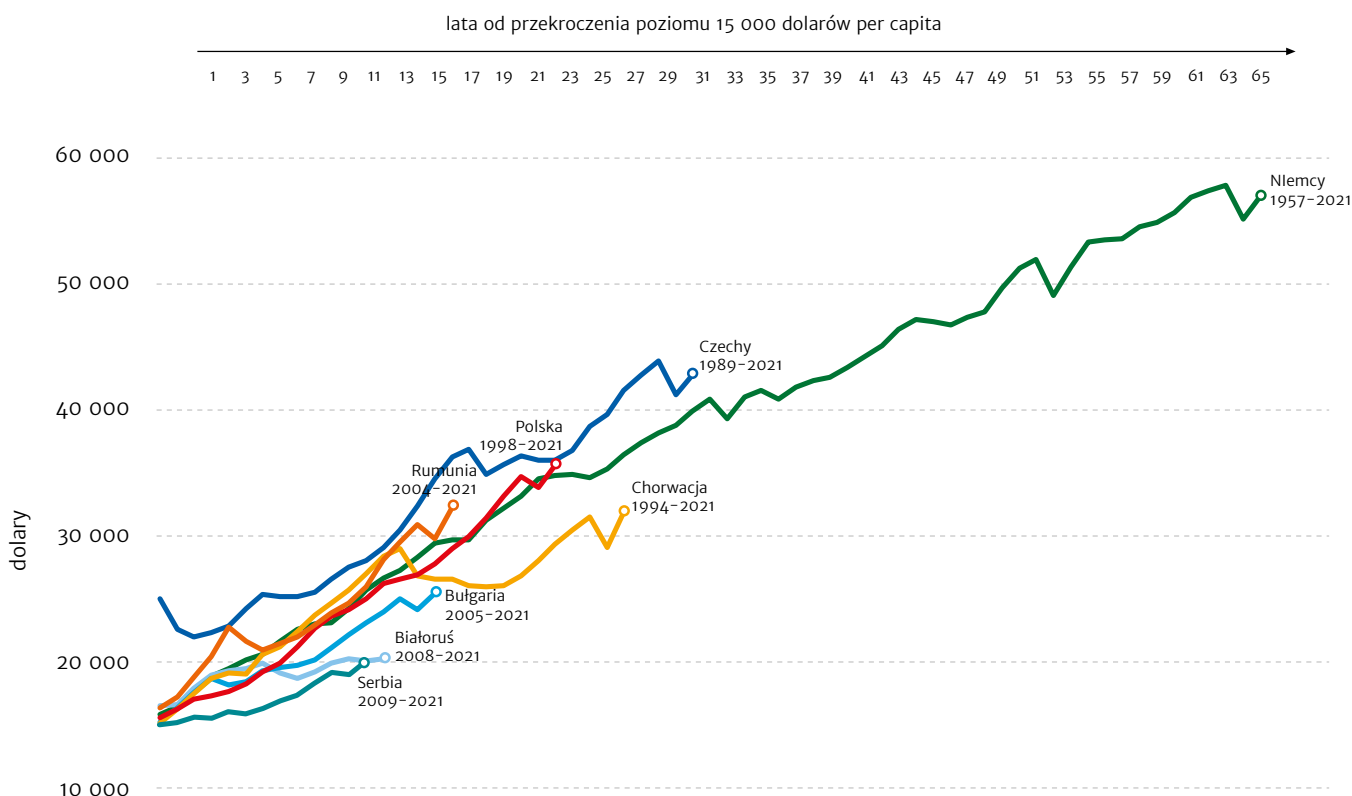
ROLA BLISKOŚCI I WZAJEMNEGO NAŚLADOWANIA

Kluczowym elementem decydującym o przewadze strategii inwestowania „blisko komina” są niższe koszty i większe bezpieczeństwo. Ale ważny jest również inny czynnik – znajomość specyfiki gospodarki. Wiele krajów regionu Europy Środkowej i Wschodniej podąża podobną ścieżką rozwoju, co Polska, tylko kilka lat później. Pokazujemy to na wykresach obok, na których widać trajektorię PKB per capita w kolejnych latach od momentu przekroczenia

poziomu 15 tys. dolarów. Struktury rynkowe w tych krajach będą ulegać podobnym przemianom, a polskie firmy mogą wykorzystać doświadczenia z transformacji, by wyprzedzać te przemiany i korzystać na nich. Trzeba jednocześnie dostrzec, że trajektorie rozwoju nie są jednoznaczne, a niektóre kraje – zwłaszcza te nienależące do UE – rozwijają się nieco wolniej niż Polska.

WYKRES 12.
REGION PODAŻA W MIARĘ PRZEWIDYWALNĄ ŚCIEŻKĄ ROZWOJU – WSZYSCY GOŃĄ NIEMCY: LIDEREM SĄ CZECHY, PÓŹNIEJ POLSKA, NASTĘPNIE RUMUNIA

Wykres pokazuje ścieżkę PKB per capita (w dolarach, w cenach stałych z 2017 r.) od momentu przekroczenia poziomu 15 tys. dolarów. Polska przekroczyła ten poziom w 1999 roku, ale wiele krajów regionu osiągnęło to dopiero w ostatnich latach.



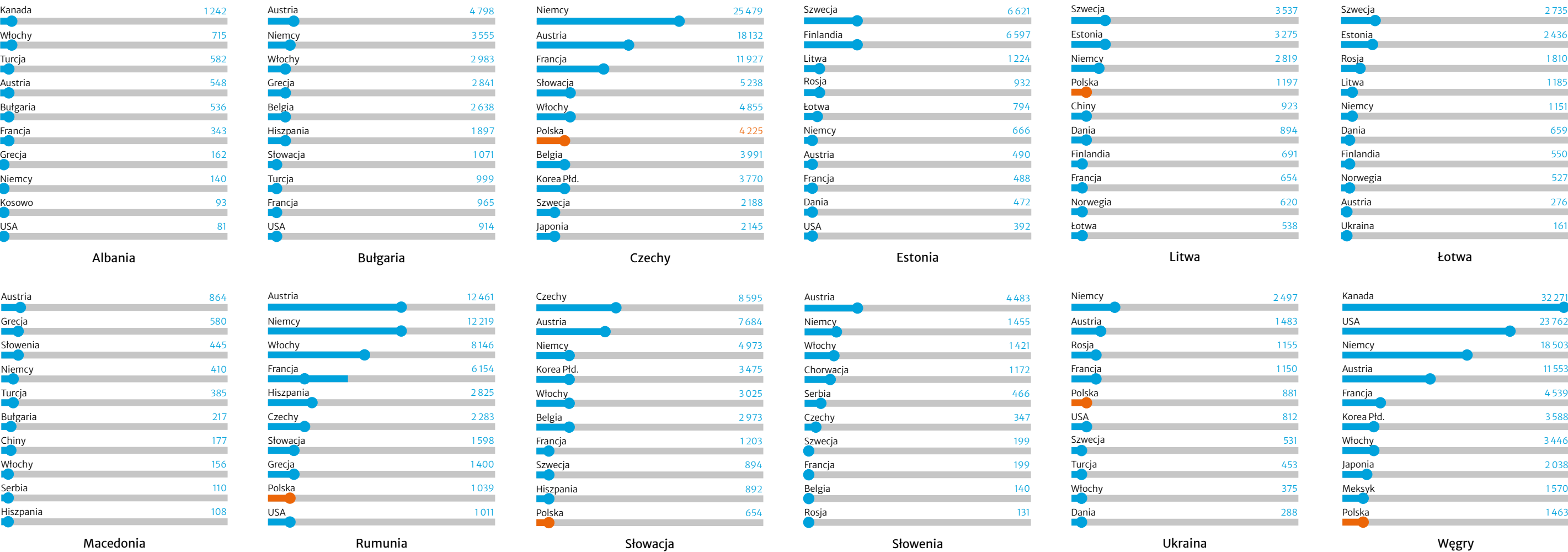
Źródło: SpotData, na podstawie danych NBP

POLSKA WCIĄŻ MOŻE AWANSOWAĆ JAKO PARTNER KRAJÓW REGIONU

Choć firmy z Polski prowadzą ekspansję w Europie Środkowej i Wschodniej, a region jest naturalnym i najważniejszym kierunkiem inwestowania, to nadal istnieje duże pole do rozwoju tej aktywności. Widać to np. po tym, że Polska niemal nigdzie nie należy do pierwszej piątki najważniejszych inwestorów, a w niektórych krajach – jak Łotwa, Estonia czy Słowenia – nie należy nawet do pierwszej piętnastki.

WYKRES 13. LISTA NAJWIĘKSZYCH KRAJÓW-INWESTORÓW W POSZCZEGÓLNYCH PAŃSTWACH CEE POD WZGLĘDEM ZAANGAŻOWANEGO KAPITAŁU, W MLN DOLARÓW (DANE ZA 2019 R.)

W Czechach, w Litwie i Ukrainie Polska należy do najważniejszych inwestorów. Ale tylko w Litwie jest w pierwszej piątce inwestorów. A są kraje regionu, w których Polska nie należy nawet do pierwszej piętnastki inwestorów.



Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych MFW

03

GDZIE WARTO
INWESTOWAĆ –
SILNE STRONY PAŃSTW
REGIONU EUROPY
ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ

CO DECYDUJE O INWESTYCJACH ZAGRANICZNYCH

Najważniejszymi czynnikami powodującymi, że firmy angażują się w inwestycje zagraniczne, są chęć poszerzania rynków, budowania efektu skali i zwiększania odporności biznesu na lokalne wstrząsy. Im większy rynek zbytu, tym mniejsze jednostkowe koszty produkcji, a jednocześnie mniejsza wrażliwość firmy na zaburzenia na którymkolwiek z rynków krajowych.

Trudniej odpowiedzieć na pytanie, dlaczego firmy wybierają konkretne kraje do swojej ekspansji. Żeby zrozumieć, jakie cechy krajów decydują o inwestycjach, zbudowaliśmy ekonometryczny model grawitacyjny, który został estymowany na danych inwestycyjnych i makroekonomicznych ze wszystkich krajów świata. Jest to typ modelu statystycznego powszechnie wykorzystywany do analiz relacji ekonomicznych między krajami czy to handlowych, czy inwestycyjnych. Nazwa „grawitacyjny” wskazuje, że jedną z istotnych zmiennych modelu jest odległość między krajami – im bliższa, tym relacje gospodarcze są mocniejsze. W modelu tym szacujemy, jak cechy dwóch dowolnych krajów wpływają na przepływ inwestycji między nimi. Dzięki wynikom modelu możemy zrozumieć, co decyduje o atrakcyjności poszczególnych rynków i przez ten pryzmat opisać silne cechy poszczególnych krajów.

Najważniejszy wniosek jest taki, że o atrakcyjności kraju decydują przede wszystkim trzy grupy cech.

Po pierwsze, jest to wielkość gospodarki oraz poziom jej rozwoju gospodarczego. Kraje większe i bogatsze są średnio rzecz biorąc bardziej atrakcyjne.

Po drugie, jest to bliskość geograficzna i kulturowa. Firmy inwestują zwykle „blisko komina”, na rynkach, które łatwiej im rozpoznać i do których mają blisko, co obniża koszty nadzoru nad inwestycją.

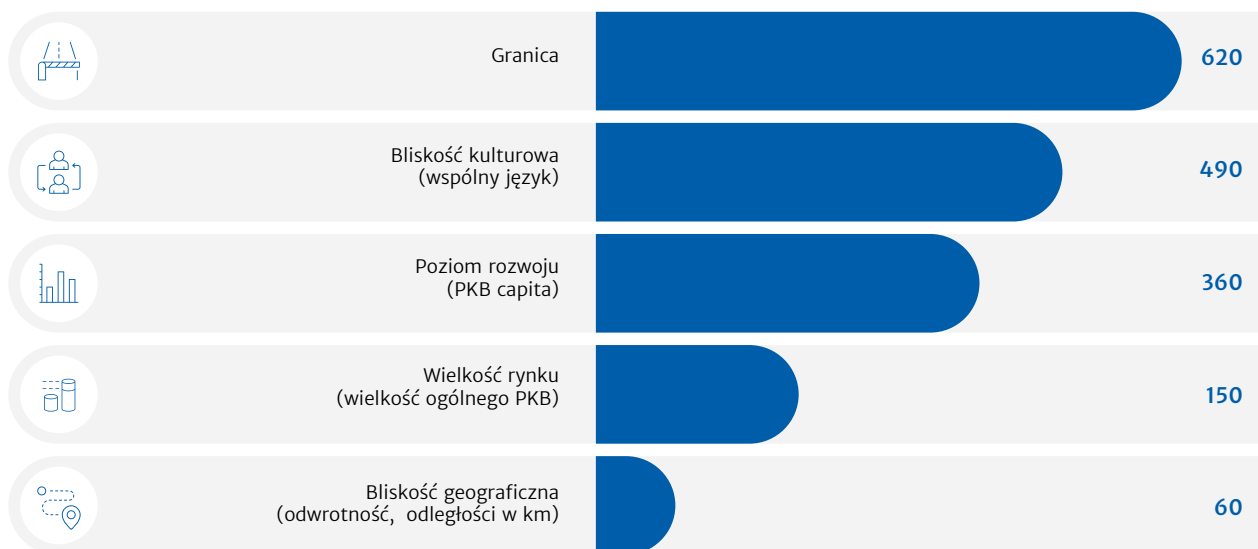
Po trzecie, istotne są też cechy strukturalne krajów, takie jak kapitał ludzki, otwartość na świat, jakość ochrony prawnej. Choć ich wpływ na inwestycje jest nieco mniejszy niż wpływ podstawowych zmiennych makroekonomicznych i geograficznych. Zapewne dlatego, że większość wpływu tych cech jest już zawarta w efekcie widocznym we wskaźniku PKB per capita. W ekonomii nazywa się to efektem św. Mateusza – ci, którzy mają wysoki dochód, mają też inne silne cechy, a ci, którzy mają niski dochód, mają wiele słabych cech strukturalnych.

Dla każdego z tych czynników strukturalnych wybraliśmy jeden wskaźnik spośród kilkudziesięciu możliwych w bazie Banku Światowego, który statystycznie najmocniej związany jest z wielkością inwestycji w danym kraju (*ceteris paribus*, czyli po uwzględnieniu innych czynników). I tak wskaźnikiem jakości kapitału ludzkiego jest wielkość nakładów na edukację w relacji do PKB. Miarą otwartości gospodarki jest indeks łatwości eksportu, pochodzący z badań *Doing Business* i opisujący liczbę dni potrzebnych do realizacji zlecenia eksportowego. Wskaźnikiem pozwalającym odzwierciedlić pewność ochrony własności inwestorów jest zaś indeks siły ochrony prawnej pochodzący z *Global Competitiveness Report*, opracowany przez Forum w Davos. Do tych cech dodaliśmy również dynamizm gospodarki, mierzony średnim wzrostem PKB.

WYKRES 14.
WYSTANDARYZOWANY WPŁYW CECH
GOSPODARKI NA JEJ ATRAKCYJNOŚĆ
INWESTYCYJNĄ

Wskaźnik pokazuje, o ile statystycznie zwiększają się inwestycje w danym kraju w porównaniu z innym analogicznym krajem, jeżeli oba kraje różni tylko ta jedna cecha (jej zmiana o 1 dla zmiennej „granica” lub o jedno odchylenie standardowe dla innych zmiennych)

PODSTAWOWE ZMIENNE <<GRAWITACYJNE>> WPŁYWAJĄCE NA INWESTYCJE:



ZMIENNE STRUKTURALNE, OPISUJĄCE INNE WAŻNE CECHY EKONOMICZNE KRAJU PRZYJMUJĄCEGO:



Źródło: SpotData, UNIQA

RANKING KRAJÓW POD WZGLĘDEM CECH INWESTYCYJNYCH

Czynniki wyróżnione w modelu ekonometrycznym jako kluczowe dla atrakcyjności inwestycyjnej zostały wykorzystane do stworzenia rankingu krajów regionu. Dla każdego z czynników pokazujemy listę krajów – od najbardziej do najmniej atrakcyjnego. Nie tworzymy jednego rankingu, ponieważ dla różnych firm mogą być istotne odmienne cechy. Niektóre firmy inwestują w wybranym kraju z powodu atrakcyjności jego rynku, inne dlatego, że szukają dogodnej lokalizacji fabryki do sprzedaży w określonym regionie, jeszcze inne dlatego, że szukają taniej siły roboczej lub – dla odmiany – dobrze wykształconej siły roboczej.

Wielkość rynku

Jest jeden kraj regionu, który wyróżnia się zdecydowanie wielkością swojego rynku – jest to Rosja, kraj o niemal czterokrotnie większej populacji niż Polska i trzyipółkrotnie wyższym poziomie PKB. Ale ten kraj z powodu inwazji na Ukrainę wypada z polskiej i europejskiej mapy inwestycyjnej, prawdopodobnie na wiele lat. Cztery inne kraje można traktować jako te, które mają na tyle duże rynki wewnętrzne, że mogą przyciągać przedsiębiorstwa z Polski, nastawione na poszukiwanie lokalnych klientów – Czechy, Węgry, Rumunia i Ukraina. Przy czym Ukraina, z powodu wojny, na pewien czas może zniknąć z radarów inwestycyjnych. Mamy nadzieję, że bardzo szybko na nie wróci. Coraz więcej firm szuka szans na Bałkanach, licząc, że kraje tego regionu największe turbulencje ekonomiczne mają już za sobą.

Poziom rozwoju

Zdecydowanie najbardziej rozwiniętym krajem regionu są Czechy, które można nazwać Niemcami lub Szwajcarią Europy Środkowej. Kraj ten ma nie tylko wyraźnie wyższe PKB na głowę mieszkańca (jest pod tym względem ok. 10–15 lat przed Polską), lecz również wiele innych cech krajów rozwiniętych – stabilną walutę, wysokie wskaźniki wiarygodności kredytowej, najwyższą w regionie innowacyjność mierzoną nakładami na badania i rozwój. Na kolejnych miejscach znajdują się Słowenia oraz kraje bałtyckie – są one w ostatnich latach polem coraz większej ekspansji polskiego kapitału, choć ich niewielka populacja sprawia, że nie każda firma może odnaleźć sens biznesowy obecności otwierania tam oddziałów.

Dynamika rozwoju

O atrakcyjności inwestycyjnej może decydować nie tylko wielkość rynku i poziom jego rozwoju, lecz również kierunek, w jakim dany rynek zmierza. Inwestycja na relatywnie mało rozwiniętym rynku, który w ciągu dekady może znacząco urosnąć, daje szansę na duży zwrot z zainwestowanego kapitału. W regionie najszybciej rozwijającymi się gospodarkami są Węgry i kraje bałtyckie, ale na szczególną uwagę zasługuje Serbia – kraj znajdujący się poza Unią Europejską, ale taki, który w długim okresie może liczyć na akcesję do UE i jednocześnie taki, którego tempo rozwoju w ostatnich latach wyraźnie się poprawiło. Całkiem niezłe wyniki w ostatnich latach osiągał też inny kraj południowych Bałkanów – Albania. Przy czym w Albanii jest znacznie mniej polskiego kapitału niż w Serbii, możliwe więc, że jest to kraj otwierających się możliwości.

Stan ochrony prawnej

Inwestycja oprócz tego, że musi być zyskowna, powinna być też bezpieczna. Na nowych rynkach inwestor powinien przede wszystkim rozumieć wszystkie ryzyka prawne, rynkowe i kulturowe. Redukcji ryzyka sprzyja wysoki stan ochrony prawnej, który pokazujemy przez pryzmat indeksu łatwości egzekwowania umów. Jest to wskaźnik dość wysoko skorelowany z PKB per capita, więc osiąga wysoką wartość w Czechach czy Słowenii. Ale można wyróżnić też kraje, gdzie pewność umów jest wyższa, niż wskazywałby na to PKB per capita. Jest tak przede wszystkim w Chorwacji, Macedonii Północnej i Serbii. A zatem kolejne punkty dla Bałkanów!

Otwartość na świat

Wiele firm inwestuje w poszczególnych miejscach ze względu na ich strategiczne położenie, ułatwiające sprzedaż na otaczające rynki. Z tego powodu Polska stanowi atrakcyjną lokalizację dla wielu firm przemysłowych i usługowych, ponieważ pozwala na szybką i łatwą sprzedaż do Europy Zachodniej. Żeby kraj mógł odgrywać rolę centrum produkcji i dystrybucji, jego połączenia ze światem muszą być dobrze rozwinięte. Łatwość eksportowania mierzy indeks kompilowany do 2020 roku przez Bank Światowy w ramach raportu

Doing Business. Większość krajów regionu osiąga w nim dość dobre wyniki, ale na wyróżnienie zasługują znów kraje Bałkanów – Chorwacja i Macedonia. Niektóre firmy uważają Chorwację za dobrą bazę ekspansji sprzedażowej do Szwajcarii, Austrii i Niemiec.

Kapitał ludzki

Bez możliwości zatrudnienia wydajnej siły roboczej trudno rozwijać biznes w jakimkolwiek kraju. Kapitał ludzki, różnie definiowany, to jeden z najważniejszych czynników, które decydują o lokalizacji inwestycji. Nie ma oczywiście jednej

dobrej miary tego kapitału, ale można wykorzystać np. nakłady na edukację, ponieważ są one dość wyraźnie skorelowane z inwestycjami zagranicznymi. Pod tym względem liderem są Czechy, ale warto zwrócić uwagę na wysokie miejsce wschodnich sąsiadów Polski – Ukrainy i Białorusi. Te dane mogą potwierdzać obiegową opinię słyszaną często wśród przedsiębiorców, że w tych krajach można znaleźć bardzo zdolnych i dobrze wykształconych pracowników przy relatywnie niskich wynagrodzeniach. Przy czym w warunkach obecnego konfliktu tych pracowników łatwiej jest przyciągać do Polski, niż zatrudniać na miejscu.

WYKRES 15.
RANKING KRAJÓW REGIONU POD WZGLĘDEM
WSKAŹNIKÓW ISTOTNYCH DLA INWESTYCJI

Liczba pokazuje, które miejsce zajmuje kraj w regionie, intensywność koloru wskazuje na wysokie miejsca w rankingu. Zdecydowaliśmy się nie usuwać z listy Ukrainy, mimo że w krótkim i średnim okresie niektóre silne strony tego kraju pozostaną w cieniu zniszczeń wojennych. Wierzymy, że ukraińska gospodarka zacznie stawać na nogi.

	ogólne PKB	PKB per	wzrost PKB	egzekutowanie umów	łatwość eksportu	nakłady na edukację
Czechy	1	3	13	3	4	1
Rumunia	2	9	8	11	2	12
Węgry	3	7	1	7		6
Ukraina	4	15	11	14	3	2
Słowacja	5	4	7	2	3	9
Bułgaria	6	10	12	9	2	10
Chorwacja	7	8	15	4	1	7
Słowenia	8	1	6	1	1	4
Litwa	9	5	9	15	2	8
Serbia	10	11	4	6	2	11
Łotwa	11	6	3	12	1	5
Estonia	12	2	2	13	2	3
Bośnia i Hercegowina	13	13	10	8	1	
Albania	14	14	5	10	5	13
Macedonia Północna	15	12	14	5	1	

Źródło: SpotData, UNIQA

04

JAKIE FIRMY
INWESTUJĄ W REGIONIE

PRZEMYSŁ I HANDEL LIDERAMI EKSPANSJI

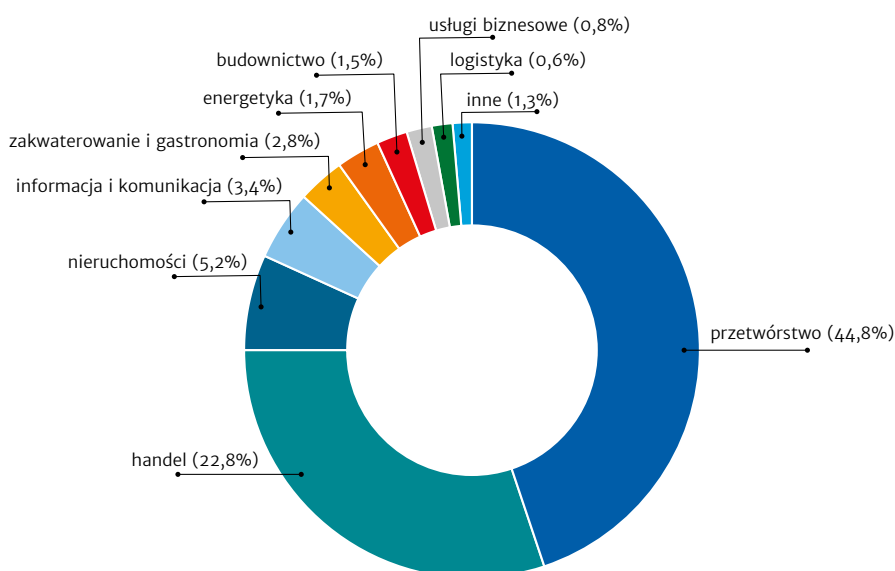
Inwestycje z Polski w regionie CEE dotyczą w około 50 proc. dwóch sektorów gospodarki – przetwórstwa przemysłowego oraz handlu detalicznego. W tych sektorach w latach 2013–2019 inwestowano co roku średnio 0,5 mld euro. Powyżej 100 mln euro inwestowano

również w informację i komunikację oraz w działalność finansową i ubezpieczeniową. Reszta sektorów miała mniejsze znaczenie. Inwestycje z Polski rzadziej dotyczą budownictwa, działalności profesjonalnej i naukowej czy gastronomii i turystyki.

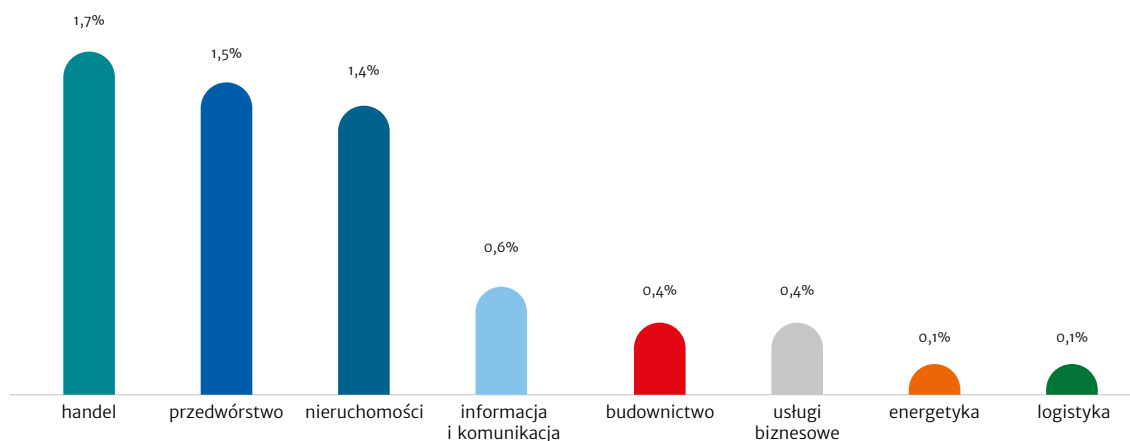
WYKRES 16.
STRUKTURA SEKTOROWA POLSKICH INWESTYCJI ZA GRANICĄ, W PROC.

Przetwórstwo jest największym sektorem pod względem wielkości inwestycji, ale to w handlu inwestycje zagraniczne odgrywają największą rolę pod względem ich wpływu na wielkość operacji przedsiębiorstw

udział sektorów w polskich inwestycjach zagranicznych w Europie Środkowej i Wschodniej (proc.)



udział aktywów ulokowanych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej w ogólnych aktywach danego sektora (proc.)



Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych NBP i GUS

Natomiast struktura sektorowa inwestycji może nie być najlepszym miernikiem tego, które sektory są najbardziej skłonne do inwestowania. Przetwórstwo jest sektorem kapitałochłonnym, więc inwestycje zagraniczne firm przetwórczych będą dużo ważyc w danych. Jednocześnie firmy usługowe, wynajmujące biura, mogą w takich danych być niedoszacowane. Dlatego spojrzeliśmy na dane jeszcze z innej perspektywy – tego, jaki udział mają inwestycje w regionie w ogólnych aktywach poszczególnych sektorów. Z tej perspektywy na pierwszym miejscu znajduje się handel, na drugim przetwórstwo, na trzecim nieruchomości, a na czwartym informacja i komunikacja.

Szczegółowe dane w rozbiu na sektory dostępne są dla dziewięciu krajów regionu. Wśród nich tylko w dwóch przetwórstwo jest dominującym sektorem – w Czechach i w Litwie. Wiąże się to z istotną obecnością koncernu PKN Orlen w tych krajach. Na pozostałych rynkach dominują usługi – handel, finanse, informacja i komunikacja lub inne. Te dane pokazują, że po odjęciu efektów dużych inwestycji to handel wysuwa się na czoło jako najważniejszy sektor dla polskiej ekspansji zagranicznej. W tym sektorze Polska posiada wiele dużych nowoczesnych firm, które z powodzeniem rozwijają działalność międzynarodową.

WYKRES 17.
STRUKTURA SEKTOROWA POLSKICH INWESTYJCJI
W PODZIALE NA KRAJE

Dane pokazują, za jaki procent inwestycji w danym kraju odpowiada dany sektor. I tak na przykład w Bułgarii przetwórstwo odpowiada za 16,2 proc. polskich inwestycji zagranicznych w tym kraju

sektor	Bułgaria	Czechy	Chorwacja	Węgry	Litwa	Łotwa	Rumunia	Słowacja
przetwórstwo	16.2	76.7	11.9	5.3	56.7	12.3	26.5	5.7
handel	15.5	10.4	23.5	58.1	7.8	40.8	44.3	43.6
finanse	8.6	2.1	1.6	18.3	24.9	44.9	7.8	3.8
nieruchomości	28.3	1.6	44.7	13.8	0.0	0.0	9.7	0.0
informacja i komunikacja	0.4	0.1	4.2	0.1	0.1	1.1	1.1	47.8
pozostałe	32.1	9.2	14.1	4.4	10.5	1.0	10.6	4.8

Źródło: SpotData, UNIQA, na podstawie danych Eurostatu

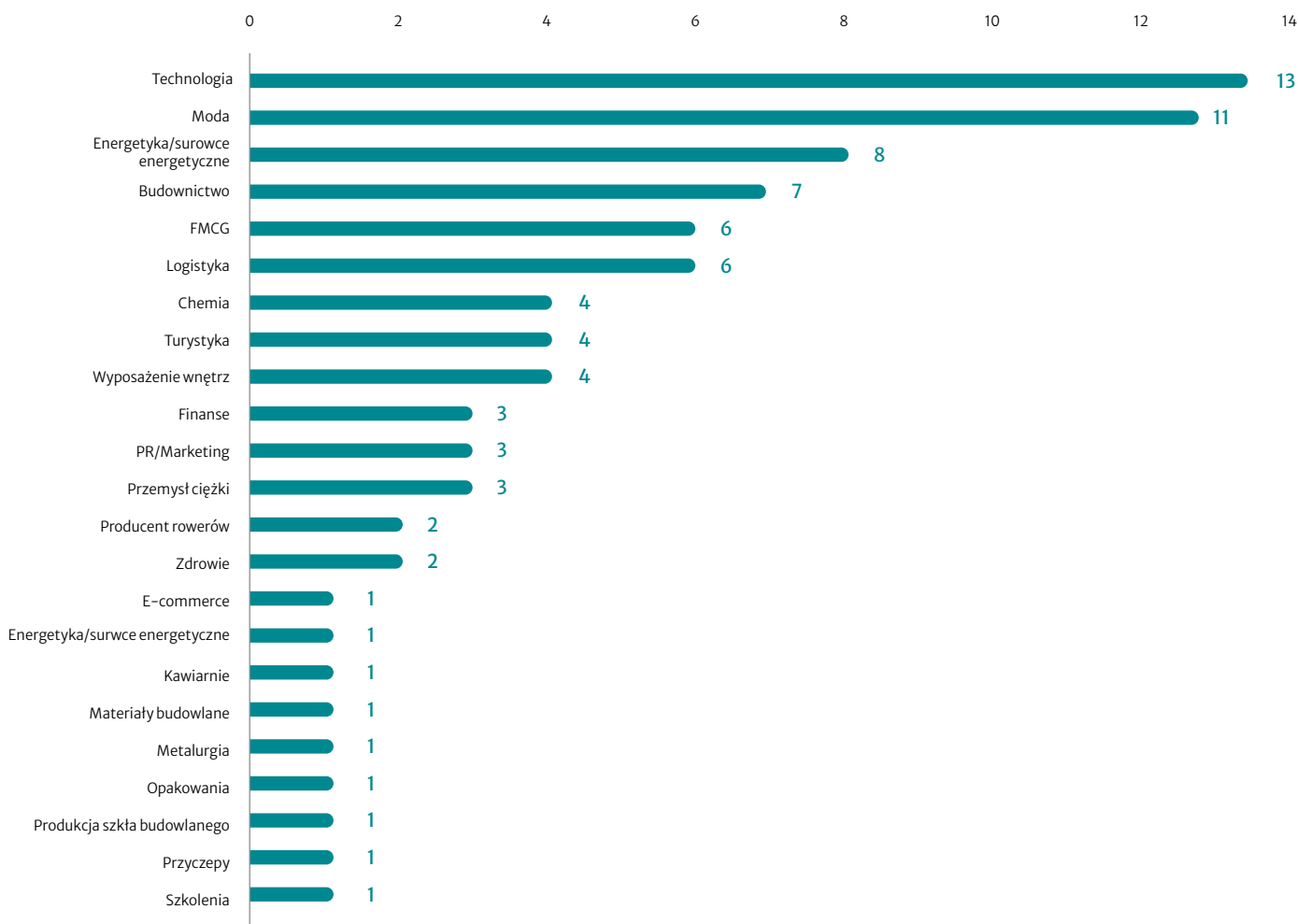
ROSNĄCA ROLA TECHNOLOGII

O ile duże inwestycje zagraniczne Polski w regionie są skoncentrowane w handlu i przetwórstwie, o tyle wiele mniejszych projektów związanych jest z branżami technologicznymi. Bardziej szczegółowa analiza branżowa, oparta na przeglądzie konkretnych informacji o inwestycjach polskich firm w regionie, pokazuje, że pod względem liczby projektów dominują przedsięwzięcia technologiczne, czyli m.in. informatyczne i mediowe,

a tuż za nimi jest moda, czyli m.in. e-commerce – branża również mocno oparta na nowych technologiach. To też pokazuje, że ekspansja zagraniczna jest domeną nie tylko dużych przedsiębiorstw. Szans za granicą szukają też średnie firmy, których aktywność znika w zagregowanych statystykach, ale które poprzez budowę sieci relacji biznesowych mogą w przyszłości wyrosnąć na istotne przedsięwzięcia.

WYKRES 18.
BRANŻE, W KTÓRYCH DZIAŁAJĄ SPÓŁKI INFORMUJĄCE
O INWESTYCJACH W REGIONIE OD 2017 ROKU

Dane oparte są na analizie kilku tysięcy artykułów i informacji prasowych z lat 2017–2021.



Źródło: SpotData, UNIQA

LISTA OGŁASZANYCH PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH W OSTATNICH LATACH

WYKRES 19.
LISTA OGŁASZANYCH PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH
W OSTATNICH LATACH

Źródło: SpotData, UNIQA

	miesiąc	firma	branża	aktywność
1	wrzesień 2022	Wirtualna Polska	media/technologie	Holding przejął węgierską spółkę Szallas, właściciela platform turystycznych w Czechach, Rumunii, Węgrzech i Polsce
2	wrzesień 2022	Synektik	ochrona zdrowia	Spółka medyczna poprzez akwizycje jest od 2022 r. obecna w Czechach i Słowacji
3	wrzesień 2022	Kotar	produkcja materiałów budowlanych	Producent materiałów izolacyjnych planuje zainwestować w centrum produkcyjno-magazynowe w Rumunii
4	sierpień 2022	PSP (Polski Standard Płatności)	finanse	Operator Blika przejął 100 proc. akcji Viamo, słowackiej platformy płatności mobilnych
5	sierpień 2022	Passus	technologie	Spółka technologiczna znajduje coraz więcej klientów w Czechach i Węgrzech na swój system Syclope
6	lipiec 2022	Budimex	budownictwo	Firma budowlana wygrała przetarg na budowę autostrady w Słowacji, startuje także w przetargach w Czechach i Łotwie
7	lipiec 2022	Itaka	turystyka	Polski touroperator otworzył biuro w Budapeszcie. W 2023 r. planuje obsłużyć ok. 40 tys. klientów z Węgier
8	kwiecień 2022	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Zgodnie z podpisanym porozumieniem z MOL koncern energetyczny przejmie stacje paliw w Węgrzech i Słowacji
9	marzec 2022	Modivo (CCC)	odzież	Sklep odzieżowy planuje w 2022 r. uruchomienie sprzedaży w Słowenii i Łotwie
10	marzec 2022	MLP Group	nieruchomości	Deweloper, który jest już obecny m.in. w Rumunii, w 2022 r. planuje rozpoczęcie pierwszej inwestycji w Węgrzech
11	marzec 2022	Polenergia	energetyka	Firma zapowiedziała utworzenie joint venture z Green Genius i udział w przetargu na budowę morskiej farmy wiatrowej w Litwie
12	luty 2022	Citronex	produkcja żywności	Przedsiębiorstwo rolnicze buduje swoją pierwszą w Węgrzech dojrzwalnię bananów
13	grudzień 2021	Software Mind (Ailleron)	technologie	Firma z branży IT podpisała przedwstępną umowę zakupu spółek Code Factory w Rumunii i Mołdawii
14	grudzień 2021	Unilink	finanse	Największa multiagencja ubezpieczeniowa nad Wisłą wykupiła Safety Broker de Asigurare, lidera rynku rumuńskiego
15	listopad 2021	Wittchen	odzież	Producent galanterii skórzanej planuje otwarcie pierwszych swoich salonów w Rumunii, Słowacji i Węgrzech
16	listopad 2021	IAI S.A. (MCI Capital)	technologie	Właściciel platformy sklepowej IdoSell wykupił w lipcu 2021 r. spółkę Shoprenter, lidera rynku węgierskiego
17	listopad 2021	Baselinker	technologie	Spółka z branży e-commerce, w którą zainwestował Kulczyk Investments, rozpoczęła działalność na rynkach czeskim i rumuńskim
18	listopad 2021	Allegro	technologie	Grupa e-commerce przejęła w Czechach firmy z branży e-commerce: Mall Group i WE DO
19	październik 2021	Profitroom	technologie	Dostawca systemów rezerwacyjnych dla hoteli wykupił swojego resellera w Czechach i Słowacji
20	październik 2021	Antal	usługi biznesowe	Agencja rekrutacyjna planuje w ciągu najbliższych dwóch lat rozpocząć działalność w Rumunii
21	październik 2021	Empik Foto	handel	Fotograficzna spółka córka Empiku uruchomiła w 2021 r. swój serwis w Rumunii
22	październik 2021	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Koncern energetyczny rozpoczął budowę w Litwie instalacji pogłębionego przerobu ropy
23	wrzesień 2021	Esotiq & Henderson	odzież	Firma odzieżowa w pierwszej połowie 2021 r. otworzyła swój pierwszy salon w Słowacji i planuje tam kolejne
24	wrzesień 2021	Inter Cars	motoryzacja	Dystrybutor części samochodowych nabył 33 proc. udziałów w węgierskim Partslife International

	miesiąc	firma	branża	aktywność
25	wrzesień 2021	PKO BP	finanse	Największy polski bank zamierza w 2022 r. otworzyć oddział w Rumunii
26	wrzesień 2021	CCC	odzież/obuwie	Firma obuwnicza otworzyła pierwsze salony pod marką HalfPrice w Chorwacji i Czechach
27	wrzesień 2021	SFD	handel	Spółka handlująca suplementami i odżywkami uruchomiła w październiku 2021 r. serwis e-commerce w Czechach i Słowacji
28	lipiec 2021	Audioteka	technologie	Audioteka, która obecna jest już w Czechach, Słowacji i Litwie, przejęła w 2021 r. swojego litewskiego partnera
29	lipiec 2021	Dadelo	handel	Sprzedawca rowerów wydzielony z grupy oponeo.pl przygotowuje się do akwizycji w Czechach i Słowacji
30	wrzesień 2021	Kross	producent rowerów	Budowa sieci partnerskiej w regionie, z celem osiągnięcia pierwszej pozycji na każdym rynku CEE
31	wrzesień 2021	Answear.com	e-sklep odzieżowy	Otwarcie sklepu w Chorwacji, plany dwóch kolejnych i zapowiedź ekspansji na cały region
32	wrzesień 2021	7R	budownictwo	Zakup działki pod nieruchomość w Czechach
33	wrzesień 2021	Username	platforma dla freelancerów	Plan rozwoju usług w oparciu o pracowników z Ukrainy i Rosji
34	sierpień 2021	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Rząd ukraiński informował, że Orlen jest zainteresowany rozwojem w tym kraju
35	sierpień 2021	LPP	odzież	Uruchomienie nowego centrum logistycznego
36	sierpień 2021	Linkhouse	reklama	Zapowiedź rozwoju w Rumunii, Czechach, Słowacji i Węgrzech od pierwszej połowy 2022 r.
37	sierpień 2021	Prime Label	opakowania	Zakup przez właściciela, fundusz Innova, estońskiej firmy LabelPrint i konsolidacja działalności wokół polskiej spółki
38	lipiec 2021	e-obuwie.pl	obuwie	Otwarcie, wspólnie z Modivo, pierwszego sklepu w Pradze
39	czerwiec 2021	Press Glass	produkcja szkła budowlanego	Budowa fabryki w Litwie za 230 mln zł
40	maj 2021	Selvita	biotechnologia	Finalizacja przejęcia chorwackiej spółki Fidelra za 140 mln zł
41	maj 2021	PGNiG	gazownictwo	Przejęcie udziałów w ukraińskiej spółce Karpatgazvydobuvannya, posiadającej koncesje wydobywcze
42	kwiecień 2021	GTC	nieruchomości	Zakup węgierskiej spółki Winmark Ingtatlanfejlesztés za 160 mln euro, która jest właścicielem biurów w Budapeszcie
43	kwiecień 2021	Vercom	reklama/technologie	Zapowiedź wydania 250 mln zł na przejęcia i konsolidację rynku w Europie Środkowej i Wschodniej
44	marzec 2021	LPP	odzież	Podwojenie powierzchni centrum fulfillment pod Bukaresztem
45	marzec 2021	Grape Up	technologie IT	Poszukiwanie celów akwizycyjnych w państwach ościennych
46	marzec 2021	Pracuj.pl	HR/technologie	Wejście korporacyjnego funduszu Pracuj Ventures na rynek ukraiński
47	marzec 2021	Atlas	materiały budowlane	Zapowiedź budowy nowej fabryki w Rumunii
48	luty 2021	PKP Cargo	logistyka	Powołanie wspólnej spółki z litewskim LTG Cargo w celu realizacji przewozów międzynarodowych
49	luty 2021	Ochnik	odzież	Ochnik interesuje się przejęciem Kara Trutnov
50	luty 2021	Dobro & Dobro	sieć kawiarni	Otwarcie pierwszych lokali w Pradze
51	grudzień 2020	Rohlig Suus Logistics	logistyka	Wejście na rynek rumuński; w ostatnich latach spółka rozwinęła też ofertę w Słowacji, Węgrzech, Słowenii i Czechach
52	listopad 2020	Neuca	usługi zdrowotne	Przejęcia kilku spółek w Czechach z obszaru badań klinicznych
53	listopad 2020	4F	odzież	Otwarcie pierwszego sklepu monobrand w Ukrainie, który poszerza ofertę firmy dostępną m.in. w krajach bałtyckich
54	październik 2020	Photon Energy	energia odnawialna	Ukończenie budowy dwóch elektrowni solarnych w Węgrzech

	miesiąc	firma	branża	aktywność
55	październik 2020	PGNiG	gazownictwo	Podpisanie porozumienia w rządem ukraińskim w sprawie uczestnictwa w procesie prywatyzacji w tym kraju
56	październik 2020	R4S Consulting	PR	Uruchomienie biura w Budapeszcie
57	wrzesień 2020	Budimex	budownictwo	Zapowiedź przejęć w Czechach, Słowacji lub Niemczech
58	sierpień 2020	Scallier	nieruchomości	Zapowiedź otwarcia parków handlowych w Rumunii
59	lipiec 2020	Group One	reklama	Otwarcie biura w Pradze
60	luty 2020	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Zapowiedź istotnego zwiększenia liczby stacji paliw w Litwie
61	styczeń 2020	Senuto	reklama/technologie	Rozpoznanie potencjalnych rynków do ekspansji zagranicznej, w tym w Europie Środkowej
62	styczeń 2020	Polskie ePłatności	finanse	Rozpoczęcie rozpoznania rynku w Czechach, Rumunii i Słowacji w celu ewentualnych przejęć
63	styczeń 2020	Kross	producent rowerów	Utworzenie zespołów sprzedażowych w Rumunii, Węgrzech i Słowacji
64	grudzień 2019	CCC	obuwie	Start usługi e-commerce w Rumunii, Czechach, Austrii i Węgrzech
65	grudzień 2019	PayPo	finanse	PayPo, zamierza wejść na co najmniej jeden z rynków: Rumunię, Czechy, Węgry lub Słowację
66	listopad 2019	Śnieżka	farby	Zakup 80% udziałów w węgierskiej spółce Poli-Farbe
67	listopad 2019	mBank	finanse	mBank planuje do 2022 r. podwojenie liczby placówek w Czechach i Słowacji w stosunku do 2018 r.
68	październik 2019	LPP	odzież	Otwarcie sklepu Internetowego w Ukrainie oraz plany otwarcia do końca 2020 r. sklepu stacjonarnego w Macedonii Północnej
69	wrzesień 2019	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Orlen otrzymał pozwolenie od urzędów antymonopolowych na otwarcie ośmiu stacji w Słowacji
70	wrzesień 2019	TZMO	materiały higieniczne	Firma planuje wdrożenie rozwiązań z zakresu internetu rzeczy w jednej z fabryk w Rosji, Ukrainie lub Indiach
71	sierpień 2019	Asseco	technologie IT	Asseco SSe za 4 mln euro kupuje spółkę Sonet działającą w Czechach i Słowacji
72	maj 2019	OT Logistics	logistyka	OT Logistics kupi za ok. 3,3 mln zł dodatkowe 0,7 proc. akcji operatora portu Luka Rijeka
73	maj 2019	Itaka	turystyka	W 2018 r. roku operator turystyczny otworzył swoje biuro w Łotwie
74	marzec 2019	Wirtualna Polska	e-commerce	WPH rozgląda się po Czechach, Węgrzech oraz Rumunii, by poprzez akwizycję wejść na tamtejsze rynki
75	marzec 2019	Coders Lab	szkolenia	Rumuńska spółka Coders Lab na zasadach fraczyzy rozpoczyna działalność w Rumunii
76	marzec 2019	Maspex	spożywcze	Maspex Romania zbuduje magazyny w miejscowości Varta Dornei
77	luty 2019	Citronex	logistyka	Citronex planuje wybudowanie w najbliższych miesiącach drugiej dojrzałej bananów w Rumunii
78	luty 2019	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Orlen planuje wejście na rynek słowacki pod marką Benzina i otworzyć 10 obiektów
79	luty 2019	Asseco	technologie IT	Asseco SE rozgląda się po rynkach czeskim, słowackim oraz rumuńskim za firmą do przejęcia
80	grudzień 2018	CDRL	odzież	CDRL uzgodniła zakup 90 proc. udziałów w Busliku, białoruskiej sieci sklepów z odzieżą dla dzieci
81	grudzień 2018	Exact Systems	HR/technologie	Spółka rozgląda się za firmą do przejęcia na różnych rynkach
82	grudzień 2018	Komfort	dywany	Rumuński urząd do spraw ochrony konkurencji wydał zgodę na zakup Podnet Consulting przez Komfort
83	listopad 2018	Porta KMI	drzwi	Firma planuje w latach 2015–19 wydanie 163 mln zł na inwestycje
84	listopad 2018	AB	telefony	AB chciałoby w przyszłości zajmować się dystrybucją telefonów OPPO w Słowacji i Czechach

WYKRES 19.
LISTA OGŁASZANYCH PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH
W OSTATNICH LATACH

Źródło: SpotData, UNIQA

	miesiąc	firma	branża	aktywność
85	listopad 2018	LPP	odzież	LPP planuje w 2019 r. otwarcie sklepów w Bośni i Hercegowinie oraz w Finlandii
86	listopad 2018	Oshee	spożywcze	Oshee nawiązała współpracę z funduszem Innova w celu poszukiwania podmiotów do akwizycji
87	październik 2018	Greenway	ładowarki EV	Greenway planuje rozwój firmy poprzez wejścia na nowe rynki, m.in. kraje bałtyckie i Czechy
88	październik 2018	Famur	sprzęt górniczy	Firma planuje podjęcie inwestycji, by wejść do topu trzech światowych producentów maszyn górniczych
89	październik 2018	PKN Orlen	przetwórstwo ropy	Orlen planuje wybudować w Czechach obiekt do wytwarzania elektryczności i pary wodnej
90	październik 2018	Siarkopol	wydobycie siarki	Siarkopol planuje otwarcie nowej kopalni siarki w gminie Połaniec
91	październik 2018	R22	hosting domen	R22 otrzymało pożyczkę 2,1 mln euro na sfinansowanie inwestycji w Rumunii
92	wrzesień 2018	R22	hosting domen	Firma R22 przejęła w Rumunii mxHost oraz xServers
93	wrzesień 2018	Velvet	materiały higieniczne	Velvet planuje akwizycję rumuńskiej firmy
94	sierpień 2018	R22	hosting domen	R22 za 1,1 mln euro kupiła 99 proc. udziałów w spółce Gazduire Web
95	lipiec 2018	Izodom	budownictwo	Firma planuje pozyskanie 1 mln euro na wybudowanie nowej fabryki domów. Rozważane lokalizacje to Azja i Afryka
96	lipiec 2018	Coast2Coast	spożywcze	Firma planuje dokonanie akwizycji w regionie CEE za kwotę z przedziału 50–400 mln zł
97	kwiecień 2018	Benefit System	fit	Firma chce pozyskać 300 mln zł na rozwój programu Multisport za granicą
98	marzec 2018	Wielton	przyczepy	Wielton planuje wzrost poprzez akwizycję na jednym z europejskich rynków
99	marzec 2018	Farmur	sprzęt górniczy	Firma planuje kolejne przejęcie
100	luty 2018	Orbis	hotele	Firma planuje zbudowanie obiektu w Słowenii
101	luty 2018	Itaka	turystyka	Firma uzyskała pozwolenie na działalność w Litwie
102	styczeń 2018	MLP	budownictwo	Firma ma pozwolenie na budowę w Rumunii
103	styczeń 2018	Galeco	metalurgia	Firma planuje zakup firmy handlowo-produkcyjnej ze swojej branży
104	październik 2017	Medicine	odzież	Firma chce otworzyć sklepy w Czechach, Rumunii i Węgrzech
105	wrzesień 2017	Asseco	technologie IT	Asseco zakupiło słowackie CEIT za ok. 10 mln euro
106	wrzesień 2017	Azoty	chemia	Grupa Azoty złożyła ofertę objęcia udziałów w chorwackiej spółce Petrokemija
107	lipiec 2017	Synthos	chemia	Firma otworzyła spółkę w Wiedniu
108	lipiec 2017	Selena	chemia	Zakup 64 proc. udziałów we włoskim Unifleksie, producencie wyrobów akrylowych
109	czerwiec 2017	Itaka	turystyka	Itaka zakupiła Novoturasa, lidera usług turystycznych w krajach bałtyckich
110	czerwiec 2017	Bralinek	podłogi	Inwestycja w wysokości 250 mln zł w zwiększenie mocy produkcyjnych w fabryce w Ukrainie
111	czerwiec 2017	Sunny Family	spożywcze	Firma planuje ekspansję poprzez otwarcie fabryki wafli w USA lub Afryce
112	maj 2017	OT Logistics	logistyka	OT jest gotowe zapłacić 8,52 mln euro za udziały w czarnogórskiej Luka Bar
113	kwiecień 2017	Wielton	maszyny	Firma chce przeznaczyć 160 mln zł na inwestycje
114	marzec 2017	GTC	budownictwo	GTC rozpoczyna budowę Ada Mall, pierwszej nieruchomości z zakresu handlu detalicznego w Serbii

WYBRANE NAJWIĘKSZE PROJEKTY INWESTYCYJNE W REGIONIE

WYKRES 20.
WYBRANE NAJWIĘKSZE PROJEKTY INWESTYCYJNE
W REGIONIE

Źródło: SpotData, UNIQA

Firma	Branża	Rok	Wartość inwestycji (mln zł)	Kraj	Opis
Press Glass	Produkcja szkła	2021	230	Litwa	PressGlass buduje fabrykę szkła w Kowieńskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w sąsiedztwie litewskich zakładów Dovisty, Invido oraz NorDan. Z tej fabryki obsługiwane będą mogły być także polskie fabryki okien w północnej Polsce, gdyż jej moce wytwórcze sięgają będą 1,2 mln mkw. zespoła.
Alumetal	Produkcja odlewów aluminiowych	2016	120	Węgry	Inwestycja Alumetalu została uznana przez władze węgierskie za strategiczną. Jest to odlewnia wyrobów aluminiowych, które są sprzedawane firmom motoryzacyjnym.
Śnieżka	Rynek chemii budowlanej	2019	108	Węgry	Dzięki przejęciu węgierskiej firmy Poli-Farbe Śnieżka mogła zwiększyć swoje obroty o jedną czwartą.
Canpack	Produkcja opakowań metalowych i szklanych	2020	100	Czechy	Grupa Canpack, producent opakowań metalowych i szklanych z siedzibą w Krakowie, uruchomiła nową fabrykę puszek napojowych w Czechach.
PKN Orlen	Energia	2018	56	Czechy	PKN Orlen w ramach wezwania nabył prawie 56,3 mln akcji Unipetrolu. Pakiet ten daje ponad 31-proc. udział w kapitale i głosach czeskiej firmy.
OT Logistics	Usługi logistyczne	2017	45	Chorwacja	Przejęcie kontroli na Luka Rijeka, firmą zarządzającą portami. Zarządzanie bałtyckimi i adriatyckimi portami pozwoli grupie na zwiększenie skali działalności oraz rozwój obecnej oferty.
Maspex	Produkcja spożywcza	2019	44	Rumunia	Polski producent napojów Maspex systematycznie rozwija działalność w krajach regionu, a w ostatnich latach powiększał m.in. swoje magazyny w Rumunii.
AmRest Polska	Usługi gastronomiczne	2015	34	Bułgaria	AmRest Polska sfinalizował umowę zakupu 100% udziałów w S.C. Marinopoulos Coffee Company oraz Marinopoulos Coffee Company Bulgaria, operatorów kawiarni Starbucks.

05

REKOMENDACJE
OD LIDERÓW
– O CZYM NALEŻY
PAMIĘTAĆ, INWESTUJĄC
ZA GRANICĄ

SIEDEM NAJWAŻNIEJSZYCH WSKAZÓWEK

Zadaliśmy prezesom dużych polskich firm prowadzących ekspansję w regionie trzy pytania:

- dlaczego Europa Środkowa – co decyduje o ekspansji w regionie;
- czy bliskość geograficzna i kulturowa ma znaczenie dla inwestycji;
- jaki jest przepis na sukces.

Na podstawie rozmów z liderami biznesu – właścicielami i menedżerami największych firm inwestujących w regionie Europy Środkowej – stworzyliśmy listę konkretnych rekomendacji. Mają one za zadanie pomóc nowym inwestorom, a także firmom szukającym kolejnych okazji do rozwoju w regionie, w zdefiniowaniu kluczowych wyzwań związanych z ekspansją kapitałową. Jednocześnie poniżej zamieszczamy pełne rozmowy z przedstawicielami firm.

WYKRES 21.
SIEDEM NAJWAŻNIEJSZYCH WSKAZÓWEK

1. Rozpoznanie rynku

Kluczowy element w ekspansji do nowych krajów. W Polsce korzystanie z wyspecjalizowanych usług badawczych wśród średnich firm nie jest częste, ale wejście na nowy rynek, który zawsze posiada inną specyfikę niż macierzysty, wymaga inwestycji w badania i rozpoznanie rynku.

2. Ocena ryzyka

Ekspansja kapitałowa jest bardziej ryzykowna niż eksportowa, więc rozpoznanie ryzyka musi być bardzo głębokie. Chodzi o ryzyka prawne, podatkowe, finansowe czy biznesowe.

3. Zabezpieczenie finansowania

Firma powinna mieć zdolność przetrwania kilku lat bez dodatniego wyniku finansowego. Należy korzystać z krajowych rozwiązań finansowych, wspieranych często przez państwa, które pomagają w ekspansji zagranicznej.

4. Wybór odpowiedniego momentu

Wejście na nowe rynki powinno nastąpić w momencie, gdy firma jest już wystarczająco mocna na rynku macierzystym. Posiada silną pozycję lub wręcz należy do rynkowych liderów.

5. Dobór ludzi

O ile pierwsze kroki w ekspansji zagranicznej muszą odbywać się pod kierunkiem polskich menedżerów firmy, o tyle jej rozwój na rynku docelowym powinien być oparty w dużej mierze na lokalnej kadrze menedżerskiej, znającej warunki danego rynku.

6. Zbudowanie kultury organizacyjnej

Firma międzynarodowa jest bardziej złożona organizacyjnie, co wymaga nie tylko formalnych zmian w strukturze, ale też zbudowania kultury organizacji nastawionej na profesjonalizm i różnorodność.

7. Cierpliwość

Pierwsze kroki w ekspansji zagranicznej bywają często trudne, zdobywanie rynku jest procesem powolnym. Idea, by szybko wycofywać się z nieudanych przedsięwzięć, popularna w biznesie, powinna ustąpić cierpliwości.

Źródło: SpotData, UNIQA

BRAK ROZPOZNANIA RYZYKA MOŻE POŁOŻYĆ PROJEKT

Dlaczego Europa Środkowa? W czym tkwią przewagi firmy?

Zawsze mówiliśmy, że chcemy być firmą międzynarodową – jesteśmy na wschodzie Europy, w Skandynawii, wchodzimy z budownictwem modułowym do Niemiec. To pozwala na dywersyfikację biznesu i dzięki temu większą odporność. Mamy sześć linii biznesowych – generalne wykonawstwo w kraju, działalność deweloperską, produkcję Unihouse, infrastrukturę drogową, infrastrukturę mostową oraz działalność kubaturową eksportową. Ekspansja zagraniczna to jest dodatkowy element wspierający dywersyfikację.

Naszą przewagą na rynkach regionu zawsze były dwa elementy: reputacja solidnej firmy europejskiej, która potrafi budować budynki wysokiej jakości, a także finansowanie zapewniane inwestycjom przez polskie instytucje finansowe. Dla naszych partnerów to jest ważny element.

Czy bliskość geograficzna i kulturowa ma znaczenie?

Tak, można zauważyć, z kim się najlepiej pracuje. W wielu krajach mówi się, że z Polakami bardzo dobrze się pracuje ze względu na podobieństwa kulturowe. Wprawdzie nikt dziś nie ma problemu z angielskim, ale my z klientami na rynkach wschodnich porozumiewamy się w ich językach.

Inny ważny czynnik to pracownicy. Zaangażowanie menedżerów w kraju w ekspansję zagraniczną jest niezbędne, nawet jeżeli na poziomie lokalnym opieramy się na pracownikach z danego kraju. A każdy woli pracować z domu. Z Białegostoku jest bliżej do Grodna niż do Poznania, jest też blisko do Lwowa, nie są to duże odległości, dlatego ludzie chętnie tam jadą.



LESZEK GOŁĘBIEWSKI,
prezes Grupy Unibep

Jakie są czynniki sukcesu na zagranicznych rynkach?

Są trzy najważniejsze rzeczy. Po pierwsze, dobra ocena ryzyka. Trzeba dokładnie poznać specyfikę podatkową, prawną danych krajów. Znam przypadki, że niektóre polskie firmy wchodziły na dany rynek, myślały, że jakoś to będzie, a potem pojawiały się pytania: co z VAT, jak uzyskać pozwolenie na pracę, a kontrakt był podpisany, czas leciał i był problem. Po drugie, trzeba mieć zaufanych menedżerów, którzy będą realizować projekty za granicą. W dużej mierze powinny być to osoby z rynków lokalnych. My mamy bardzo dobrą kadrę, która zna przepisy, specyfikę rynków lokalnych. Po trzecie, trzeba zapewnić sobie bezpieczeństwo finansowe. To jest clou ekspansji zagranicznej. My to realizujemy tak, że pozyskujemy finansowanie w Polsce, nie martwimy się, czy faktura będzie opłacona, bo pieniądze nie idą do inwestora, tylko bank przelewa nam bezpośrednio za wykonane prace. Poza tym trzeba mieć kapitał – to są rynki podwyższonego ryzyka. Nie można dopuścić, żeby ekspansja zagraniczna przewróciła firmę.

PIERWSZYM KROKIEM POWINNA BYĆ MOCNA POZYCJA NA RODZIMYM RYNKU

Dlaczego Europa Środkowo-Wschodnia? W czym tkwią przewagi firmy?

Historia naszej ekspansji na inne rynki jest bardzo entrepreneurial (przedsiębiorcza). Wszystko zaczynaliśmy od zera, korzystając z doświadczeń budowania biznesu w kraju. Pod koniec lat 90. budowaliśmy biznes w Polsce, chcąc stworzyć topową ofertę dla banków i telekomów – kupować od nich wierzytelności. Wtedy powstawały pierwsze usługi konsumenckie na dużą skalę i jednocześnie pojawił się popyt na sprzedaż wierzytelności.

Gdy udało się nam rozwinąć działalność i dobrze zdefiniować nasze przewagi, to wspólnie z funduszem Enterprise Investors, który był naszym inwestorem, stwierdziliśmy, że może poszukamy okazji do rozwoju w regionie. Szukaliśmy kraju, który będzie w podobnej sytuacji, co Polska kilka lat wcześniej – będzie miał podobne usługi, podobny rynek, będzie na podobnym etapie rozwoju. Na początku typowaliśmy trzy kraje – Ukrainę, Turcję i Rumunię. Ukraina odpadła z powodu odmiennej kultury biznesowej, Turcja ze względu na fakt, że w ogóle nie akceptowano tam kobiet w biznesie, co z kolei dla nas było nie do przyjęcia. Została więc Rumunia, która miała rynek odpowiedniej wielkości i miała wkrótce wejść do Unii Europejskiej.

Dlaczego nie inne kraje regionu? Bo były za małe, choć później rozwinęliśmy z powodzeniem biznes w Czechach. A dlaczego nie Europa Zachodnia na początku? Bo nie byliśmy na to gotowi mentalnie. Te różnice mentalne między Polską a Europą Zachodnią są bardzo duże, znacznie większe niż między Polską a krajami naszego regionu.

Czy bliskość geograficzna i kulturowa ma znaczenie?

Tak. Różnice wynikają z dojrzałości rynków zachodnich w porównaniu ze wschodnimi. My w CEE (Europa Środkowa i Wschodnia) startowaliśmy w tym samym momencie. Przedsiębiorcy w moim wieku pamiętają czasy komunizmu, kiedy nie było przedsiębiorczości, nie było prywatnej



PIOTR KRUPA,
prezes KRUK

własności. To jest bardzo łączące. Możemy to porównać z rozmowami z przedsiębiorcami, młodymi menedżerami z Włoch czy Hiszpanii. Oni nie wyobrażają sobie, że u nas kiedyś nie było prywatnych firm, że „Giuseppe” nie mógł sobie kupić Ferrari. Co z tego wynika? Inny mindset. My z ludźmi z regionu rozumiemy się bez słów, to bardzo pomaga, zbliża. Mamy podobne doświadczenia. Natomiast w kontakcie z ludźmi z Europy Zachodniej jest już inaczej.

Rozwinęliśmy też w końcu z sukcesem biznes we Włoszech i Hiszpanii, o czym można by długo opowiadać, bo było to pod względem budowania relacji trudniejsze. Te różnice dobrze widać z perspektywy menadżerskiej. W regionie CEE większość kontaktów, jakie miałem, to z ludźmi, którzy rozwijali się równolegle z ich rynkami, zaczęli w tym samym momencie. A w Niemczech, Włoszech, Hiszpanii na senioralnych stanowiskach nie ma 40-latków. Oni więc są bardziej senioralni, bardziej executive. To sprawia, że my od razu ustawiamy się na innej pozycji mentalnej, niestety niższej. Nie mieliśmy doświadczenia, nie przejmowaliśmy wykształconej wcześniej kultury biznesowej. To jest spora bariera. To jak przejście Mojżesza przez pustynię – wymaga czasu i nie da się tego skrócić.

Jakie są czynniki sukcesu na zagranicznych rynkach?

Przede wszystkim jest to sukces na rynku krajowym. Jeśli jesteś dobry na swoim podwórku, wtedy możesz planować

ekspansję na inne rynki – czy to w ramach CEE, czy do krajów zachodnich. Jak nie jesteś dobry, a nawet najlepszy, to zastanów się, czy chcesz iść do CEE, a o Europie Zachodniej w ogóle nie myśl. Najpierw trzeba być najlepszym lokalnie, potem w kraju, potem dopiero wychodzić za granicę. Inaczej nie masz szans, szkoda pieniędzy.

Kolejna rzecz to konieczność bardzo głębokiego zrozumienia specyfiki klienta na danym rynku. On może różnić się od klienta krajowego, nawet pod kątem różnic kulturowych. Trzeba zejść do pozycji atomu, spędzić dużo czasu na badaniach rynku, klientów, nie bać się wydawać pieniędzy na takie działania.

Trzeba mieć też oczywiście bufor finansowy i czasowy. Moja rada jest taka, by nie wycofywać się za szybko, gdy na początku biznes nie idzie. Często słyszę, że ważne jest, aby wiedzieć, kiedy się wycofać. Uważam, że jest odwrotnie, bo sukces osiąga się wtedy, gdy się wierzy w jego powodzenie i podnosi się w czasie kryzysu – jak Rocky Balboa, po ciosie trzeba wstać i iść dalej. To „gen niepoddawania się” decyduje o sukcesie.

KADRA MENEDŻERSKA POWINNA OPIERAĆ SIĘ NA LOKALNYCH PRACOWNIKACH

Dlaczego Europa Środkowo-Wschodnia? W czym tkwią przewagi firmy?

Dla nas bardzo ważne jest, by być blisko klienta – szybko reagować na jego potrzeby, szybko dostarczać towar. Ponadto, wożenie towaru po całej Europie staje się coraz droższe i ten trend będzie kontynuowany w najbliższych latach. Emisje spalin kosztują coraz więcej, duzi klienci bardzo uważnie kontrolują emisje w całym łańcuchu dostaw, więc koszty transportu należy ograniczać.

Mamy wielu klientów w Szwajcarii, Austrii i Niemczech i stąd lokalizacja jednej naszej fabryki w Chorwacji. Ten kraj daje bardzo łatwy i szybki dostęp na rynki niemieckojęzyczne. Wiele firm francuskich lokowało w ostatnich latach produkcję w tamtym rejonie, my też to zrobiliśmy. Z kolei lokalizacja fabryki na Litwie, której budowę zakończyliśmy i została uruchomiona, wiąże się z faktem, że w tym rejonie mamy wielu skandynawskich klientów, którzy mają ulokowane swoje zakłady w krajach bałtyckich. Teoretycznie moglibyśmy ich obsługiwać budując zakłady w rejonie Suwałk, ale infrastruktura pod inwestycje była znacznie lepiej przygotowana na Litwie. Niebagatelną korzyścią było to, że Litwa posiada EURO.

Czy bliskość geograficzna i kulturowa ma znaczenie?

Ja nie widzę przewag takiego czy innego kraju z powodów kulturowych. Wszystkie kraje są otwarte na inwestycje. My mamy fabryki w naszym regionie, mamy też w Wielkiej Brytanii, w Stanach Zjednoczonych. Dobre produkty o wysokiej jakości wszędzie znajdą klientów, a ich producenci będą wszędzie przyjmowani z otwartymi rękoma. Natomiast ważne jest, by najpierw zbudować sobie rynek zbytu zanim zacznie się inwestować. Najpierw jest eksport, potem inwestycje. Inwestowania trzeba się uczyć, to jest proces stopniowy. I zapewne z tego powodu łatwiej jest zaczynać od krajów regionu, które są blisko. Łatwiej jest zbudować rynek, łatwiej stawiać pierwsze kroki, uczyć się inwestowania.



ARKADIUSZ MUŚ,
prezes Press Glass

Jakie są czynniki sukcesu na zagranicznych rynkach?

Kluczowe są organizacja, kultura firmy oraz jakość produktów. Często słyszę opinie, że produkty z Polski na niektórych rynkach mogą mieć łatwiejszą drogę do klienta, a na innych trudniejszą. Nie zgadzam się z tym. Jak masz dobry towar, to wszędzie jesteś witany.

Chciałbym bardzo mocno podkreślić, że w żadnym kraju nie spotkaliśmy się z działaniami protekcyjnymi lub dyskryminacją lokalnych władz.

Kolejna podstawowa sprawa to oczywiście bardzo dobre zbadanie docelowego rynku – jakie są trendy, jacy gracze, jaka konkurencja, ceny, kanały dystrybucji itd.

Istotne jest również, by wewnątrz firmy mieć zasoby ludzkie i finansowe na co najmniej dwa lata rozkręcania działalności na rynku, na którym się inwestuje. Trzeba mieć czas.

Wreszcie powiedziałbym, żeby nigdy nie opierać się na polskich menedżerach w dłuższej perspektywie. Trzeba mieć lokalną kadrę menedżerską, która zna specyfikę rynku.

NIE MOŻNA SIĘ BAĆ

Dlaczego Europa Środkowo-Wschodnia? W czym tkwią przewagi firmy?

Dla Exact Systems i polskiej firmy kierunek inwestowania w CEE wydaje się naturalny ze względu na brak twardych różnic kulturowych. Czesi, Słowacy czy Rumuni i Węgrzy myślą podobnie jak my i mają podobną historię gospodarczą ostatnich lat. Dużo nas łączy. Dzisiaj wszyscy jesteśmy w Unii Europejskiej, co znacznie ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej. Otoczenie biznesowe jest bardziej stabilne i bezpiecznie. Łatwiej panować nad przepływami kapitału (pożyczki na finansowanie wzrostu biznesu, pozyskiwanie kredytów w lokalnych bankach itd.). Oczywiście czynnikiem kluczowym dla nas jest obecność sektora automotive w danym kraju czy to, jak rozwinięty jest przemysł poddostawczy. I to jest powód, dlaczego te kraje tak, ale Bułgaria, Albania czy kraje bałkańskie już nie.

Czy bliskość geograficzna i kulturowa ma znaczenie?

Tak. Jest blisko, gospodarki są w podobnym cyklu wzrostu. Wszystkie kraje starają się nadrobić lukę czasów słusznie zapomnianych, kiedy były członkami RWPG. To są czynniki, które tworzą platformę porozumienia. Nie trzeba inwestować zbyt dużo czasu, aby wytłumaczyć sobie na spotkaniu biznesowym, dlaczego Polakom, Rumunom czy Słowakom razem będzie łatwiej, kiedy będziemy współpracować, a nie konkurować ze sobą. Wszyscy wyjdziemy na tym lepiej na koniec dnia.



PAWEŁ GOS,
prezes Exact Systems

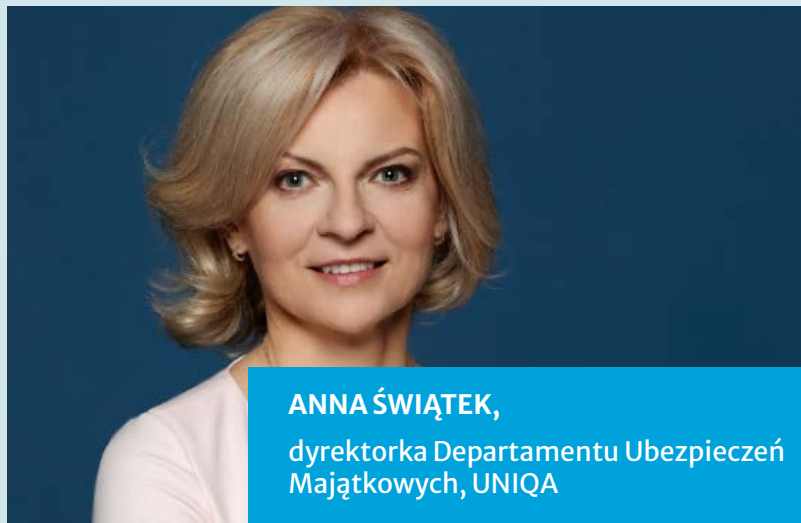
Jakie są czynniki sukcesu na zagranicznych rynkach?

Po pierwsze, nie bać się! Trzeba wierzyć w swoje siły. Skoro udało się stworzyć dobrze funkcjonujący biznes w Polsce, to jest bardzo duże prawdopodobieństwo, że z powodzeniem można to zrobić w jednym z krajów CEE. Oczywiście trzeba zrobić podstawowy research branżowy, aby oszacować rynek i do tego się przygotować. Jako Polacy jesteśmy bardzo sprawni w budowaniu biznesów. Na pewno należy wyzbyć się naszych polskich kompleksów i człołobitności wobec narodów Europy Zachodniej, sądząc z założenia, że one potrafią robić ekspansję zagraniczną lepiej od nas. Nie potrafią! Po prostu robią to dłużej niż polskie firmy, mając łatwiejszy dostęp do kapitału i brak 40-letniej historii powojennej. Jeśli chodzi o dynamikę, percepcję ryzyka biznesowego czy zwinność w działaniu w połączeniu z polską odwagą i zaangażowaniem, nie powinniśmy się bać niczego. Zwłaszcza robiąc interesy z naszymi sąsiadami, z którymi często rozumiemy się bez słów. Właśnie ze względu na wspólną historię.

Jak odpowiadamy na wymagania inwestorów

Jak wynika z raportu, czynniki decydujące o sukcesie w ekspansji zagranicznej to: rozpoznanie rynku, ocena ryzyka, zabezpieczenie finansowe, wybór odpowiedniego momentu, dobór ludzi, zbudowanie kultury organizacyjnej, cierpliwość. I o ile zapewne trudno pomóc klientom planującym ekspansję poza Polskę w tym ostatnim punkcie, o tyle w wielu obszarach możemy to zrobić jako ubezpieczyciel. W dużej mierze dzięki aktywnej obecności na rynkach CEE.

- Ocena ryzyka: dzięki działalności prowadzonej przez spółki UNIQA możemy szczegółowo i profesjonalnie ocenić ryzyko w tych krajach, które są w kręgu zainteresowania inwestycyjnego polskich inwestorów, a także zwrócić uwagę na ryzyka katastroficzne, tj. trzęsienia ziemi, które w Polsce nie występują, czy operacyjne (sposób organizacji rynku ubezpieczeniowego, podatków, ubezpieczeń obowiązkowych), które mogą mieć wpływ na wybór miejsca lub rodzaju działalności. W obecnej sytuacji związanej z działaniami wojennymi w Ukrainie dzięki posiadanej tam spółce, możemy nadal wspierać naszych klientów w oferowaniu ochrony lokalnie oraz informować o zmieniającym się ryzyku.
- Zabezpieczenie finansowe: dzięki jednej z największych sieci spółek w regionie CEE możemy zapewnić odpowiednio dostosowany do lokalnych ryzyk program międzynarodowy, który może być stworzony z Polski zgodnie z potrzebami inwestora, z zakresem ochrony dającym pewność, że w razie szkody inwestycja jest w pełni zabezpieczona przez stabilnego (rating S&P A-) i profesjonalnego partnera ubezpieczeniowego, który zna regulacje i wymagania prawne oraz operacyjne w większości krajów regionu.
- Zbudowanie kultury organizacyjnej: UNIQA jako partner doświadczony w tworzeniu programów międzynarodowych, ale skupiony na regionie CEE, może być pomocny w zbudowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej w zakresie zarządzania ryzykiem i przekazania doświadczenia właściciela z Polski, do krajów regionu, gdzie planuje lub już wdrożył swoją inwestycję.



ANNA ŚWIĄTEK,
dyrektorka Departamentu Ubezpieczeń
Majątkowych, UNIQA

UNIQA Polska ma spore doświadczenie w zabezpieczaniu inwestycji polskich podmiotów w postaci ubezpieczeniowych programów międzynarodowych. **Z listy inwestorów wskazanych w raporcie:**

- 10 jest lub było naszymi klientami w zakresie programów międzynarodowych;
- największe firmy z branży produkcyjnej oraz handlowej (czyli te, które są wskazane w raporcie jako najbardziej aktywne w ekspansji poza granice Polski) są w tej chwili przedmiotem naszej analizy oceny ryzyka lub są już w trakcie opracowywania oferty po pozyskaniu zapytania ofertowego od brokera;
- ze względu na posiadaną sieć w regionie CEE zaczynamy być jednym z największych rynków w zakresie plasowania tych programów;
- jesteśmy jedynym zagranicznym ubezpieczycielem, który skupia się na udzielaniu ochrony w regionie CEE i dzięki swojej sieci w tych krajach doskonale zna zarówno regulacje prawne, jak i ryzyka występujące w regionie i jest partnerem dla inwestorów z Polski.

PODSUMOWANIE

Region Europy Środkowej stanowi naturalne i najbardziej atrakcyjne pole ekspansji dla firm z Polski ze względu na bliskość geograficzną i kulturową, podobieństwo struktur rynkowych oraz relatywnie dobre postrzeganie polskich marek. Z tego powodu połowa inwestycji zagranicznych firm z Polski jest ulokowana właśnie w tym regionie. Liczba inwestycji w ostatnim roku znacząco się zwiększyła.

Najwięcej polskich inwestycji w regionie jest ulokowanych w Czechach, na Węgrzech i Litwie. Ale wiele innych krajów również oferuje atrakcyjne rynki zbytu, dostęp do infrastruktury fizycznej i kapitału ludzkiego. W ostatnich latach wiele silnych punktów zdobyły kraje bałkańskie, które rozwijają się szybko i mają dobre połączenia z Europą Środkową i Zachodnią.

Najwięcej inwestycji w regionie lokują firmy handlowe i przemysłowe. Te dwa sektory odpowiadają za 70 proc. polskich inwestycji w regionie. Dwa inne sektory aktywne pod względem ekspansji zagranicznej to nieruchomości (głównie komercyjne) oraz informacja i komunikacja. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że coraz więcej inwestycji w regionie prowadzą małe firmy technologiczne i mediowe.

Ekspansja kapitałowa jest dużo trudniejsza niż ekspansja eksportowa, dlatego firmy zainteresowane rozwijaniem biznesu za granicą powinny zwrócić uwagę na kilka krytycznych warunków udanej inwestycji. Przede wszystkim potrzebne jest dogłębne rozpoznanie rynku, najlepiej za pomocą wyspecjalizowanych firm badawczych i doradczych. Ponadto konieczne jest rozpoznanie ryzyk – zarówno prawnych, podatkowych, jak i tych nieformalnych, związanych z lokalną kulturą i relacjami. Wreszcie trzeba pamiętać o budowie kultury organizacji oraz doborze menedżerów, najlepiej z lokalnego rynku. Te i inne czynniki warunkujące udaną ekspansję nie są łatwe do spełnienia, dlatego inwestowanie za granicą to długi proces nauki. Proces, który najlepiej zacząć od krajów regionu.

Wojna w Ukrainie niewątpliwie stanowi duże wyzwanie i źródło nowego ryzyka geopolitycznego. Niektóre rynki zostaną na długo odcięte od możliwości inwestowania – dotyczy to zwłaszcza Rosji, lecz do pewnego stopnia również Białorusi. Jednocześnie czynniki, które wpływają na ekspansję polskich firm w innych krajach regionu, pozostają aktualne.



uniqua.pl
spotdata.pl