



Partnerstwo na dekady

Polsko-amerykańska
integracja gospodarcza



We współpracy z

**McKinsey
& Company**

Spis treści

Przedmowy	2
Główne wnioski	4
W skrócie	5
Wprowadzenie i kontekst globalny	7
Rozdział 1: Uwolnienie potencjału gospodarczego USA–Polska	11
Rozdział 2: Polska jako platforma wzrostu dla inwestycji transatlantyckich	27
Rozdział 3: Poszerzanie granic	43
Podsumowanie	61
Przypisy	62

Przedmowa Przewodniczącej Rady Dyrektorów Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce

Wielokrotnie w historii relacji polsko-amerykańskich polegaliśmy na sobie w obliczu najtrudniejszych prób, budując więzi, które wykraczają poza ramy współpracy gospodarczej. Nasze partnerstwo jest wyjątkowe, ponieważ wyrasta z tożsamego rozumienia wolności, zaufania oraz wspólnych wartości, które przez wieki pozwalały nam stawiać czoła wyzwaniom, a przez ostatnie dekady wspólnie definiować standardy rozwoju.

Ten raport – przygotowany wspólnie przez McKinsey & Company oraz Amerykańską Izbę Handlową w Polsce – stanowi najlepszy dowód na dojrzałość i strategiczną głębię naszego partnerstwa. Wspólnie przebyliśmy długą drogę: od pionierskich inwestycji po 1989 roku, aż po dzisiejszy status Polski jako kluczowego transatlantyckiego hubu gospodarczego i bezpieczeństwa w Europie. To partnerstwo to nie tylko suma transakcji. Polska i USA zawsze inwestowały w nie dlatego, że widziały w tym wyższą wartość: tworzenie stabilnej, innowacyjnej i umiędzynarodowionej gospodarki. Widziały i dalej widzą w tym **partnerstwo na dziesięciolecie**.

USA są dziś drugim największym inwestorem zagranicznym w Polsce, z zaangażowaniem kapitałowym sięgającym **30 miliardów dolarów**. Jednak to, co wyróżnia obecność amerykańskiego kapitału, to jego jakość i trwałość. Amerykańskie firmy budują w Polsce stabilny i długofalowo rozwijający się ekosystem, zatrudniając już blisko **330 tysięcy osób**. Szczególnym powodem do dumy jest dynamiczny wzrost sektora **R&D oraz usług profesjonalnych**. Na tym polu widać najlepiej partnerskie podejście amerykańskiego biznesu i wyraźnie rosnący poziom profesjonalizacji współpracy. Nie tylko korzysta on z wyjątkowych umiejętności polskich specjalistów, aby budować globalne rozwiązania, ale aktywnie transferuje unikalną wiedzę i doświadczenie, przekształcając Polskę w centrum innowacji

zarządzane lokalnie według najwyższych standardów corporate governance.

W dzisiejszym, niepewnym świecie słowo „bezpieczeństwo” nabrało szerszego znaczenia, jeszcze częściej niż wcześniej idąc pod rękę z „zaufaniem”. Amerykańskie inwestycje są gwarantem stabilności w każdym z jego wymiarów. Dotoczy to **bezpieczeństwa energetycznego**, wspieranego przez technologie jądrowe i LNG, **bezpieczeństwa płatności**, gdzie polscy konsumenci nieustannie należą do liderów adopcji innowacji cyfrowych, a także stabilności państwa wynikającej z **bezpieczeństwa lekowego i żywnościowego**, opartego na rozbudowanych centrach produkcji i logistyki.

To tylko kilka przykładów. Firmy z USA są partnerem stałym i przewidywalnym. Partnerem, który w obliczu wyzwań geopolitycznych nie tylko nie wycofuje się, ale aktywnie planuje dalszą ekspansję. To także dzięki korzyściom z tej relacji handlowej Polska ma coraz większe szanse zająć należne jej stałe miejsce w grupie **G20**. Jest to symboliczne przypieczętowanie drogi naszego kraju od biorycy pomocy do kluczowego uczestnika globalnego ładu gospodarczego. Ta wspólna obecność w gronie najsilniejszych gospodarek świata to czytelny sygnał, że amerykańskie partnerstwo jest dla Polski katalizatorem najwyższych aspiracji rozwojowych.

Jako AmCham będziemy nadal wspierać ten dynamiczny wzrost, dbając o stabilne ramy regulacyjne i klimat inwestycyjny dla naszych członków. **Budując partnerstwo na dziesięciolecie, sprawiamy, że nasz wspólny potencjał może być nieograniczony.** Zapraszam Państwa do lektury raportu. Jest on nie tylko podsumowaniem sukcesów, ale przede wszystkim ambitnym planem na przyszłość. Budujemy razem coś znacznie większego niż biznes – kładziemy trwałe fundamenty dobrobytu dla przyszłych pokoleń po obu stronach Atlantyku.

Marta Poślad

Przewodnicząca Rady Dyrektorów,
Amerykańska Izba Handlowa w Polsce

Przedmowa Partnera Zarządzającego McKinsey & Company w Polsce

Polska jest dziś jedną z najszybciej rozwijających się dużych gospodarek Europy, która w ostatnich dekadach przeszła imponującą transformację, od rynku wschodzącego do stabilnej, zdywersyfikowanej i coraz bardziej innowacyjnej gospodarki o rosnącym znaczeniu globalnym. Silne fundamenty makroekonomiczne, odporność na wstrząsy oraz konsekwentne budowanie konkurencyjności sprawiają, że kraj ten staje się wiarygodnym partnerem dla długoterminowych inwestycji realizowanych na dużą skalę. W tym kontekście **relacje gospodarcze między Polską a Stanami Zjednoczonymi wchodzi w nową fazę**, coraz wyraźniej definiowaną przez jakość, innowacyjność oraz zdolność do tworzenia trwałej wartości.

Dla McKinsey & Company udział w tej dyskusji ma **szczególne znaczenie w roku naszego globalnego stulecia, który zbiega się z 250-tą rocznicą powstania Stanów Zjednoczonych**. Od 100 lat wspieramy liderów i instytucje w kluczowych momentach transformacji gospodarczej. Polska zajmuje w tej historii wyjątkowe miejsce, nie tylko jako jedna z najszybciej rosnących gospodarek Europy, lecz także jako istotne ogniwo transatlantyckich łańcuchów wartości oraz platforma dla coraz bardziej zaawansowanych, wysokowartościowych procesów.

Jako amerykańska firma z silną i wieloletnią obecnością w Polsce obserwujemy z bliska, jak zmienia się rola kraju, od lokalizacji konkurencyjnej kosztowo

do zintegrowanej platformy operacyjnej wspierającej działalność regionalną i globalną. Ewolucja ta znajduje odzwierciedlenie w rosnącej złożoności inwestycji, dynamicznym rozwoju usług opartych na wiedzy oraz **rosnącym znaczeniu Polski w strategiach firm działających w obszarach cyfrowych, przemysłowych i innowacyjnych**.

Kolejny etap rozwoju otwiera przed Polską i relacją polsko-amerykańską istotną szansę dalszego przyspieszenia i pogłębienia współpracy. Skala dotychczasowych inwestycji oraz poziom integracji gospodarczej stanowią **solidny fundament, na którym można budować bardziej zaawansowane modele wzrostu** oparte na innowacyjności, większej dostępności kapitału oraz rosnącym udziale działalności o wysokiej wartości dodanej. Wykorzystanie tej szansy będzie kluczowe dla przekształcenia obecnego momentum w trwały, długoterminowy wzrost.

Niniejszy raport, ***Partnerstwo na dekady***, przedstawia opartą na danych perspektywę na te procesy, łącząc w sobie analizę ilościową z doświadczeniami liderów biznesu. Jego celem jest nie tylko ocena obecnego poziomu integracji gospodarczej, lecz także wskazanie kierunków jej dalszego pogłębiania. Jako partner merytoryczny raportu mamy nadzieję, że stanie się on istotnym wkładem w odpowiedzialną i długofalową debatę na temat przyszłości współpracy polsko-amerykańskiej.

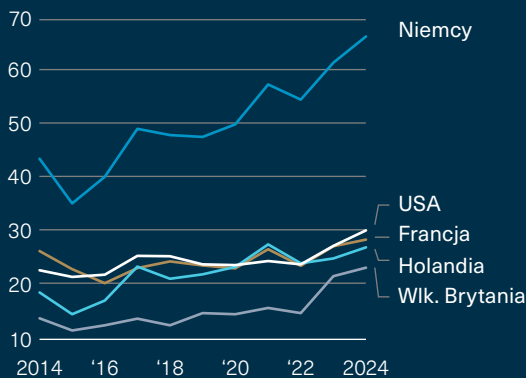
Tomasz Marciniak

Partner Zarządzający, McKinsey & Company
w Polsce

Budowanie mostów w relacjach USA-Polska

USA, z ok. 30 mld dol. zainwestowanego kapitału, są drugim największym inwestorem zagranicznym w Polsce

Największych 5 inwestorów zagranicznych w Polsce (BIZ, mld dol., inwestor ostateczny)



Wymiana handlowa USA-Polska wzrosła ponad 10-krotnie od wejścia Polski do NATO

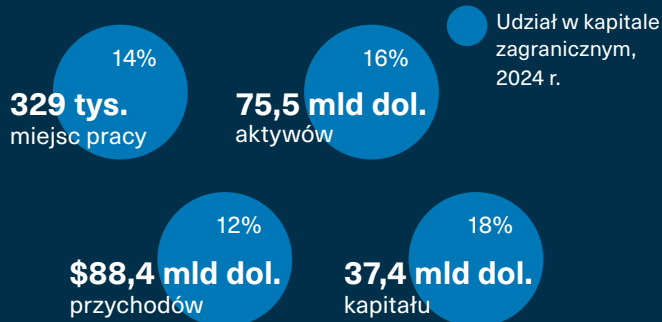
Handel towarami
Polska-USA, mld dol.



Tempo wzrostu,
CAGR, lata 1999-2024

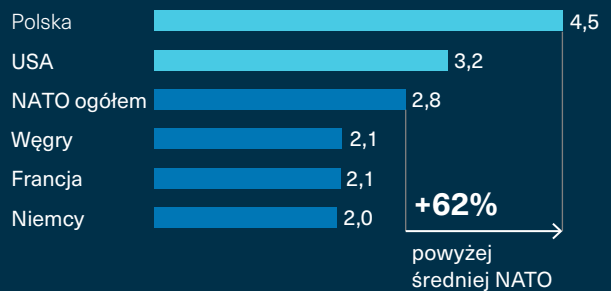
Eksport z Polski do USA	11,8%
Import z USA do Polski	11,3%

Amerykańskie firmy mają istotny wpływ na polskie środowisko biznesowe



Polska jest istotnym partnerem transatlantyckim oraz jednym z krajów Unii Europejskiej o wysokim poziomie zaangażowania w NATO

Wydatki na obronność, proc. PKB, prognoza na 2025 r.

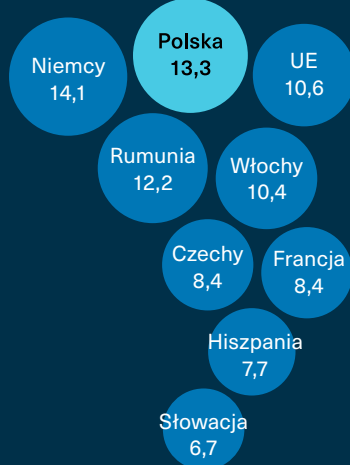


Polska jako platforma wzrostu dla inwestycji transatlantyckich

Jedna z największych i najszybciej rosnących gospodarek Europy

1 bln dol. produkcji (2024 r.)
Top 20 globalnie

Polska ma jeden z najwyższych udziałów absolwentów STEM w UE (na 1000 osób w wieku 20-29 lat, 2024 r.)



Polska u progu kolejnej fali inwestycji

Współpraca międzynarodowa może tworzyć nowe szanse w sześciu obszarach



Źródło: Eurostat; Narodowy Bank Polski; EMIS; NATO; UN Comtrade; analiza McKinsey

Kontekst globalny

Światowy handel przechodzi strukturalny reset, ponieważ efektywność ekonomiczna jest coraz częściej tematem rozważań obok bezpieczeństwa, odporności oraz uwarunkowań geopolitycznych. Dochodzi do aktywnych rekonfiguracji przepływów kapitałowych i łańcuchów dostaw – z większym naciskiem na zaufane i strategicznie dopasowane partnerstwa. W tym ewoluującym globalnym krajobrazie Polska wyrasta na istotnego partnera Stanów Zjednoczonych, biorąc pod uwagę jej strategiczne położenie z perspektywy gospodarki i bezpieczeństwa, stabilne środowisko operacyjne, skalowalny potencjał przemysłowy i kadrowy oraz trwały wzrost gospodarczy (średnioroczny wzrost PKB w latach 2015–24 na poziomie 3,7 proc. w porównaniu do średniej unijnej wynoszącej 1,7 proc.)¹. Wykorzystanie tych atutów będzie zależać od intensywności międzynarodowego zaangażowania oraz zdolności do przełożenia obecnej dynamiki na trwały wzrost w średnim i długim terminie.

Uwolnienie potencjału gospodarczego USA–Polska

W ciągu minionych 30 lat transformacja Polski w stabilną demokrację i dynamiczną gospodarkę ugruntowała jej pozycję jako wiarygodnego partnera ekonomicznego dla Stanów Zjednoczonych. Relacja ta ewoluuje, co znajduje odzwierciedlenie w intensyfikujących się stosunkach handlowych, obecności ponad 1600 amerykańskich firm w Polsce zatrudniających około 330 000 osób² oraz rosnącej bazie inwestycyjnej, która czyni Stany Zjednoczone drugim największym inwestorem zagranicznym w Polsce. Do dyspozycji obu stron wciąż pozostaje znaczny potencjał w zakresie zwiększenia zarówno skali, jak i struktury integracji gospodarczej.

- Z perspektywy sektorowej obecność firm amerykańskich i bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) wciąż koncentrują się głównie na przetwórstwie przemysłowym (odpowiadającym za blisko 40 proc.), jednak usługi profesjonalne stanowią sektor odnotowujący najszybszy wzrost inwestycji³.
- W ujęciu skorygowanym o PKB obecność amerykańskich BIZ w Polsce jest mniejsza niż w wybranych innych gospodarkach Europy Środkowej.
- Polskie inwestycje w Stanach Zjednoczonych również pozostają stosunkowo ograniczone, a bezpośrednie inwestycje zagraniczne koncentrują się w wąskiej grupie sektorów i niewielkiej liczbie firm działających na dużą skalę na rynku amerykańskim. Rozszerzenie i zwiększenie skali inwestycji zagranicznych mogłoby wesprzeć bardziej zrównoważony profil dwustronny oraz zapewnić polskim firmom głębszy dostęp do dużych rynków i ekosystemów innowacji.

Polska jako platforma wzrostu

Polska należy do największych i najszybciej rozwijających się gospodarek Europy – plasuje się w pierwszej dwudziestce na świecie pod względem wielkości rynku i osiąga obecnie ok. 1 bln dolarów produkcji krajowej⁴. Polska stała się uznaną bazą operacyjną dla szerokiego grona amerykańskich inwestorów, co opiera się na fundamencie liczebności grupy wykwalifikowanych pracowników, jak również na 37-milionowej populacji Polski⁵. W miarę jak kraj coraz silniej kładzie nacisk na wzrost oparty na innowacjach, amerykańskie firmy dysponujące kompetencjami w zakresie kapitału, technologii i komercjalizacji stanowią jedno z potencjalnych źródeł zewnętrznej wiedzy specjalistycznej i inwestycji, przyczyniając się do ewoluującego modelu gospodarczego Polski oraz szerszych transatlantyckich powiązań ekonomicznych.

Poszerzanie granic

W ostatnich dziesięcioleciach amerykańskie inwestycje, które początkowo miały bardziej ukierunkowane podejście, stopniowo rozszerzały swój zasięg i pięły się w górę łańcucha wartości, koncentrując się na bardziej zaawansowanych sektorach. Poniższe sześć elementów wskazuje na obszary, w których przecinają się dotychczasowa dynamika, kierunki polityki oraz interesy komercyjne, tworząc krótko- i średnioterminowe szanse na pogłębioną współpracę.

- Polska jako europejska baza ekspansji dla sztucznej inteligencji, technologii cyfrowych i chmurowych
- Transformacja energetyczna Polski, z energetyką jądrową i czystą energią jako filarami konkurencyjności
- Współpraca obronno-przemysłowa przekształcająca zakupy uzbrojenia w realne zdolności
- Zaawansowana elektronika i komponenty na rzecz odpornych łańcuchów dostaw
- Eksport usług o wyższej wartości dodanej w obszarze finansów, inżynierii i projektowania
- Finansowanie fali wzrostu – mobilizacja kapitału transatlantyckiego na dużą skalę

Stopień, w jakim te możliwości się urzeczywistnią, uzależniony będzie od zdolności wykonawczych, przewidywalności regulacyjnej oraz trwałego zaangażowania.

W niniejszym raporcie oceniono zmieniające się globalne otoczenie handlowe i jego wpływ na relacje gospodarcze między USA a Polską – ze szczególnym uwzględnieniem handlu, inwestycji oraz kluczowych sektorów wzrostu. Przedstawia oparty na faktach obraz poziomu integracji oraz luk strukturalnych w korytarzu transatlantyckim, a także dostarcza wniosków wynikających z analizy danych, wspierających interesariuszy w rozumieniu tej dynamiki. Raport oparto na badaniu ankietowym przygotowanym na potrzebę raportu przeprowadzonym wśród firm wspólnie z Amerykańską Izbą Handlową (AmCham), aby uwzględnić perspektywę biznesową.



Stawa Młyny, Świnoujście, Polska
© fhm/Getty Images



Wprowadzenie i kontekst globalny

Międzynarodowe wzorce inwestycyjne i handlowe kształtowane są na nowo przez zmieniające się priorytety geopolityczne i gospodarcze. Po dekadach zdominowanych przez liberalizację handlu po zimnej wojnie oraz integrację Chin z gospodarką światową – kiedy to efektywność, skala i koszty determinowały wybory w globalnych łańcuchach wartości – obecnie bezpieczeństwo, rezyliencja i dopasowanie geopolityczne odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu przepływów handlowych i kapitałowych. Od 2017 r. Chiny, Niemcy, Wielka Brytania i Stany Zjednoczone przesunęły handel w stronę partnerów bardziej zbliżonych geopolitycznie⁶. Niewykluczone, że przyszłość handlu światowego oprze się na kompromisach – zmniejszanie dystansu geopolitycznego może wiązać się ze wzrostem koncentracji handlu i na odwrót. Dla podmiotów gospodarczych przekłada się to coraz częściej na zmiany operacyjne:

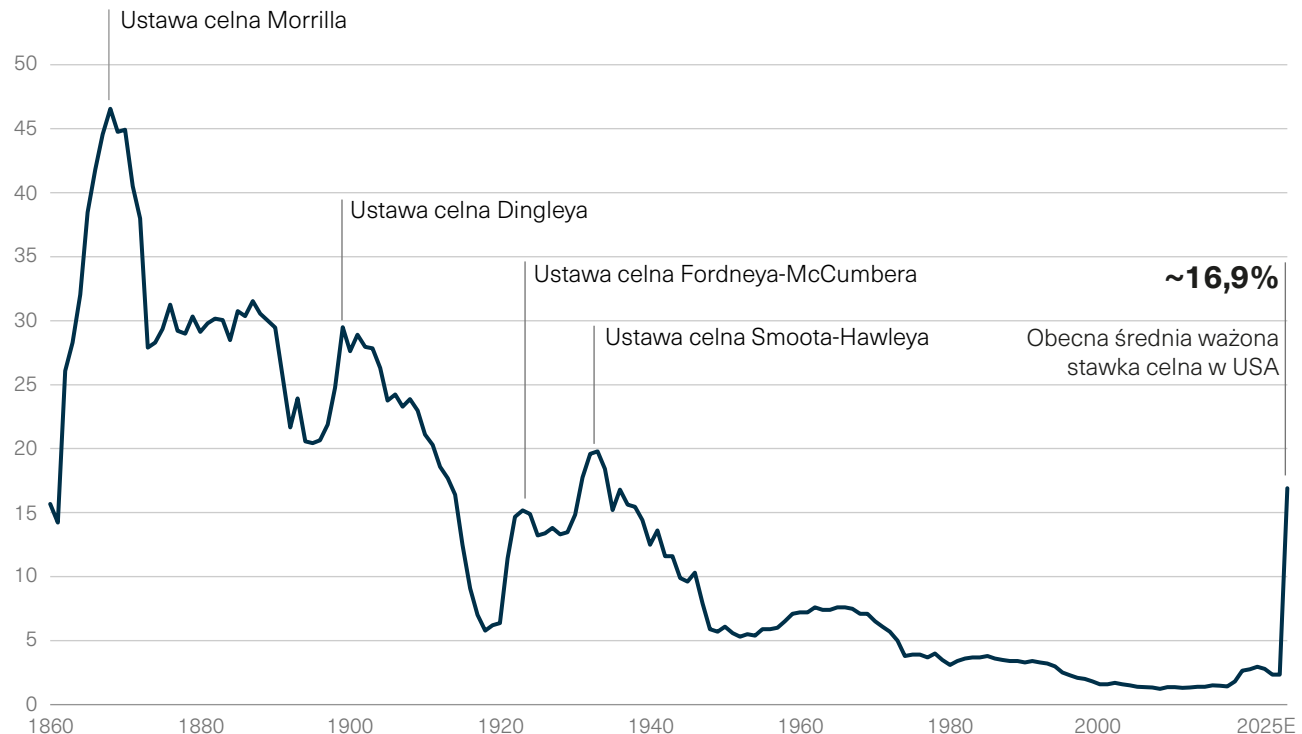
przewidywanie i dostosowywanie się poprzez planowanie scenariuszy, dywersyfikację dostawców, lokalizowanie produkcji bliżej rynków końcowych oraz priorytetowe traktowanie jurysdykcji o stabilnym otoczeniu regulacyjnym i sprzyjających warunkach prowadzenia działalności.

Ewoluujący krajobraz geopolityczny przyspieszył jednocześnie rekonfigurację handlu – dystans między partnerami handlowymi w ujęciu geopolitycznym ulega zmniejszeniu. Podobnie jak wiele innych gospodarek europejskich Wielka Brytania gwałtownie ograniczyła handel z Rosją po jej inwazji na Ukrainę; obrót towarami spadł o ponad 90 proc. między rokiem 2021 a 2024⁷. Mapę energetyczną Europy należało nakreślić na nowo, ponieważ od 2022 r. import gazu ziemnego z Rosji gwałtownie spadł⁸. Znalezienie alternatywnych źródeł zasobów energetycznych stało się pilnym imperatywem i nastąpiło bardzo szybko.

Rysunek 1

Cła w USA są na najwyższym poziomie od początku lat 40. XX wieku

Efektywna stosowana stawka celna USA, proc.¹



Uwaga: dane na dzień 8 sierpnia 2025 r.

¹ Definiowane jako przychody z ceł jako udział w imporcie ogółem. Należy zauważyć, że zgodnie z Irwinem (2003), miara ta może w pewnych okolicznościach zawyżać pobrane cła i średnią stawkę celną, ponieważ nie uwzględnia przepisów dotyczących zwrotu cła (duty drawback). Może ona również niedostatecznie odzwierciedlać restrykcyjność handlu, ponieważ faktyczny import może skłaniać się ku towarom o niższych stawkach celnych. Miara ta pozwala jednak na zachowanie spójnego historycznego szeregu czasowego.

Źródło: Irwin (2003); US Census Bureau; US International Trade Commission; analiza McKinsey Global Institute

Średnie cła na import do USA osiągnęły najwyższy poziom od lat 40. XX wieku⁹ (rys. 1). Zmiany te nie ograniczają się do jednego instrumentu – cła, subdydia, wymogi dotyczące lokalnego pochodzenia produktów oraz kontrole eksportu są coraz częściej stosowane równolegle. Liczba nowych ograniczeń handlowych wprowadzanych każdego roku wzrosła ponad czterokrotnie od 2017 r.¹⁰, co może wskazywać na to, że dynamika handlu przechodzi zmiany strukturalne, a nie tymczasowe wahania.

Wraz ze stosunkami handlowymi geopolityka kształtuje na nowo przepływ kapitału. Dystans geopolityczny w handlu światowym zmniejszył się o ok. 7 proc. od 2017 r., natomiast dystans geopolityczny bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) spadł niemal dwukrotnie szybciej (rys. 2)¹¹. Równolegle z takimi hasłami wśród decydentów i liderów biznesu zaczęły pojawiać się nowe pojęcia

– wykorzystanie w prezentacjach korporacyjnych terminów takich jak *decoupling*, *derisking*, *reshoring*, *nearshoring* i *friendshoring* wzrosło ponad dwudziestokrotnie w latach 2018–22¹².

W tym kontekście niezbędne jest zatem zrozumienie, jak polsko-amerykańskie więzi gospodarcze mogą dalej ewoluować. W niniejszym raporcie przedstawiono opartą na faktach ocenę obecnego stanu relacji dwustronnych, a także omówiono potencjalne warunki przyszłej współpracy między sektorem publicznym i prywatnym obu krajów. Omówiono dotychczasowe osiągnięcia i wyznaczono ścieżki inwestycyjne na następną dekadę w kluczowych obszarach, w których priorytety amerykańskie i polskie możliwości mogą okazać się zbieżne. Celem raportu jest zapewnienie fundamentów analitycznych dla decydentów oraz praktycznego spojrzenia dla liderów biznesu.

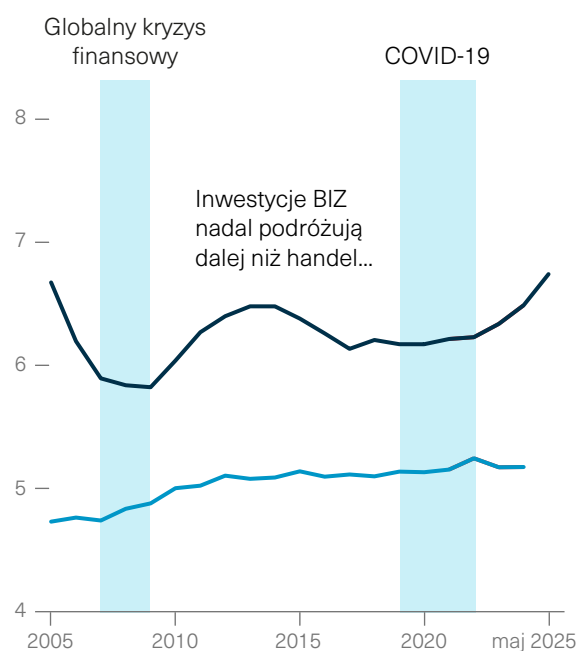
Rysunek 2

Dystans geopolityczny spada dwa razy szybciej dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) niż dla handlu

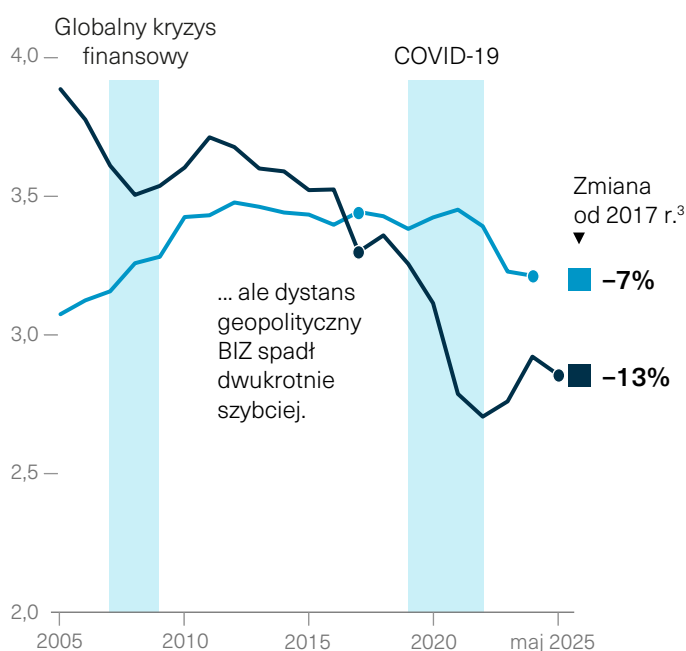
Ogłoszenia o nowych inwestycjach (Greenfield FDI) oraz wskaźniki handlu towarami¹, 2005 – maj 2025 r.

— Zapowiedzi inwestycji BIZ typu greenfield² — Handel towarami

Przebyty dystans geograficzny,
średnia ważona wartością, tys. km



Przebyty dystans geopolityczny,
skala 0–10, średnia ważona wartością



¹ Dystans mierzy średnią odległość ważoną wartością. Dystans geopolityczny mierzy średnie podobieństwo partnerów ważne wartością na podstawie analizy wzorców głosowania w Zgromadzeniu Ogólnym ONZ w latach 2005–2022. Gospodarki bez reprezentacji w ONZ są wykluczone.

² Średnia krocząca z 3 lat.

³ W przypadku handlu towarami liczba ta przedstawia zmianę między rokiem 2017 a 2024.

Źródło: FDI Markets; UN Comtrade; UN Digital Library; Voeten (2017); Bank Światowy; analiza McKinsey Global Institute



Most nad Odrą, Wrocław, Polska
© Adam Smigielski/Getty Images



01

Uwolnienie potencjału gospodarczego USA–Polska

Polska i Stany Zjednoczone rozwijają współpracę w oparciu o długofalowe partnerstwo, które coraz częściej przekłada się na wymierne efekty gospodarcze. Fundament ten znajduje coraz większe odzwierciedlenie w relacjach ekonomicznych – od znaczących i stosunkowo zrównoważonych przepływów handlowych po stale powiększającą się bazę amerykańskich inwestycji w Polsce. W obecnym środowisku globalnym partnerstwo to ewoluuje z relacji dwustronnej w system, który

można określić mianem korytarza strategicznego – łączącego współpracę w dziedzinie bezpieczeństwa, łączność logistyczną, integrację przemysłową oraz przepływy inwestycyjne między Stanami Zjednoczonymi a Europą Środkowo-Wschodnią. W obliczu utrzymującego się konfliktu w Ukrainie oraz rosnącego znaczenia gospodarczego regionu Europy Środkowo-Wschodniej to właściwy czas na dogłębną analizę i ocenę potencjału tej strategicznej relacji.

Polska jest jednym z największych darczyńców udzielających Ukrainie bezpośredniego wsparcia – szacuje się, że wartość przekazanej pomocy przekracza 4,9 proc. polskiego PKB.



Budowanie mostów: współpraca w obszarze bezpieczeństwa i wzrostu gospodarczego

W ciągu ostatnich trzech dekad transformacja Polski w stabilną demokrację i dynamiczną gospodarkę uczyniła ją jednym z kluczowych partnerów Stanów Zjednoczonych w Europie. Gdy Polska w 1989 roku ponownie weszła na rynki światowe, firmy z USA należały do pierwszych inwestorów, którzy do Polski wnieśli wiedzę z zakresu zarządzania, łącząc zakłady i centra z globalnymi łańcuchami wartości oraz inwestując w lokalne zasoby. Strategiczne położenie geograficzne Polski, czyniące ją naturalnym węzłem między Wschodem a Zachodem, członkostwo w NATO oraz dostęp do jednolitego rynku UE wzmocniły tę trajektorię, łącząc szanse gospodarcze z gwarancjami bezpieczeństwa.

Dziedzictwo wspólnej transformacji przekształciło się w partnerstwo obejmujące bezpieczeństwo, handel i innowacje.

Z perspektywy USA wzrost znaczenia Polski stworzył istotne możliwości w obszarach geostrategii,

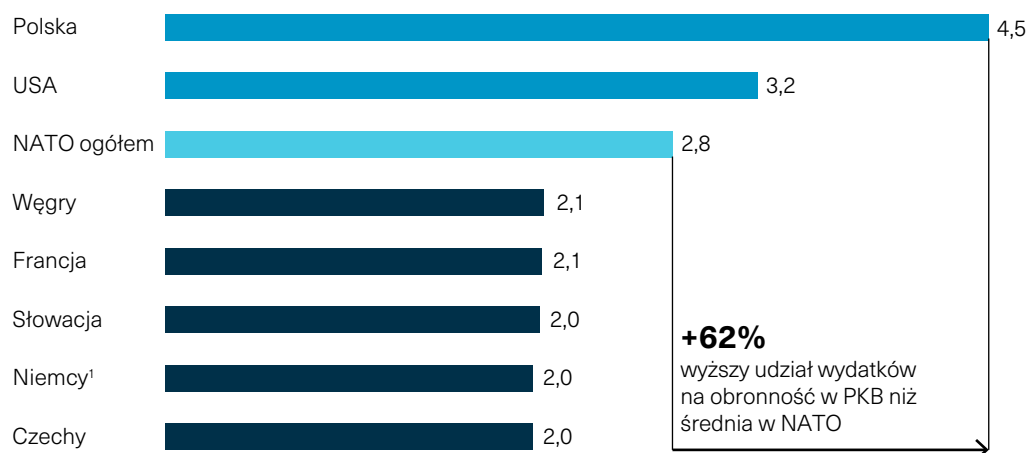
rynków konsumenckich, rozwoju przemysłowego oraz pozyskiwania pracowników. Jej położenie geograficzne wzmacnia bezpieczeństwo regionalne i ułatwia szerszą współpracę. Usytuowana na wschodniej flance sojuszu, Polska pełni rolę zwornika odstraszania i obrony, wspierając zaangażowanie USA w Europie Środkowo-Wschodniej¹³. Program modernizacji obronnej Polski tę rolę wzmacnia. Obecnie przewiduje się, że wydatki Polski na obronność sięgną 4,5–4,7 proc. PKB w 2025 r., co stanowi najwyższy wskaźnik wśród wszystkich członków NATO (rys. 3)¹⁴.

Wsparcie gospodarcze i wojskowe dla Ukrainy podkreśla rolę Polski jako kluczowego gracza przyczyniającego się do stabilności i bezpieczeństwa w regionie Europy¹⁵. Wraz ze Stanami Zjednoczonymi i Niemcami Polska jest jednym z najbardziej znaczących podmiotów udzielających Ukrainie wsparcia wojskowego i humanitarnego. Rola ta sprawiła również, że Polska stała się ważnym węzłem logistycznym i tranzytowym, a rzeczywistość operacyjna w coraz większym stopniu przecina się ze względami gospodarczymi i przemysłowymi.

Rysunek 3

Polska należy do krajów NATO o najwyższych wydatkach obronnych

Wydatki na obronność jako procent realnego PKB wybranych członków NATO (prognoza na 2025 r.)



¹ Dane szacunkowe za 2024 ze względu na brak szacunków na rok 2025.
Źródło: NATO; analiza McKinsey

Handel między Stanami Zjednoczonymi a Polską wzrósł ponad 10-krotnie od chwili przystąpienia Polski do NATO w 1999 r.

Pogłębiająca się relacja handlowa

W ciągu ostatnich 25 lat Stany Zjednoczone stały się jednym z największych pozaunijnych partnerów handlowych Polski, zaś Polska stanowi ważną bramę do regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Od czasu przystąpienia do NATO w 1999 r. dwustronna wymiana towarowa między Polską a Stanami Zjednoczonymi dynamicznie rosła, wyraźnie przyspieszając po globalnym kryzysie finansowym w 2008 r. Ten trwały trend odzwierciedla nie tylko cykliczne ożywienie, ale także głębszą integrację Polski w transatlantyckie łańcuchy

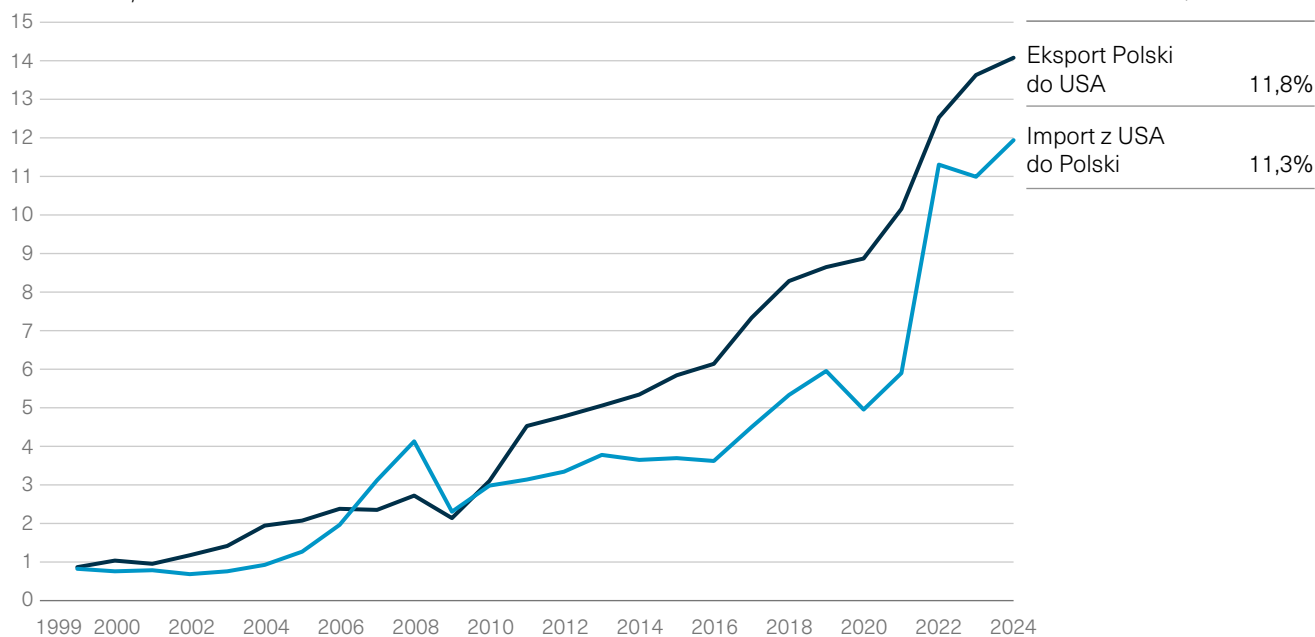
wartości w przemyśle i usługach. W 2024 r. łączna dwustronna wymiana towarów i usług przekroczyła 26 mld dol., przy czym eksport wyniósł około 14 mld dol., a import – 12 mld dol.¹⁶ (rys. 4).

Głównymi motorami sektorowymi były polski eksport przemysłowy, taki jak maszyny i urządzenia elektryczne, zwiększony handel energią (w szczególności import gazu z USA, który wzrósł od 2022 r., zastępując rosyjski gaz skroplony) oraz szybka ekspansja usług profesjonalnych, dzięki której Polska stała się ważnym hubem IT dla amerykańskich firm.

Rysunek 4

Dwucyfrowy wzrost wymiany towarowej Polska–USA

Całkowity handel towarami między Polską a USA (z wyłączeniem usług), 1999–2024, mld dol.



Źródło: UN Comtrade; analiza McKinsey

Relację Polski ze Stanami Zjednoczonymi można scharakteryzować jako wzajemne przepływy handlowe. Eksport przemysłowy jest dopełniany przez rosnący import z USA w obszarze energii, zaawansowanych maszyn oraz sektora lotniczego i kosmicznego (rys. 5). Równowaga ta jest raczej

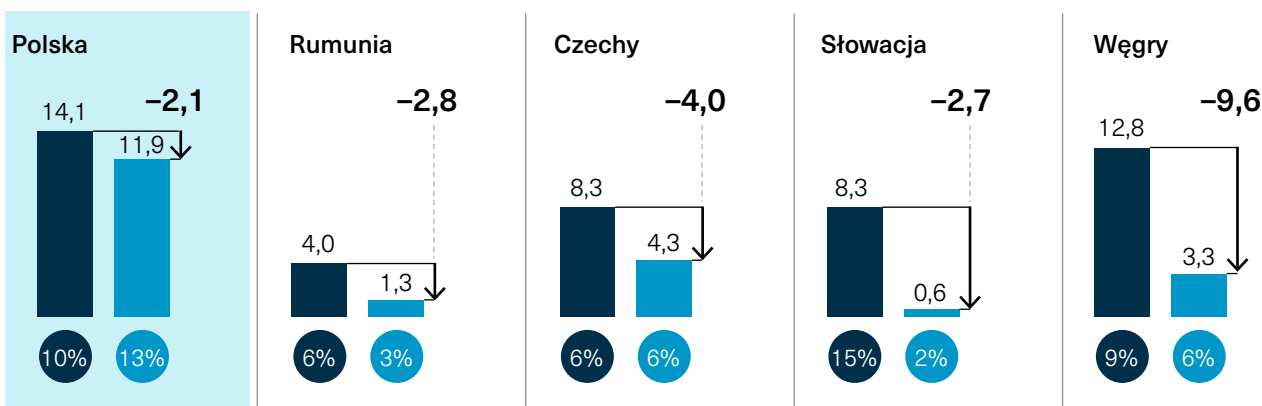
wyrazem dojrzałości niż jedynie symetrii. Polska ewoluowała z bazy produkcyjnej nastawionej głównie na eksport w kierunku zróżnicowanego partnera handlowego, funkcjonującego w ramach szerszego systemu gospodarczego obszaru północnoatlantyckiego.

Rysunek 5

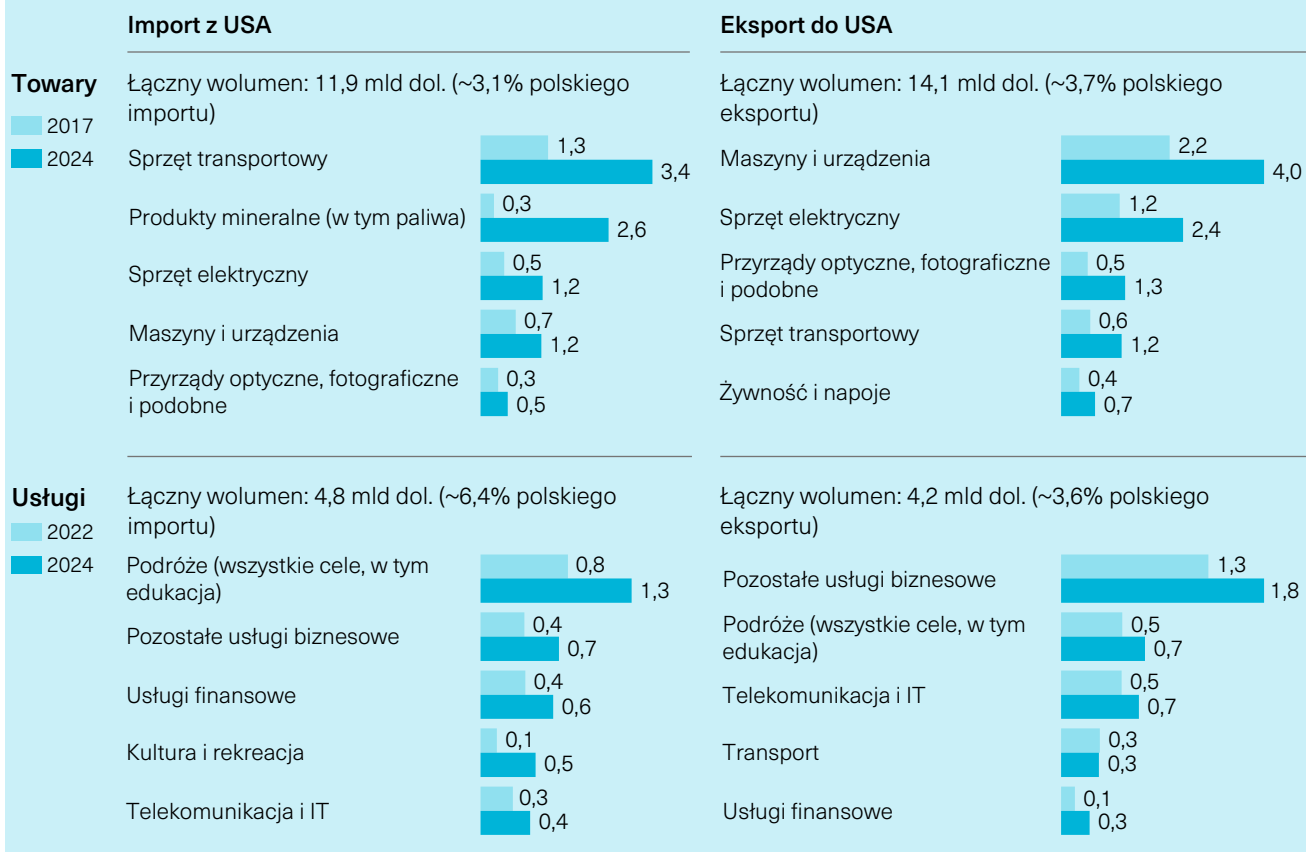
Polska ze zrównoważonymi dwustronnymi przepływami handlowymi

Przepływy handlowe z USA (towary) w 2024 r., mld dol.

■ Eksport do USA ■ Import z USA ● Średnioroczna stopa wzrostu w latach 2014–24



Przepływy handlowe USA–Polska według kluczowych kategorii, lata 2017–24



Uwaga: mogą wystąpić niewielkie różnice wynikające z zaokrągleń.

Źródło: UN Comtrade; BEA; analiza McKinsey

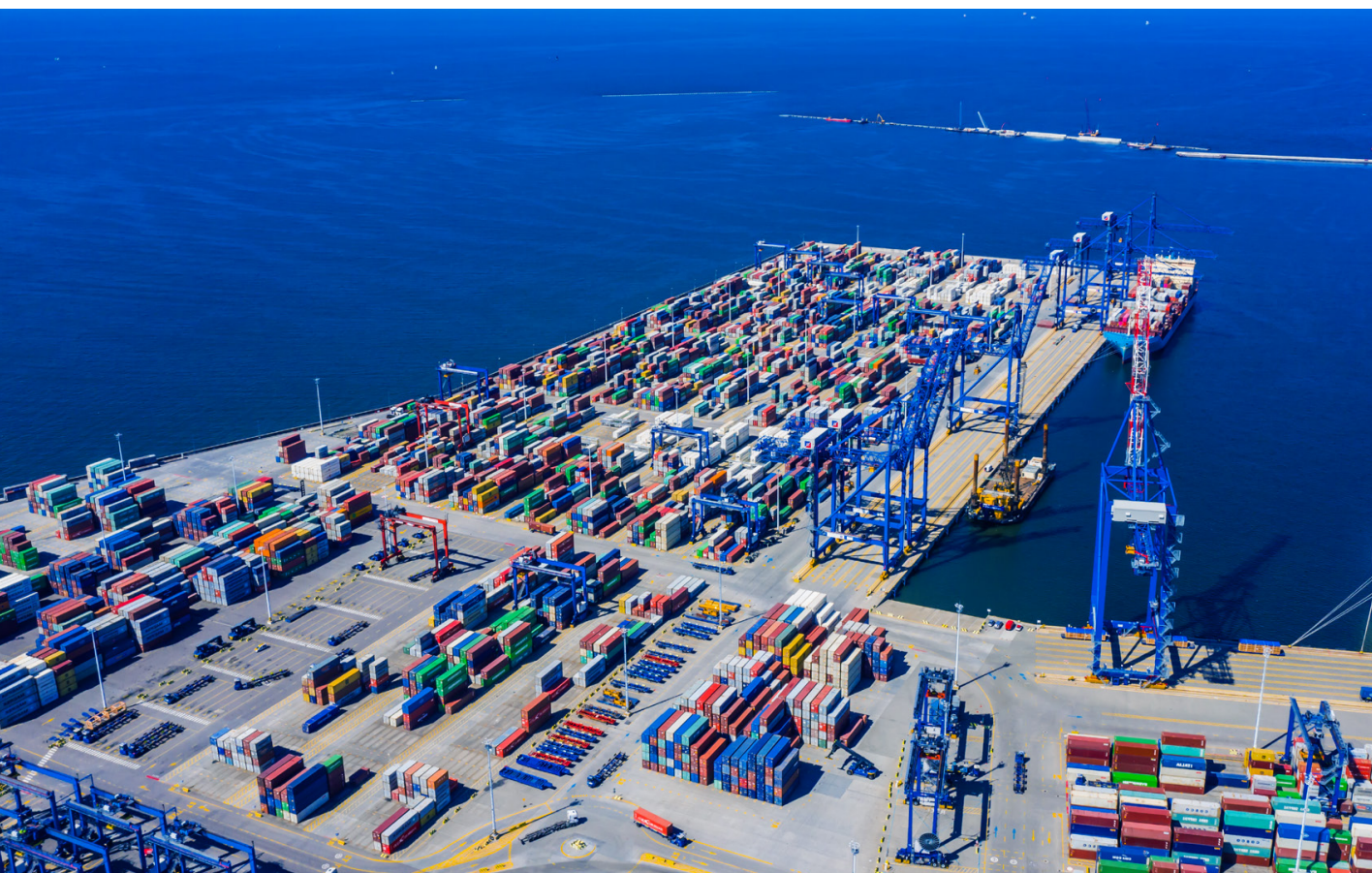
Najistotniejsze polskie sektory eksportowe, w tym maszyny, sprzęt transportowy, elektronika oraz instrumenty medyczne i naukowe, są w stopniu znaczącym dotknięte zmianami w amerykańskich taryfach celnych. Choć na Stany Zjednoczone przypada około 3 proc. całkowitego eksportu Polski, zmiany celne w tych kapitałochłonnych i zaawansowanych technologicznie kategoriach mogą istotnie wpływać na rentowność i dostęp do rynku dla polskich firm.

Wpływ ten może być dodatkowo wzmocniony pośrednio, ponieważ Polska jest bardziej zależna od eksportu niż wynosi średnia europejska – eksport towarów stanowi 44 proc. PKB, w porównaniu ze średnią wynoszącą 29 proc. (rys. 6).

Mimo że udział USA w całkowitym eksporcie wynosi 3 proc., wielu eksporterów dóbr finalnych w Europie Zachodniej polega na polskich dostawcach, a Polska jest ściśle zintegrowana z łańcuchami wartości w Niemczech. W rezultacie amerykańskie cła na niemiecki eksport mogą przenosić się w górę łańcucha wartości, uderzając w polskich poddostawców.

Te wzajemne powiązania zwiększają ekspozycję Polski na dynamikę handlu transatlantyckiego, ale jednocześnie podkreślają jej potencjalne znaczenie jako lokalizacji, w której firmy z USA mogą lokalizować produkcję wewnątrz rynku UE.

W obrębie Europy Środkowo-Wschodniej Polska wyrasta na istotny przykład względnie zrównoważonej relacji handlowej ze Stanami Zjednoczonymi.



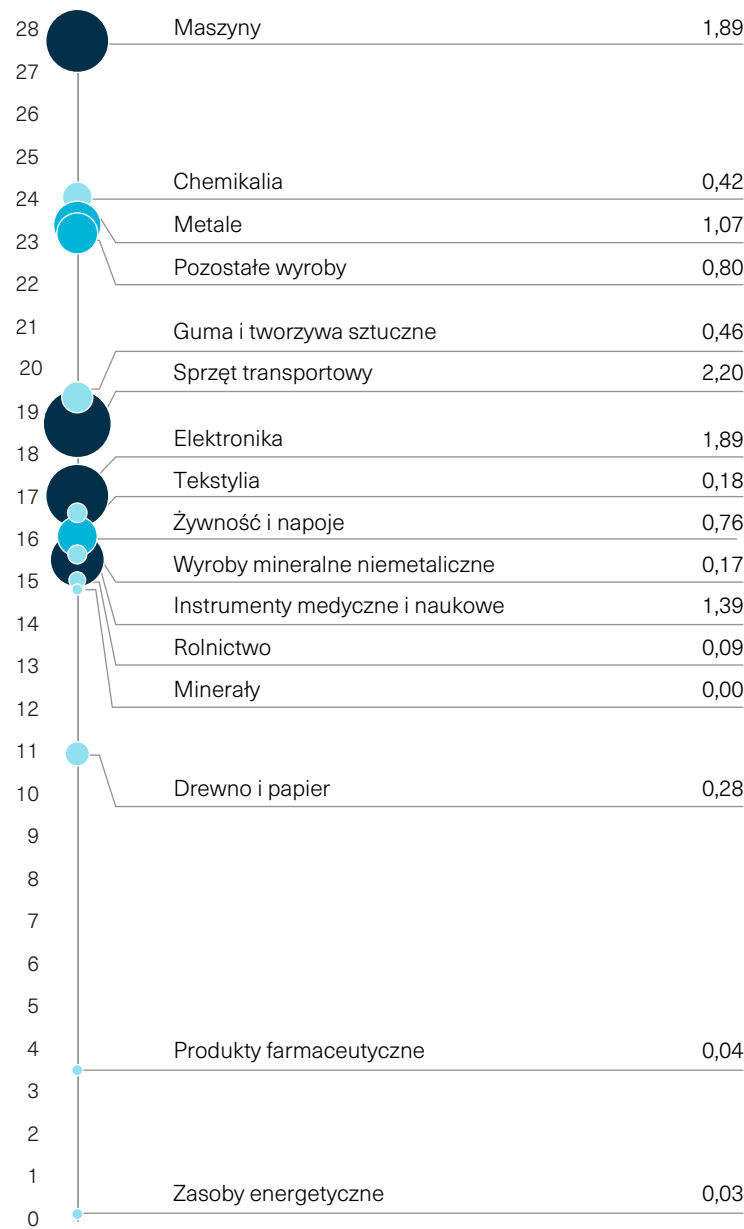
Rysunek 6

Większość polskiego eksportu do USA obłożona cłami w wysokości min. 15 proc.

Sektorowy ślad eksportu oraz interakcja z amerykańskimi cłami wzajemnymi zgodnie z zapowiedziami z 2 kwietnia 2025 r.

Domniemana średnia amerykańska taryfa importowa wg zapowiedzi z dn. 29.09. 2025 r.¹, proc.

Całkowity eksport sektorowy w 2024 r., mld dol.



Kluczowe statystyki eksportowe Polski

Polska	Mediana Europy (30 krajów)
Eksport towarów jako udział w PKB	
44%	29%
Udział USA w całkowitym eksporcie	
3%	7%
Eksport do USA jako udział w PKB	
1%	2%
Specyficzne dla gospodarki cło wzajemne	
15%	15%
Średnie cło USA na eksport danego kraju ¹	
19%	14%

Udział całkowitego eksportu sektora w eksporcie do USA, 2024 r.

<1% 1-3% >3%

¹ Średnia ważona handlu, oparta na strukturze eksportu do USA w 2024 roku. Należy zauważyć, że może ona różnić się od ogłoszonej 2 kwietnia 2025 r. podwyżki cef ze względu na: (i) istniejące wcześniej cła na import do USA; (ii) wyłączenia niektórych produktów z cef z 2 kwietnia (np. zasoby energetyczne, produkty farmaceutyczne). Dane te uwzględniają wyjaśnienia z 11 kwietnia dotyczące wyłączeń z cef wzajemnych, ale nie uwzględniają 90-dniowego zawieszenia.

Źródło: Descartes CustomsInfo, whitehouse.gov, Przedstawiciel Handlowy USA (USTR); oraz Federal Register; Biuro Spisu Ludności USA (US Census Bureau); World Integrated Trade Solution; Bank Światowy; UN Comtrade; analiza McKinsey

Rysunek 7

Największe firmy z USA w Polsce według sektorów (układ alfabetyczny)



Źródło: EMIS, 2024 (lub najnowsze dostępne dane, użyte jako przybliżenie); analiza McKinsey

Amerykańskie firmy w Polsce

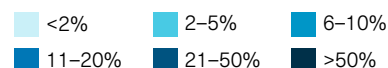
Obecnie ponad 1600 amerykańskich firm działa w Polsce, tworząc około 329 000 miejsc pracy, posiadając aktywa o wartości ok. 75,5 mld dol. oraz generując roczne przychody na poziomie ok. 88,4 mld dol.¹⁷. Ich obecność obejmuje szeroki wachlarz sektorów: największe amerykańskie firmy (pod względem aktywów) działają w przemyśle, działalności finansowej/holdingowej oraz rozrywce, a wiele z nich jest również aktywnych w farmacji, sektorze rolno-spożywczym, nieruchomościach, IT i komunikacji, transporcie/logistyce oraz obronności. Poza bezpośrednim wpływem ekonomicznym firmy z USA mogą oddziaływać w wielu wymiarach – na przykład na sektor publiczny poprzez płatności podatków i składek na ubezpieczenia społeczne; na ekosystem biznesowy poprzez inwestycje kapitałowe, transfer technologii, rozwój dostawców i praktyki zarządzania; na społeczeństwo, zapewniając zatrudnienie, inwestując w umiejętności pracowników i angażując się w inicjatywy edukacyjne, takie jak współpraca z uniwersytetami, programy szkoleniowe i schematy rozwoju na wczesnym etapie kariery (rys. 7).

Obecność amerykańskich firm w Polsce jest zróżnicowana geograficznie (rys. 8). Główne obszary metropolitalne, takie jak Warszawa (woj. mazowieckie), Kraków (woj. małopolskie), Wrocław (woj. dolnośląskie), Poznań (woj. wielkopolskie) oraz Trójmiasto (woj. pomorskie), są kluczowymi lokalizacjami dla funkcji centralnych, hubów cyfrowych oraz usług profesjonalnych. Działalność produkcyjna i zaawansowane operacje przemysłowe są rozproszone w wielu województwach, w tym dolnośląskim, śląskim, wielkopolskim, łódzkim i podkarpackim, w których zlokalizowane są zakłady należące do firm amerykańskich w sektorach takich jak komponenty motoryzacyjne, elektronika, lotnictwo oraz urządzenia przemysłowe. W kilku regionach rozwinęły się wyspecjalizowane klastry przemysłowe, w tym Dolina Lotnicza w Rzeszowie (woj. podkarpackie), gdzie swoje operacje ulokowały m.in. Pratt & Whitney oraz Boeing; produkcja motoryzacyjna i maszynowa na Śląsku, z dostawcami takimi jak Lear i Tenneco; oraz wielkoskalowe centra logistyczne i realizacji zamówień obsługiwane przez Amazon w województwach łódzkim, wielkopolskim i dolnośląskim. Firmy działające w sektorach handlu detalicznego i usług gastronomicznych również skutecznie wspierają gospodarkę regionalną. McDonald's na przykład zarządza ogólnokrajową siecią 618 restauracji w Polsce, z czego 91 procent jest prowadzonych przez 117 lokalnych franczyzobiorców. Firma zatrudnia 38 000 osób i współpracuje z ponad 120 polskimi dostawcami, wspierając tym samym krajową produkcję żywności i tkaniny wartości w rolnictwie, a także społeczności lokalne¹⁸.

Rysunek 8

Przemysł rozproszony jest po całej Polsce, natomiast usługi profesjonalne i IT koncentrują się głównie w Warszawie (woj. mazowieckie)

Geograficzny rozkład firm z USA według adresu rejestracji w KRS, wybrane branże, udział w całości, proc.



Przemysł



Usługi profesjonalne, naukowe i techniczne



Technologie informacyjne



Źródło: EMIS; KRS; analiza McKinsey

Rozkład ten odzwierciedla rozwiniętą infrastrukturę krajową Polski oraz siłę jej rynku pracy, umożliwiając amerykańskim inwestorom prowadzenie działalności w wielu regionach. W rezultacie firmy z USA są obecne nie tylko w największych ośrodkach miejskich, lecz także przyczyniają się do aktywizacji gospodarczej regionów, rozwoju łańcuchów dostaw oraz tworzenia miejsc pracy poza głównymi miastami.

Z czasem rola Polski w operacjach korporacyjnych USA uległa znaczącej ewolucji. Początkowo służąc jako kosztowo efektywna lokalizacja dla produkcji lub świadczenia usług, Polska coraz częściej staje się zintegrowaną platformą operacyjną wspierającą działania regionalne, a w niektórych przypadkach globalne. Amerykańskie firmy zdewersyfikowały

swoją działalność, przy czym produkcja przemysłowa nadal odpowiada za większość generowanych przychodów, a działania o wyższej wartości w usługach profesjonalnych, IT i komunikacji rozwijają się najszybciej.

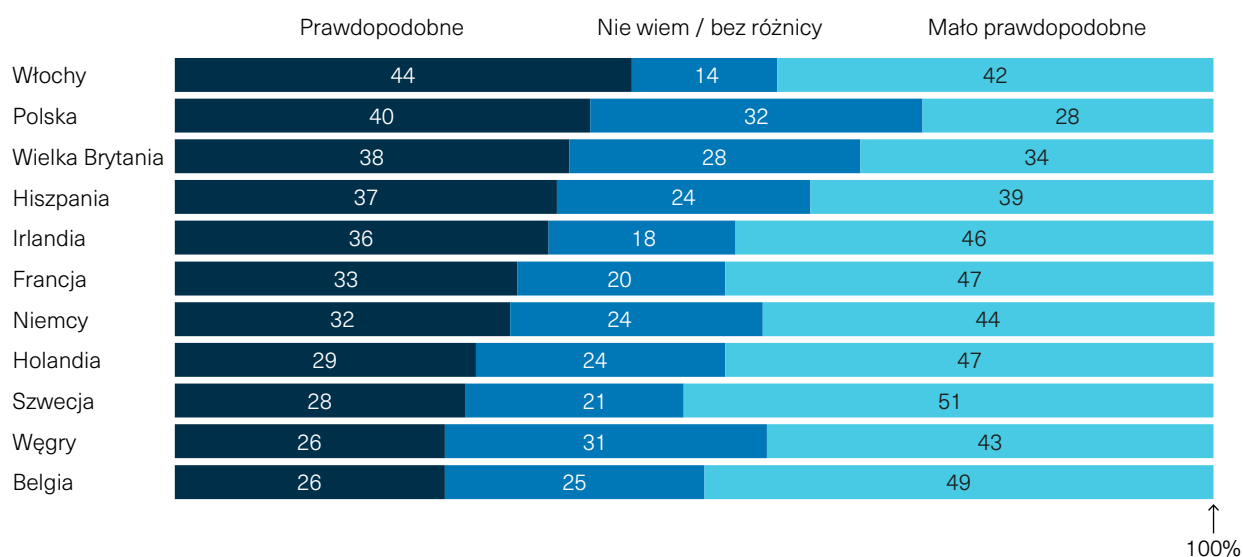
Ponadto Polska oferuje duży i rosnący rynek konsumencki z wyraźnie pozytywnym nastawieniem do amerykańskich marek (rys. 9). Około 40 proc. polskich konsumentów deklaruje, że chętnie wybiera towary wyprodukowane w USA¹⁹, co plasuje Polskę wśród najbardziej sprzyjających rynków dla amerykańskich produktów spośród głównych gospodarek europejskich. Te preferencje konsumenckie zwiększają atrakcyjność Polski nie tylko jako bazy produkcyjnej, ale także jako rynku popytowego dla amerykańskich firm działających w Europie²⁰.

USA są największym inwestorem spoza UE w Polsce, a wartość ich bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) sięga blisko 30 mld dol.

Rysunek 9

Polska wykazuje jedną z najbardziej pozytywnych postaw zakupowych konsumentów wobec produktów z USA spośród głównych gospodarek europejskich

Jak prawdopodobne (lub mało prawdopodobne) jest to, że przy podejmowaniu przyszłych decyzji zakupowych zdecyduje się Pan(i) na zakup czegoś wyprodukowanego lub wytworzonego w USA? (proc.)

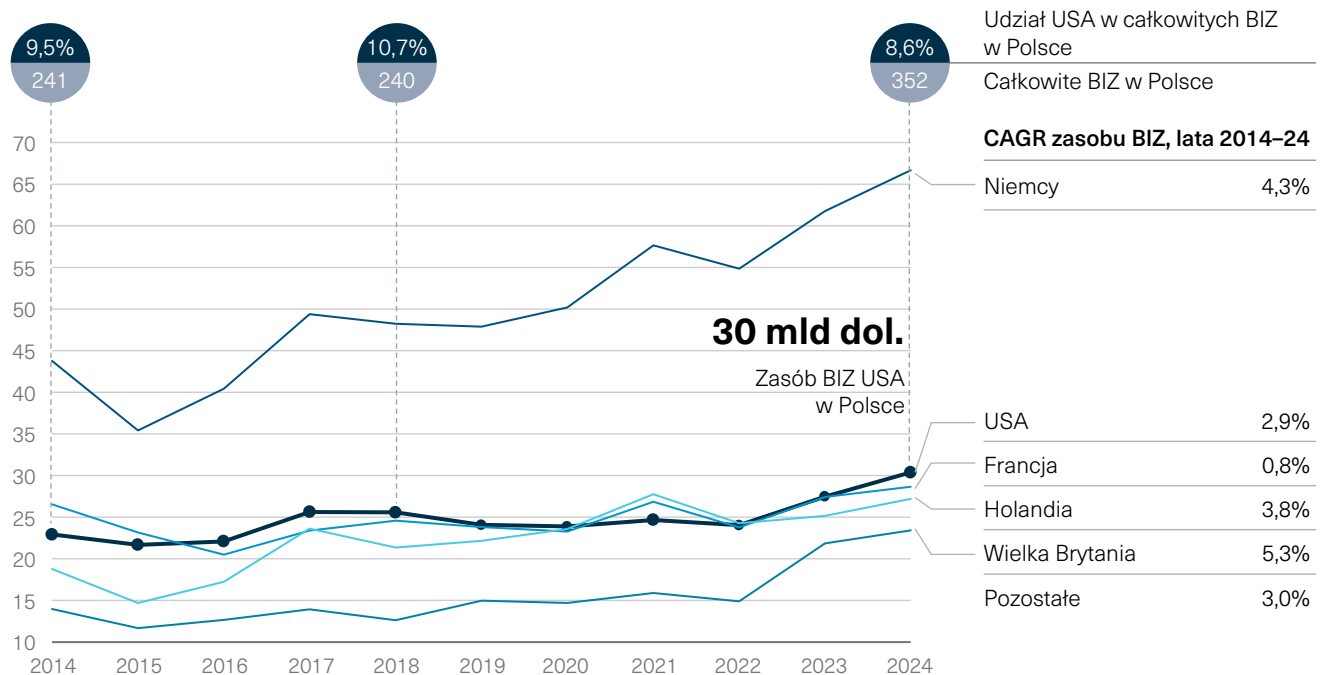


Uwaga: wartości procentowe mogą nie sumować się do 100% ze względu na zaokrąglenia.

Źródło: Badanie Ipsos, reprezentatywna próba 22 734 osób dorosłych w wieku 16–74 lata w 29 uczestniczących krajach, 25 kwietnia 2025 r. – maj 2025 r.

USA są drugim największym inwestorem zagranicznym w Polsce

Największych 5 inwestorów zagranicznych w Polsce według stanu BIZ, mld dol., (inwestor ostateczny)



Źródło: Narodowy Bank Polski; wartości w dolarach przeliczone według średniego kursu USD/PLN dla danego roku; analiza McKinsey

Silne fundamenty inwestycji USA w Polsce

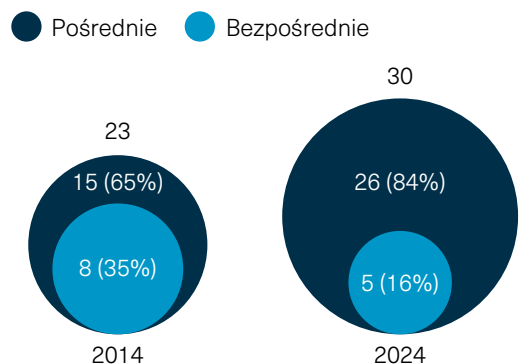
W ostatniej dekadzie inwestycje amerykańskie w Polsce miały istotny wpływ gospodarczy. Zasób BIZ USA rósł stabilnie, w tempie ok. 3 proc. CAGR w latach 2014–24²¹, równoległe z rozwojem handlu dwustronnego. Przy wartości blisko 30 mld dol. USA należą dziś do największych inwestorów zagranicznych w Polsce – ustępując jedynie Niemcom (rys. 10).

Istotna część inwestycji amerykańskich w Polsce ma charakter pośredni. W ujęciu „inwestora ostatecznego” kapitał z USA pozostaje największym pozaunijnym źródłem inwestycji zagranicznych w Polsce (rys. 11).

Rysunek 11

Inwestycje USA w Polsce rosną głównie poprzez pośrednie kanały BIZ

Bezpośrednie vs pośrednie inwestycje USA w Polsce, mld dol.



Uwaga: mogą występować niewielkie różnice wynikające z zaokrągleń.
Źródło: Narodowy Bank Polski; wartości w USD przeliczone według średniego kursu USD/PLN dla danego roku; analiza McKinsey

Z perspektywy inwestora ostatecznego kapitał amerykański pozostaje największym pozaunijnym źródłem inwestycji w Polsce.

Z perspektywy sektorowej amerykańskie inwestycje pozostają skoncentrowane w przetwórstwie przemysłowym, które odpowiada za ok. 38 proc. zasobu BIZ (11,6 mld dol.). Jednocześnie dynamicznie rośnie udział usług (rys. 12): inwestycje w usługi profesjonalne niemal się podwoiły, a w sektorze IT i komunikacji wzrosły o 33 proc. r/r w 2024 r. Trend ten odzwierciedla stopniową transformację Polski

z lokalizacji produkcyjnej w bardziej zrównoważoną platformę obejmującą przemysł, usługi i kompetencje cyfrowe.

Wraz z rozwojem AI i technologii wschodzących, które przekształcają pracę opartą na wiedzy, obecny 14 proc. udział usług profesjonalnych będzie dalej ewoluował. Utrzymanie wzrostu będzie wymagało dalszego przesuwania się w górę łańcucha wartości – poprzez inwestycje w innowacje, automatyzację oraz rozwój kompetencji cyfrowych – w celu wzmocnienia długoterminowej konkurencyjności.

Rysunek 12

Przetwórstwo przemysłowe pozostaje największym sektorem amerykańskich BIZ, podczas gdy inwestycje w usługi profesjonalne niemal podwoiły się r/r w 2024 r.

Inwestor ostateczny, 2024 r., mld dol.	Zmiana rok do roku, 2024 vs 2023 r.	Udział łączny, 2024 r.
Przetwórstwo przemysłowe 11,6	-4%	38%
Usługi profesjonalne 4,2	87%	14%
IT i komunikacja 3,6	33%	12%
Handel hurtowy i detaliczny 3,3	13%	11%
Pozostałe 7,7	2%	25%

Źródło: Narodowy Bank Polski; wartości w dolarach przeliczone według średniego kursu USD/PLN dla danego roku; analiza McKinsey

Amerykańskie BIZ pozostają skoncentrowane w przetwórstwie przemysłowym (~40 proc.), natomiast sektor usług profesjonalnych notuje najszybszy wzrost inwestycji.

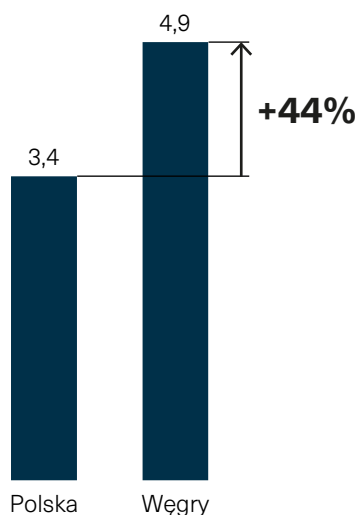
Dwustronna luka inwestycyjna

Pomimo silnych fundamentów relacji gospodarczych między USA a Polską utrzymuje się luka inwestycyjna. W ujęciu skorygowanym o PKB obecność amerykańskich BIZ w Polsce jest niższa niż w wybranych gospodarkach Europy Środkowej – np. na Węgrzech, gdzie inwestycje USA są o ponad 40 proc. wyższe (rys. 13).

Rysunek 13

Luka inwestycyjna amerykańskich BIZ w Polsce względem Węgier

Pozycja BIZ (ultimate owner), 2023 r., proc. PKB



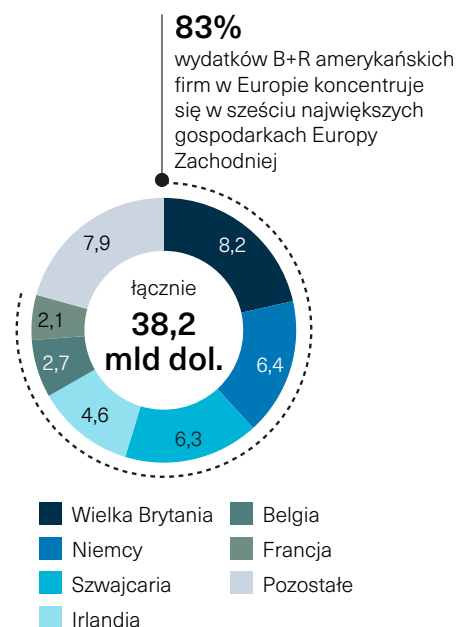
Źródło: Narodowy Bank Polski; Narodowy Bank Węgier; COIG; Daniel S. Hamilton, Joseph P. Quinlan, *The Transatlantic Economy 2025: Annual Survey of Jobs, Trade and Investment Between the United States and Europe*, AmCham, 2025 r.

Raport *The Transatlantic Economy 2025* wskazuje, że wydatki amerykańskich oddziałów na B+R w Europie koncentrują się w wysokowartościowych hubach Europy Zachodniej. W 2022 roku wyniosły one 38,2 mld dol., z czego ok. 80 proc. przypadło na Wielką Brytanię (8,2 mld dol.), Niemcy (6,4 mld dol.), Szwajcarię (6,3 mld dol.), Irlandię (4,6 mld dol.), Belgię (2,7 mld dol.) i Francję (2,1 mld dol.) (rys. 14)²².

Rysunek 14

Większość wydatków B+R amerykańskich oddziałów w Europie koncentruje się w Europie Zachodniej

Wydatki B+R, 2022 r., mld dol.



Źródło: Daniel S. Hamilton i Joseph P. Quinlan, *The Transatlantic Economy 2025: Annual Survey of Jobs, Trade and Investment Between the United States and Europe*, AmCham, 2025 r.

Dla porównania działalność amerykańskich oddziałów w Europie Środkowej, w tym w Polsce, pozostaje bardziej skoncentrowana na przetwórstwie przemysłowym. Około 54 proc. zatrudnienia w Polsce przypada na przemysł, a 46 proc. na handel, rolnictwo i usługi – po trzykrotnym wzroście zatrudnienia przemysłowego w ostatnich dwóch dekadach.

Zwiększenie udziału w działalności o wyższej wartości będzie wymagało przyciągania inwestycji opartych na innowacjach, wspieranych konkurencyjnymi zachętami B+R oraz rozwojem silnych ekosystemów innowacji, zbliżonych do standardów Europy Zachodniej.

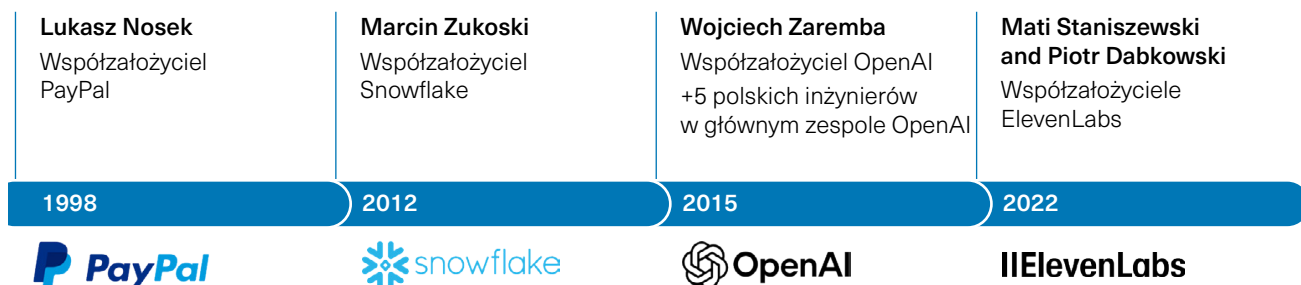
Zasoby polskich BIZ w USA wyniosły w 2024 roku ok. 0,6 mld dol.²³. Asymetria ta wskazuje, że kolejna faza współpracy może zależeć także od większej ekspansji polskich firm na rynek amerykański.

Niska wartość BIZ nie odzwierciedla w pełni wkładu polskiego talentu w gospodarkę USA i globalny sektor technologiczny. Założyciele polskiego pochodzenia odegrali istotną rolę w rozwoju firm takich jak PayPal, Snowflake i OpenAI (rys. 15). Znaczący wkład wniosły również osoby o polskich korzeniach, m.in. Anne i Janet Wojcicki (23andMe, YouTube) oraz Steve Wozniak (Apple). Wraz z pojawieniem się nowej generacji założycieli, takich jak zespół ElevenLabs, rośnie potencjał dalszej ekspansji polskich innowatorów w USA.

Skala polskiej obecności biznesowej w USA pozostaje ograniczona, mimo uznanego wkładu polskich przedsiębiorców w amerykański sektor technologiczny



Wybrane przykłady założycieli polskiego pochodzenia w amerykańskim sektorze technologicznym



Uwaga: stan na 1 grudnia 2025 r.

Źródło: Daniel S. Hamilton, Joseph P. Quinlan, *The Transatlantic Economy 2025: Annual Survey of Jobs, Trade and Investment Between the United States and Europe*, AmCham, 2025 r.; dane online





Gdynia, Polska
© Wojciech Kic/Getty Images

02



Polska jako platforma wzrostu dla inwestycji trans- atlantyckich

Mimo istotnych różnic skali – USA (ok. 340 mln mieszkańców) vs Polska (37 mln) oraz gospodarka blisko 30-krotnie większa²⁴ – istnieje wiele powodów, by bliżej przyjrzeć się Polsce w kontekście wzmacniania relacji gospodarczych.

Gospodarczy awans Polski: historia nieprzerwanego wzrostu

Polska jest obecnie jedną z 20 największych gospodarek świata, z PKB przekraczającym 1 bln dol. w 2025 r.²⁵, i należy do najszybciej rozwijających się gospodarek od czasu transformacji rynkowej na początku lat 90.

- **Stały lider wzrostu.** PKB per capita Polski wzrósł niemal siedmiokrotnie od początku lat 90., przewyższając tempo wzrostu w regionie i zbliżając się do ścieżki Japonii (rys. 16). Wzrost ten wynika przede wszystkim z reform strukturalnych, integracji z UE oraz trwałych inwestycji, a nie czynników cyklicznych.
- **Lider stabilności w UE.** Wśród dużych gospodarek UE Polska jako jedyna utrzymała nieprzerwany wzrost od 1990 roku do pandemii COVID-19, w tym w okresie globalnego

kryzysu finansowego w 2008 roku²⁶. Odporność gospodarki wynikała z kombinacji czynników finansowych, makroekonomicznych i instytucjonalnych, a nie pojedynczej decyzji politycznej. Kluczowe znaczenie miały: ograniczona ekspozycja sektora finansowego na złożone instrumenty finansowe²⁷, kontynuacja inwestycji publicznych i unijnych (w tym wcześniej zakontraktowanych projektów infrastrukturalnych) oraz elastyczny kurs walutowy, który wsparł eksport w warunkach spowolnienia popytu na rynkach europejskich²⁸.

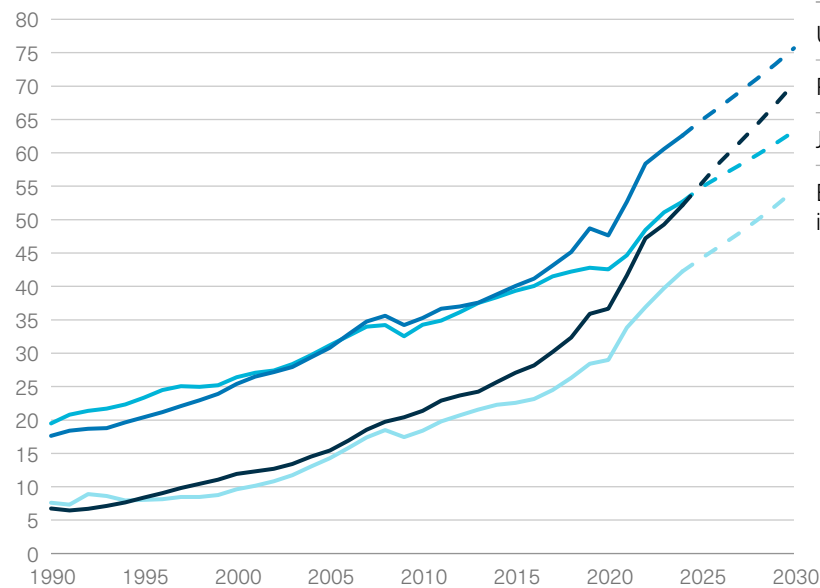
- **Niezmienna dynamika.** W latach 2000. wzrost dochodu rozporządzalnego w Polsce był wyraźnie szybszy niż na Węgrzech, Słowacji i w Japonii, co odzwierciedla silne fundamenty w konsumpcji, inwestycjach i eksporcie (rys. 17).
- **Zrównoważony wzrost.** Wzrost opiera się na popycie wewnętrznym i rosnącej produktywności, wspieranych przez długoterminowe fundusze UE, co wskazuje na jego trwały charakter. Choć przewaga wzrostu względem Europy Zachodniej będzie z czasem maleć w wyniku konwergencji, średnioterminowe perspektywy Polski w UE pozostają silne.



Rysunek 16

PKB per capita Polski wzrósł niemal siedmiokrotnie od początku lat 90., zbliżając się do ścieżki Japonii

PKB na mieszkańca według parytetu siły nabywczej, lata 1990–2030 (prognoza), mld dol.

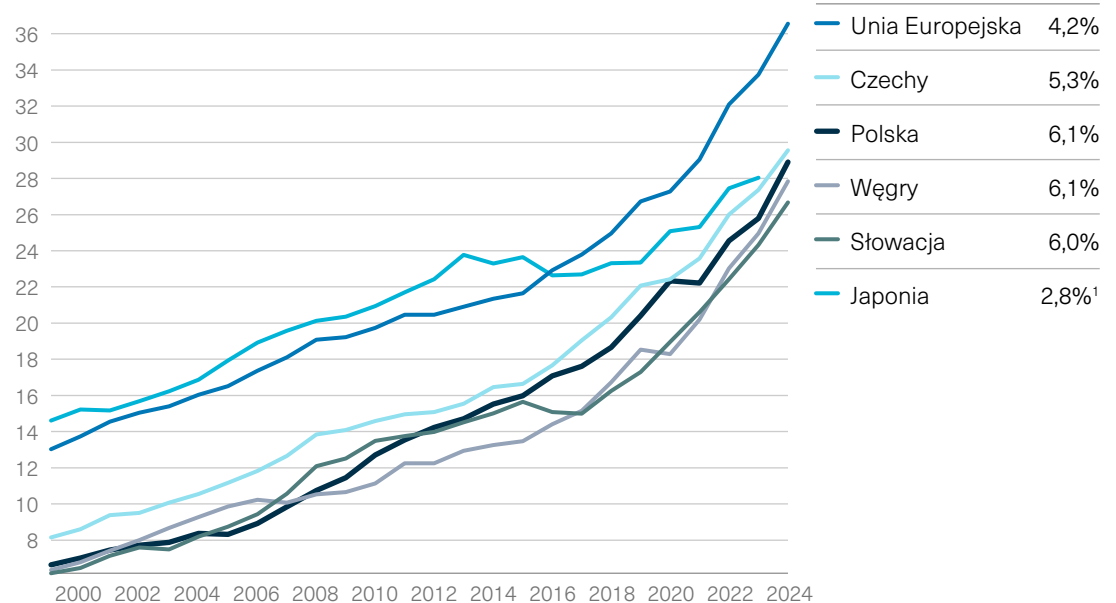


Źródło: Międzynarodowy Fundusz Walutowy

Rysunek 17

Dochód rozporządzalny na mieszkańca w Polsce wzrósł ponad trzykrotnie od 2000 r.

Dochód rozporządzalny na mieszkańca, wartość brutto, tys. dol., przeliczone według parytetu siły nabywczej

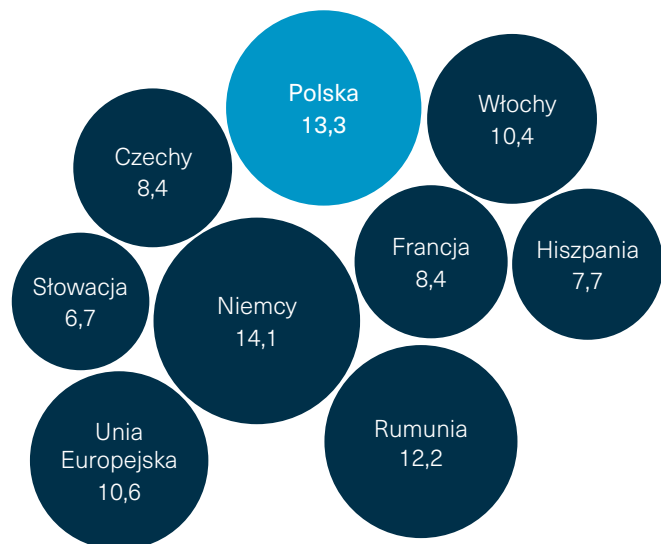


¹ Średnia roczna stopa wzrostu do 2023 r. ze względu na brak danych za 2024 r.
Źródło: OECD

Rysunek 18

Polska należy do krajów o najwyższym odsetku młodych absolwentów kierunków STEM w Europie Zachodniej oraz Środkowo-Wschodniej

Liczba absolwentów STEM¹ na 1000 mieszkańców w wieku 20–29 lat, 2024 r.



¹ Zgodnie z metodologią Eurostatu, STEM obejmuje nauki przyrodnicze, matematykę, informatykę, inżynierię, produkcję i budownictwo (na poziomie studiów licencjackich lub równoważnych).
Źródło: Eurostat, 2024 r. (lub najnowsze dostępne dane; dla Czech i średniej UE – 2023 r.)

Wykwalifikowana i liczna baza talentów oraz konsumentów

Baza talentów w Polsce stanowi jedną z kluczowych przewag strukturalnych jako lokalizacji dla inwestycji o wyższej wartości dodanej w Europie – łącząc skalę, kompetencje techniczne i gotowość do współpracy międzynarodowej.

Polskie uczelnie co roku kształcą ok. 65–70 tys. absolwentów STEM, zapewniając stały dopływ inżynierów, specjalistów IT i kadr technicznych – ponad 13 absolwentów na 1000 osób w wieku 20–29 lat (rys. 18).

Podaż talentów wspiera rozwinięty system szkolnictwa wyższego: ponad 45 proc. osób w wieku 25–34 lata ma wykształcenie wyższe²⁹ (vs ok. 42 proc. w UE). Uczelnie o uznanej renomie międzynarodowej, takie jak Uniwersytet Warszawski i Uniwersytet Jagielloński, znajdują się w gronie 300 najlepszych na świecie³⁰.

Polska wyróżnia się także wysoką znajomością języka angielskiego (top 15–20 globalnie)³¹, co ułatwia integrację zespołów w globalnych organizacjach, szczególnie w obszarach inżynieryjnych, cyfrowych i profesjonalnych.

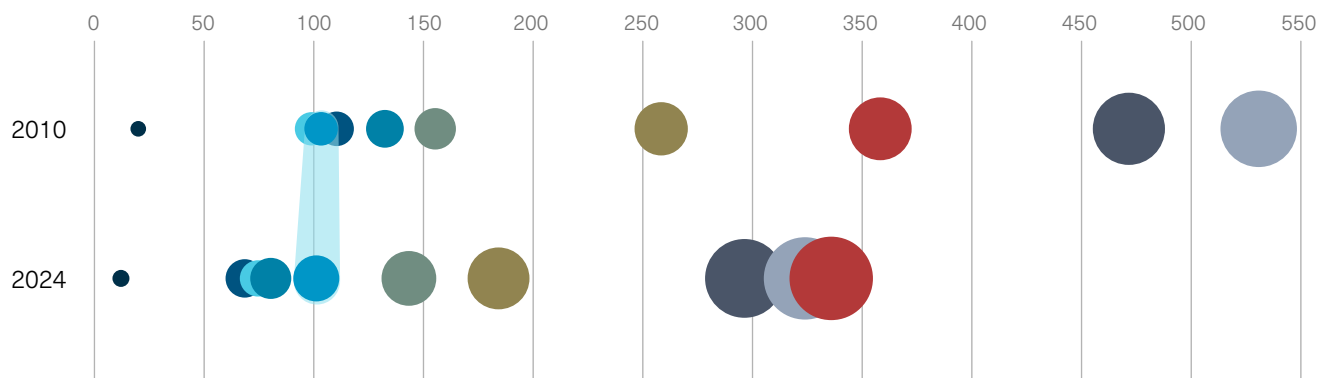
Rysunek 19

Polska zmniejszyła lukę płacową względem USA i Europy Zachodniej, jednocześnie zwiększając przewagę nad krajami Europy Środkowo-Wschodniej

Miesięczne zarobki na pracownika, 2010 i 2024 r., Polska = 100 (jako punkt odniesienia)

● Indie ● Węgry¹ ● Polska ● Portugalia ● Słowacja ● Czechy ● Hiszpania ● USA ● Austria ● Holandia

Wielkość koła = miesięczne zarobki na pracownika



¹ Dla Węgier użyto danych za rok 2023.
Źródło: ILOSTAT; analiza McKinsey

Jednocześnie napięcia na rynku pracy i trendy demograficzne – w tym historycznie niskie bezrobocie, silny wzrost płac³² oraz niski współczynnik dzietności (~1,1)³³ stanowią średnioterminowe wyzwanie dla podaży talentów. W efekcie przewaga Polski coraz częściej opiera się na kompetencjach i produktywności, a nie na kosztach pracy. Wyzwania te mogą być częściowo ograniczane przez różne czynniki, takie jak utrzymująca się imigracja (np. z Ukrainy) oraz działania związane z podnoszeniem i dostosowywaniem kwalifikacji, które wpływają na dostępność talentów i rozwój działalności o wyższej wartości dodanej.

Z perspektywy płacowej szybki wzrost gospodarczy Polski zmniejszył lukę wynagrodzeń względem gospodarek rozwiniętych (rys. 19), przy jednoczesnym zwiększeniu dystansu do części krajów regionu oraz rynków o niższych kosztach (np. Indie). Choć przewaga kosztowa osłabła, jednostkowe koszty pracy w przemyśle pozostają ok. 50 proc. niższe od średniej UE (rys. 20). Trend ten podkreśla konieczność dalszego przesuwania się w kierunku działalności o wyższej wartości dodanej w celu utrzymania konkurencyjności.

Z perspektywy płacowej szybki wzrost gospodarczy Polski zmniejszył lukę wynagrodzeń względem gospodarek rozwiniętych (rys. 19), przy jednoczesnym zwiększeniu dystansu do części krajów regionu oraz rynków o niższych kosztach (np. Indie).

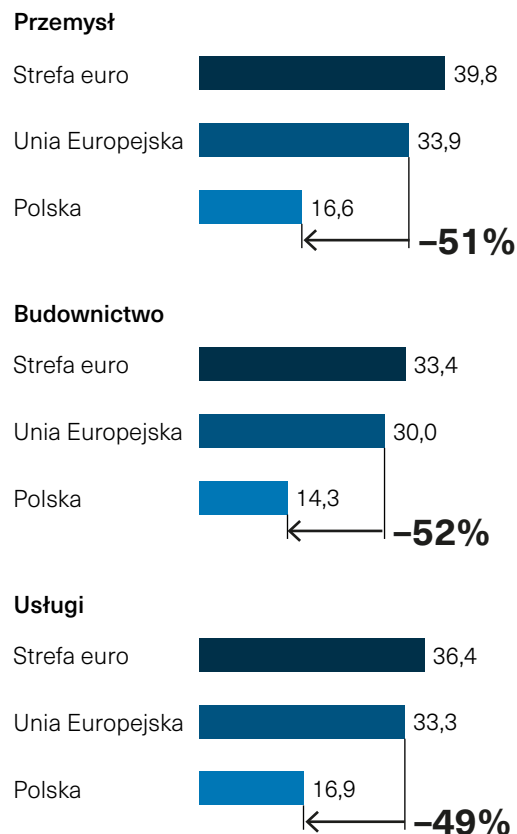
Choć przewaga kosztowa osłabła, jednostkowe koszty pracy w przemyśle pozostają ok. 50 proc. niższe od średniej UE (rys. 20). Trend ten podkreśla konieczność dalszego przesuwania się w kierunku działalności o wyższej wartości dodanej w celu utrzymania konkurencyjności.

Jednocześnie koszty pracy w Polsce (skorygowane o produktywność) pozostają jednymi z najbardziej konkurencyjnych w regionie, wspierając rozwój zaawansowanych usług, B+R oraz nowoczesnego przemysłu. Połączenie kompetencji, elastyczności i efektywności kosztowej nadal przyciąga globalnych inwestorów poszukujących długoterminowych możliwości.

Rysunek 20

Polska wciąż wykazuje znaczącą przewagę płacową względem średniej europejskiej we wszystkich sektorach gospodarki

Koszty pracy za godzinę według rodzaju działalności gospodarczej, 2024, euro (w przedsiębiorstwach zatrudniających 10 lub więcej pracowników)



Źródło: Eurostat

Rozległa baza konsumentów z dostępem do całego rynku UE

Z populacją ok. 37 mln Polska oferuje jeden z największych i najbardziej zintegrowanych rynków konsumenckich w Europie Środkowo-Wschodniej (rys. 21). Wielkość rynku ma zarówno pozytywny, jak i równoważący wpływ na otoczenie biznesowe: z jednej strony skala popytu krajowego może ograniczać presję na szybką internacjonalizację, z drugiej – szczególnie w połączeniu z głęboką integracją z rynkami europejskimi – zwiększa atrakcyjność Polski dla inwestorów poszukujących dostępu do dużej i dobrze skomunikowanej bazy konsumentów. Jako członek UE Polska zapewnia pełny dostęp do jednolitego rynku europejskiego, umożliwiając swobodny handel na rynku liczącym ok. 450 mln osób, w oparciu

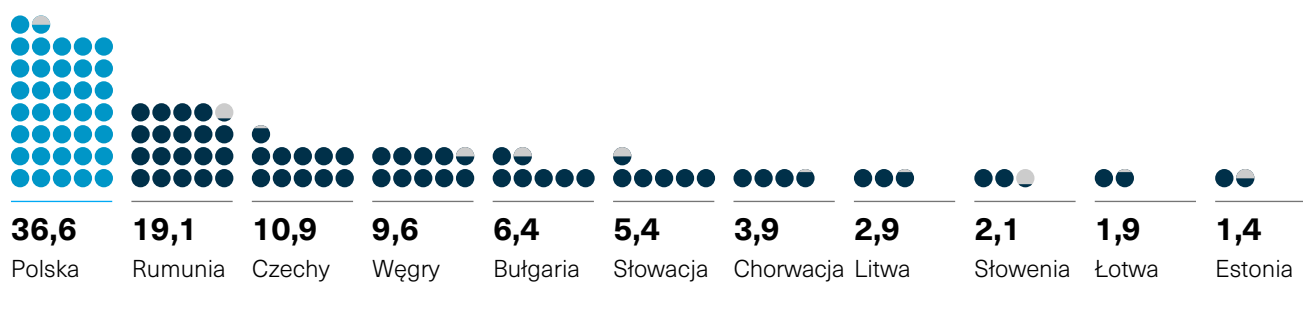
o zasady swobodnego przepływu towarów, usług, kapitału i pracy³⁴. To połączenie dużego rynku krajowego i silnej integracji handlowej w UE pozycjonuje Polskę zarówno jako hub konsumencki, jak i platformę eksportową dla wzrostu regionalnego i kontynentalnego.

Chociaż wskaźniki cyfrowe – korzystanie z Internetu, e-administracji i zakupów online – pozostają poniżej średniej UE (odpowiednio o 4, 7 i 5 pkt. proc.), wszystkie wykazują silny i trwały trend wzrostowy³⁵. Handel online rośnie dwukrotnie szybciej niż sprzedaż stacjonarna, a sektor finansowy poczynił istotne postępy w bankowości cyfrowej. Polscy konsumenci należą do wczesnych użytkowników fintechu i płatności cyfrowych – ponad 70 proc. transakcji online realizowanych jest za pośrednictwem systemu BLIK³⁶.

Rysunek 21

Polska jest największym krajem w Europie Środkowej i Wschodniej z ponad jedną trzecią całkowitej populacji regionu

Liczba ludności Europy Środkowej i Wschodniej, oszacowanie na rok 2024 (mln)



¹ Odsetek osób, które korzystają z Internetu co najmniej raz w tygodniu.

² Odsetek użytkowników Internetu, którzy kontaktowali się z organami publicznymi online – spośród wszystkich użytkowników Internetu.

Źródło: Bank Światowy; Eurostat; BIK (Biuro Informacji Kredytowej); Blik; NBP; przegląd prasy; cashless.pl; analiza McKinsey



Szybka modernizacja energetyki i infrastruktury

Polska przechodzi istotną transformację gospodarczą napędzaną inwestycjami w energetykę i logistykę, modernizującymi system wytwarzania energii i infrastrukturę transportową. Transformacja energetyczna opiera się na strukturalnym odchodzeniu od węgla, wspieranym przez rozwój OZE oraz wdrożenie energetyki jądrowej jako stabilnego źródła mocy.

Polska realizuje pierwszy duży projekt morskiej energetyki wiatrowej – farmę Baltic Power o planowanej mocy do 1,2 GW, z uruchomieniem przewidzianym na 2026 r.³⁷. W przygotowaniu są kolejne projekty na Bałtyku, w tym Baltica 2 (1,5 GW do 2030 r.), które łącznie zwiększą moce energetyki wiatrowej do początku lat 30. XXI wieku.

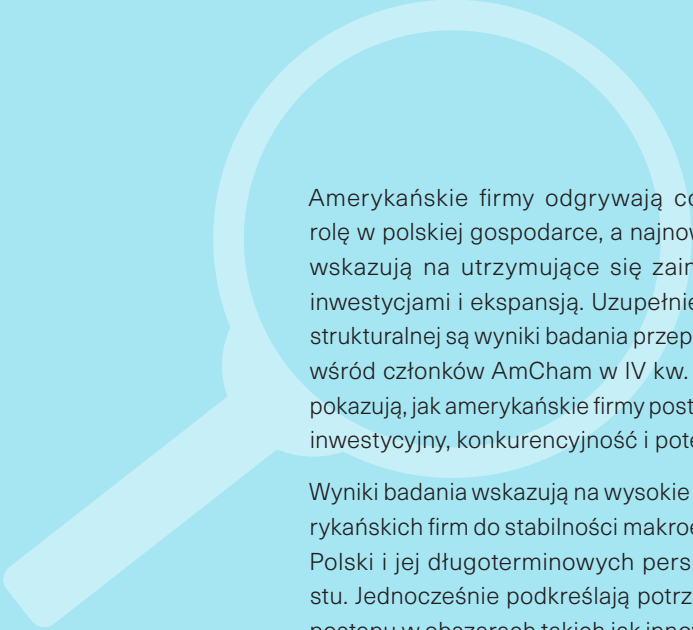
Produkcja energii słonecznej wzrosła ponad sześciokrotnie w ciągu ostatnich pięciu lat. W odpowiedzi na rosnącą zmienność OZE rozwijane są wielkoskalowe magazyny energii wspierające stabilność systemu. Aktywa gazowe nadal zapewniają elastyczność, do czasu uruchomienia pierwszych

reaktorów jądrowych, które mają dostarczyć ok. 3,7 GW mocy podstawowej w połowie lat 30. XXI wieku³⁸.

Równolegle do transformacji energetycznej Polska modernizuje platformę logistyczno-transportową. Centralny Port Komunikacyjny (Port Polska) – nowy centralny port lotniczy i węzeł kolejowy, wspierany siecią kolei dużych prędkości łączących cztery z pięciu największych miast – ma obsługiwać ponad 34 mln pasażerów rocznie³⁹. Programy modernizacji transportu towarowego obejmują modernizację kilku tysięcy kilometrów korytarzy kolejowych, zwiększając prędkość i niezawodność przewozów. Jednocześnie rozbudowa portów na wybrzeżu Bałtyku umożliwi obsługę większych wolumenów kontenerów i wzmacnia rolę Polski w europejskich przepływach handlowych.

W ujęciu jednostkowym projekty te zwiększają przepustowość; łącznie wspierają rozwój gospodarczy. Niezawodna czysta energia, zmodernizowana sieć, szybsza mobilność krajowa oraz efektywne szlaki handlowe tworzą warunki dla rozwoju zaawansowanego przemysłu, zelektryfikowanych łańcuchów dostaw i dalszego wzrostu przemysłowego.

Wnioski z badania: perspektywa inwestora z USA



Amerykańskie firmy odgrywają coraz większą rolę w polskiej gospodarce, a najnowsze badania wskazują na utrzymujące się zainteresowanie inwestycjami i ekspansją. Uzupełnieniem analizy strukturalnej są wyniki badania przeprowadzonego wśród członków AmCham w IV kw. 2025 r., które pokazują, jak amerykańskie firmy postrzegają klimat inwestycyjny, konkurencyjność i potencjał Polski.

Wyniki badania wskazują na wysokie zaufanie amerykańskich firm do stabilności makroekonomicznej Polski i jej długoterminowych perspektyw wzrostu. Jednocześnie podkreślają potrzebę dalszego postępu w obszarach takich jak innowacje, rozwój rynku kapitałowego oraz przewidywalność regulacyjna. Wysokiej jakości baza talentów i szeroki dostęp do wykwalifikowanych kadr pozostają kluczowymi atutami. Respondenci wskazują jednak na potrzebę wzmocnienia otoczenia wspierającego finansowanie, współpracę w zakresie B+R oraz stabilność regulacyjną. Wyniki sugerują, że zaufanie amerykańskiego biznesu opiera się na tych mocnych stronach oraz potencjale rozwoju w obszarach o wysokiej wartości dodanej, przy jednoczesnej konieczności usunięcia barier dla dalszej ekspansji.

Historycznie amerykańskie firmy wchodziły na polski rynek w sposób selektywny i ostrożny, często koncentrując się na funkcjach wsparcia lub kontaktu z klientem zamiast na kluczowych operacjach.

Początkowa obecność koncentrowała się głównie na sprzedaży, marketingu i usługach wspólnych, co odzwierciedlało ostrożne podejście do wejścia na rynek (rys. 22). Wskazuje to, że wczesne decyzje inwestycyjne były motywowane przede wszystkim dostępem do rynku, a nie pełną integracją łańcucha wartości. Na wczesnym etapie Polska była częściej postrzegana jako punkt wejścia do regionu niż docelowa lokalizacja dla strategicznych operacji.

Po ugruntowaniu obecności większość amerykańskich firm rozszerzyła swoją działalność w Polsce, szczególnie w ciągu ostatnich pięciu lat. Ponad trzy czwarte respondentów odnotowuje wzrost skali operacji, przy spadkach poniżej 5 proc. (rys. 23). Wskazuje to, że początkowe decyzje o wejściu na rynek zostały potwierdzone wynikami. Polska coraz częściej pełni rolę skalowalnej bazy operacyjnej, a nie wyłącznie rynku pilotażowego.

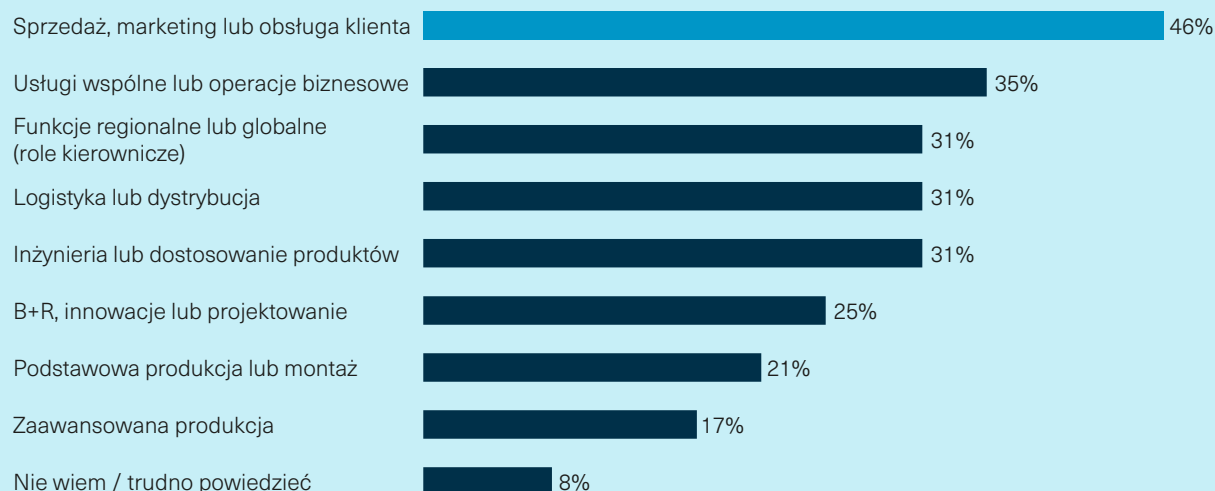
W miarę dojrzewania operacji firmy coraz częściej przesuwają się w kierunku bardziej zaawansowanych, opartych na wiedzy funkcji. Blisko 70 proc. respondentów deklaruje awans w łańcuchu wartości, podczas gdy jedynie niewielka mniejszość wskazuje na przesunięcie w stronę funkcji podstawowych (rys. 24). Trend ten odzwierciedla rosnące zaufanie do lokalnych talentów i zdolności operacyjnych, wraz z głębszą integracją Polski w kluczowe procesy biznesowe, wykraczającą poza rolę wsparcia.

Rysunek 22

Większość amerykańskich firm rozpoczęła działalność w Polsce od funkcji takich jak sprzedaż, marketing czy obsługa klienta

Jakie funkcje były obecne w Polsce w momencie wejścia na rynek?

Pytanie wielokrotnego wyboru, proc. respondentów



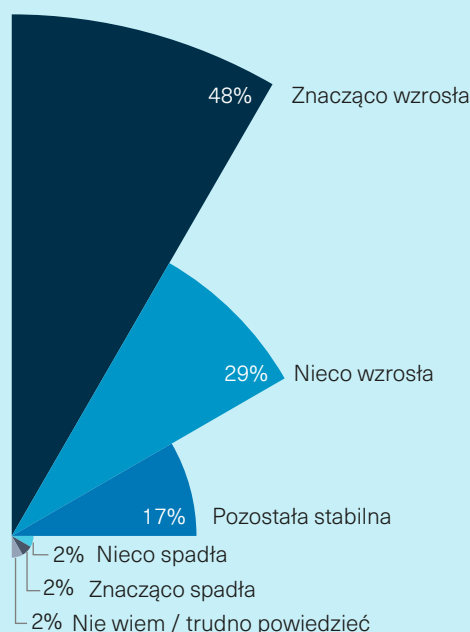
Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Rysunek 23

Ponad trzy na cztery badane firmy rozszerzyły swoją obecność w Polsce

W ciągu ostatnich 5 lat skala Państwa działalności w Polsce...

100% = 48



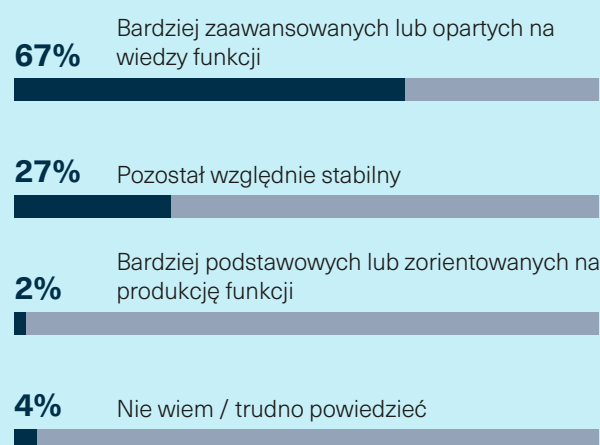
Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Rysunek 24

Amerykańskie firmy przeszły w stronę zaawansowanych lub opartych na wiedzy funkcji

W ciągu ostatnich 5 lat charakter Państwa działalności w Polsce ewoluował w kierunku...

100% = 48

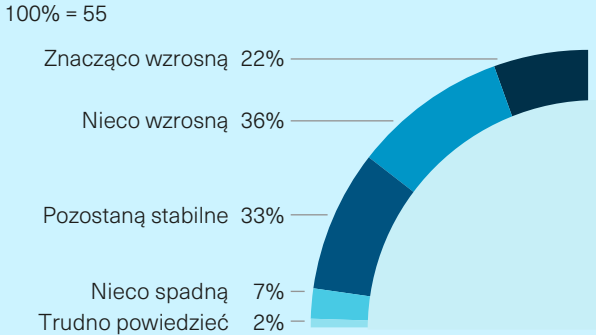


Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

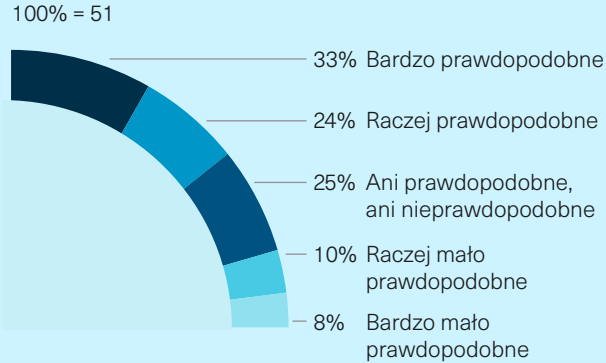
Rysunek 25

Polska jest głównym kierunkiem inwestycji w Europie Środkowo-Wschodniej — niemal 60 proc. respondentów planuje zwiększyć inwestycje w Polsce w ciągu najbliższych 3–5 lat

Czy oczekują Państwo, że inwestycje Państwa firmy w Polsce wzrosną, pozostaną stabilne czy spadną w ciągu najbliższych 3–5 lat?



Jeśli Państwa firma planuje ekspansję w regionie, jak prawdopodobne jest, że nowe inwestycje zostaną zrealizowane w Polsce, a nie w innym kraju Europy Środkowo-Wschodniej?



Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Nastroje inwestycyjne pozostają wyraźnie pozytywne – większość firm oczekuje wzrostu inwestycji w perspektywie 3–5 lat. Planowane ekspansje znacząco przewyższają planowane redukcje (rys. 25), co wskazuje na zaufanie do średnioterminowych fundamentów Polski. Dynamika ta postrzegana jest jako trwała, a nie krótkoterminowa. Polska jest dobrze pozycjonowana w regionie CEE – wyniki badania wskazują na wysokie prawdopodobieństwo

dalszej ekspansji, spójne z szerszym trendem inwestycyjnym w Europie Środkowej.

Plany ekspansji wskazują na wzrost w szerokim spektrum działań – zarówno w obszarach o wyższej wartości dodanej, takich jak B+R, inżynieria i zaawansowana produkcja, jak i w funkcjach skalowalnych, w tym usługach wspólnych oraz sprzedaży i marketingu (rys. 26).

Rysunek 26

Amerykańskie firmy aktywnie rozszerzają działalność, szczególnie w obszarach łańcucha wartości o wysokiej wartości dodanej, takich jak zaawansowana produkcja i B+R

Dla każdego z poniższych elementów łańcucha wartości prosimy wskazać perspektywę działalności Państwa firmy w Polsce w ciągu najbliższych 5 lat.

Liczba respondentów

1–5	6–10	11–15	16–20

	Rozszerzenie	Utrzymanie obecnego stanu	Wycofanie się lub redukcja zaangażowania	Nie wiem / trudno powiedzieć
B+R, innowacje i projektowanie	20	9	2	4
Sprzedaż, marketing i obsługa klienta	15	15	5	2
Usługi wspólne i operacje biznesowe	14	17	4	4
Inżynieria i dostosowanie produktów	14	6	2	6
Zaawansowana produkcja (automatyzacja, precyzja, złożone systemy)	9	3	4	3
Funkcje regionalne i globalne (np. hub, centrala)	8	21	6	3
Logistyka i dystrybucja	4	14	2	4
Podstawowa produkcja i montaż	4	4	4	3

Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Rysunek 27

Ponad połowa badanych firm nie zmieniła istotnie swoich planów inwestycyjnych w związku z obecną sytuacją geopolityczną.

Jak obecna sytuacja geopolityczna (np. rosyjska agresja na Ukrainę, napięcia globalne) wpłynęła na plany inwestycyjne Państwa firmy w Polsce? proc., n = 60



Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Funkcje podstawowe i bardziej transakcyjne wykazują natomiast niższy deklarowany potencjał wzrostu. Wzorec ten sugeruje pogłębianie i dywersyfikację roli Polski w łańcuchach wartości – w kierunku większego udziału w złożonych, kompetencyjnych i regionalnie koordynowanych działaniach, zamiast koncentracji na aktywnościach o niskiej wartości dodanej.

Większość badanych firm wskazuje, że obecna sytuacja geopolityczna nie miała istotnego wpływu na ich plany inwestycyjne, a jedynie niewielki odsetek raportuje negatywne skutki (rys. 27). Sugeruje to, że pozycja Polski w zakresie bezpieczeństwa oraz integracja z NATO ograniczają postrzegane ryzyko. Geopolityka nie stanowi obecnie głównej bariery w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

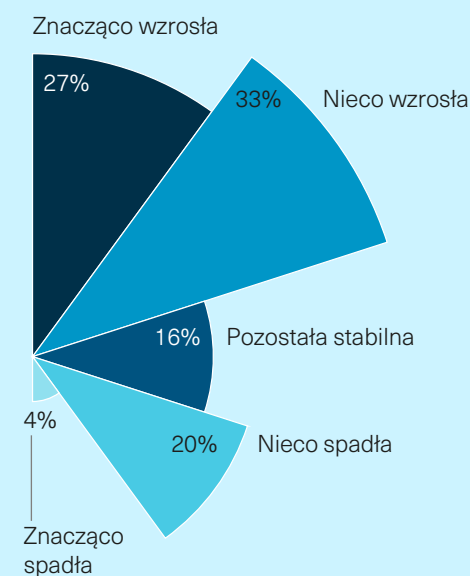
Respondenci wskazują na poprawę konkurencyjności Polski w ciągu ostatnich 5 lat – ponad 50 proc. deklaruje jej znaczny lub umiarkowany wzrost (rys. 28). Wyniki te odzwierciedlają pozytywne postrzeganie otoczenia biznesowego oraz zdolność Polski do utrzymania i wzmacniania swojej atrakcyjności w czasie.

Rysunek 28

Ponad połowa respondentów uważa, że Polska zwiększyła swoją konkurencyjność

Jak w Państwa ocenie ewoluowała ogólna konkurencyjność Polski w ciągu minionych 5 lat?

100% = 51



Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Analiza czynników stojących za poprawą konkurencyjności Polski wskazuje na jakość i dostępność talentów jako kluczowe przewagi strategiczne w przyciąganiu inwestycji zagranicznych (rys. 29). Istotną rolę odgrywają także konkurencyjność kosztowa oraz wielkość rynku konsumenckiego, wzmacniając atrakcyjność Polski poza aspektami związanymi wyłącznie z kosztami pracy.

Dodatkowe znaczenie mają czynniki takie jak ogólne otoczenie biznesowe, dopasowanie kulturowe do firm z USA oraz infrastruktura. Zachęty i formalne wsparcie inwestorów mają charakter drugorzędny.

Wyniki sugerują, że atrakcyjność Polski opiera się przede wszystkim na przewagach strukturalnych i kompetencyjnych, a nie na krótkoterminowych bodźcach finansowych.

W regionie Europy Środkowo-Wschodniej Polska jest postrzegana jako kraj dobrze wypadający w wymiarach kluczowych dla skalowalnego wzrostu. Najczęściej oceniana jest jako konkurencyjna (umiarkowanie lub znacząco) w obszarach takich jak baza konsumentów i potencjał rynkowy, dopasowanie kulturowe do USA oraz jakość i dostępność talentów – co wskazuje na przewagi wykraczające poza koszty (rys. 30). Oceny konkurencyjności kosztowej oraz wsparcia i zachęt inwestycyjnych są bardziej zróżnicowane, często wskazując na porównywalność z innymi krajami regionu. Wyniki sugerują, że pozycja Polski coraz silniej opiera się na skali i kompetencjach, podczas gdy pozostałe wyzwania dotyczą głównie elementów otoczenia sprzyjającego działalności, a nie fundamentów strukturalnych.

Spójnie z oceną konkurencyjności respondenci wskazują, że utrzymanie napływu inwestycji będzie w mniejszym stopniu zależać od przewag strukturalnych, a w większym od przewidywalności i stabilnych warunków prowadzenia działalności. Kluczowe znaczenie w perspektywie najbliższej dekady mają długoterminowa stabilność regulacyjna (w tym podatkowa) oraz niższe koszty i niezawodność dostaw energii (rys. 30).

Sugeruje to, że zdolność Polski do wykorzystania swoich przewag w dalszym rozwoju będzie zależała przede wszystkim od stabilności regulacyjnej i konkurencyjności energetycznej, a nie wyłącznie od skali rynku czy dostępności talentów.

Wyniki ankiety wskazują na spójny wzorzec obecności amerykańskich firm w Polsce. Firmy wchodziły na rynek z działalnością o ograniczonym zakresie, a następnie stopniowo ją rozszerzają – zarówno pod względem skali, jak i złożoności.

Polska jest postrzegana jako dobrze pozycjonowana w regionie CEE pod względem wielkości rynku, dostępności i jakości talentów oraz dopasowania kulturowego do amerykańskich praktyk biznesowych.

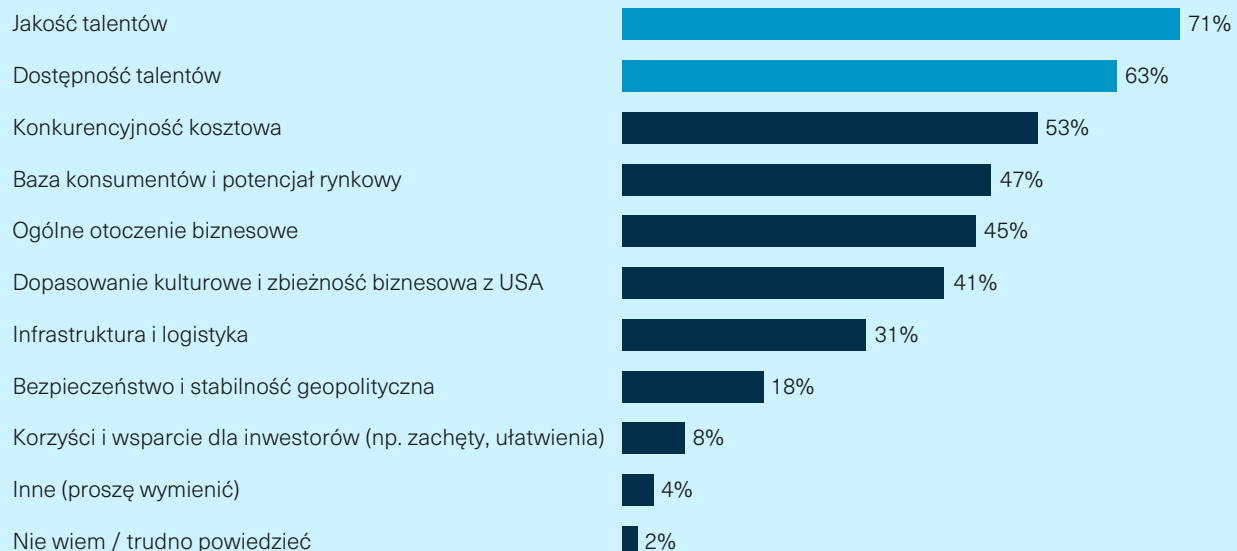
Oceny konkurencyjności kosztowej oraz wsparcia dla inwestorów są bardziej zróżnicowane. Zamierzenia inwestycyjne pozostają jednak pozytywne w perspektywie średnioterminowej, a większość respondentów wskazuje, że obecna sytuacja geopolityczna nie wpłynęła istotnie na ich plany.

W perspektywie kolejnych lat kluczowe znaczenie dla kształtowania środowiska inwestycyjnego w Polsce będą miały przewidywalność regulacyjna oraz koszty energii.

Rysunek 29

Jakość i dostępność talentów to najważniejsze przewagi strategiczne Polski w przyciąganiu inwestycji zagranicznych

Jakie są najważniejsze atuty strategiczne Polski, które wpłynęły na decyzję Państwa firmy o inwestycji lub reinwestycji właśnie w Polsce? proc. odpowiedzi



Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Rysunek 30

Długoterminowa stabilność regulacyjna, w tym podatkowa, oraz niższe koszty energii są kluczowe dla dalszego przyciągania inwestycji do Polski

Jakie czynniki będą kluczowe dla dalszego przyciągania inwestycji do Polski w ciągu najbliższej dekady? proc. odpowiedzi



Źródło: Badanie wśród członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce (n = >60), IV kwartał 2025 r.; analiza McKinsey

Jaka będzie kolejna ścieżka wzrostu Polski?

Dla Polski pogłębiona współpraca międzynarodowa może oznaczać więcej niż dostęp do kapitału i rynków – może przyspieszyć przejście z modelu wzrostu opartego na efektywności do modelu napędzanego innowacjami i konkurencyjnością o wysokiej wartości dodanej. Od czasu liberalizacji rynku Polska znacząco zbliżyła się do gospodarek rozwiniętych, dzięki integracji z UE, silnemu popytowi krajowemu i stabilnym inwestycjom. Wraz z erozją przewag kosztowych i nasileniem presji demograficznej utrzymanie tempa wzrostu powyżej średniej UE może jednak wymagać zmiany modelu rozwoju.

Kolejna ścieżka wzrostu Polski może opierać się na następujących zmianach strukturalnych⁴⁰:

- Wzrost produktywności
- Ekspansja w sektorach o wyższej wartości dodanej
- Zwiększenie intensywności innowacji w ramach sektorów
- Dalszy rozwój kapitału ludzkiego i kompetencji
- Wzrost intensywności inwestycji

Osiągnięcie tych zmian będzie wymagało postępu w powiązanych obszarach: alokacji kapitału, innowacji, rozwoju talentów oraz przesuwania się w górę łańcucha wartości.

Innowacje i komercjalizacja

Choć dorobek akademicki i B+R w Polsce systematycznie rośnie, jego przekładanie na technologie

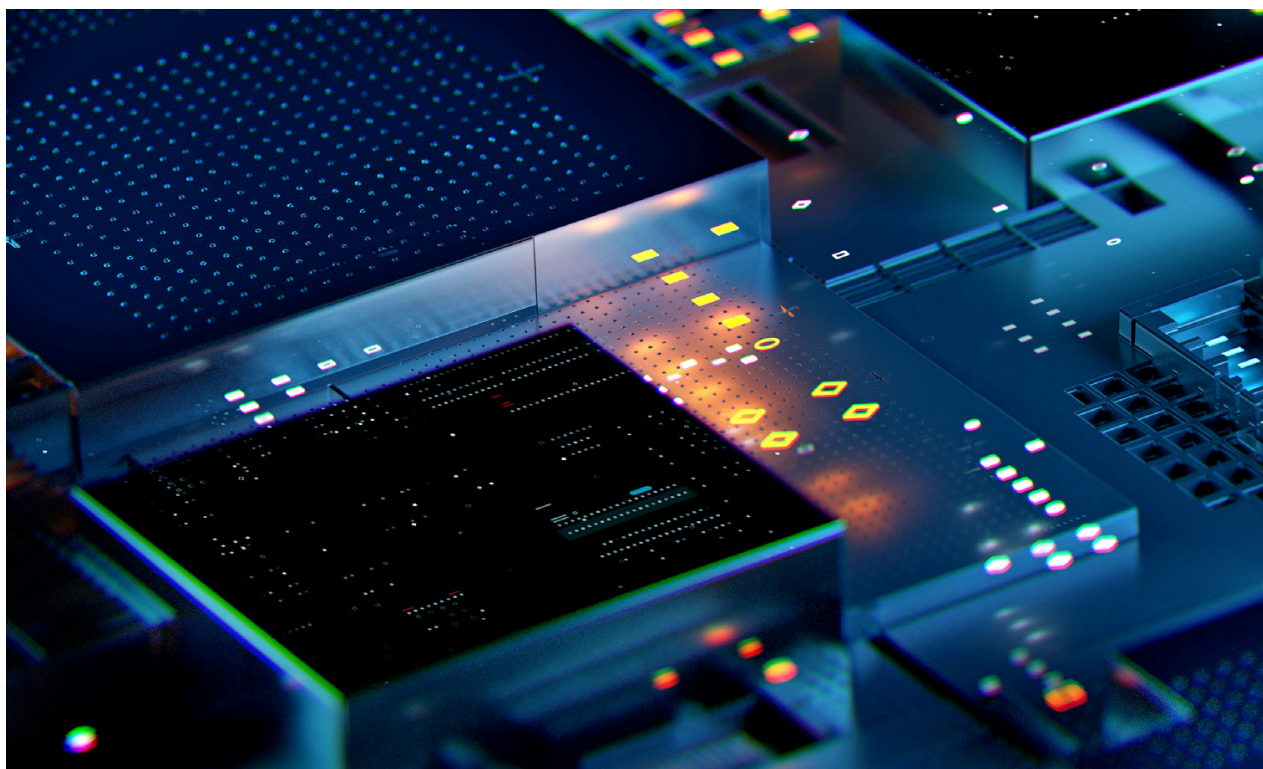
rynkowe pozostaje ograniczone⁴¹. Intensywność patentowa i efekty komercjalizacji pozostają niższe niż w Europie Zachodniej, mimo licznej i dobrze wykształconej kadry STEM⁴². Luka ta wynika z rozproszenia współpracy między nauką a przemysłem, ograniczonej infrastruktury transferu technologii oraz utrudnionego dostępu do kapitału wysokiego ryzyka na wczesnym etapie.

Amerykańskie firmy i instytucje badawcze stanowią punkt odniesienia w zakresie komercjalizacji wyników badań – m.in. poprzez transfer technologii, korporacyjny venture capital (VC), współpracę uczelni z przemysłem oraz programy B+R w formule publiczno-prywatnej. Stopień otwartości polskiego ekosystemu innowacji może determinować tempo komercjalizacji badań oraz skalę integracji polskich zespołów z globalnymi sieciami innowacji.

Talenty i przedsiębiorczość

Polska dysponuje silną bazą talentów STEM oraz dynamicznym ekosystemem przedsiębiorczości – szczególnie w obszarach oprogramowania, gamingu i wybranych segmentach deep tech⁴³. Jednocześnie stosunkowo niewiele firm przechodzi drogę od graczy regionalnych do globalnych liderów. Do głównych barier należą ograniczony dostęp do kapitału na późnych etapach rozwoju, niewystarczająca ekspozycja na rynki międzynarodowe oraz luki w doświadczeniu menedżerskim w zakresie skalowania i globalnej ekspansji⁴⁴.

Wzmocnienie kompetencji w obszarach cyfryzacji, AI i komercjalizacji oraz wykorzystanie doświadczeń



USA w mentoringu, skalowaniu i internacjonalizacji start-upów może pomóc polskim firmom przezwyciężyć te bariery. Doświadczenia amerykańskie w skalowaniu firm technologicznych, budowaniu globalnych kompetencji go-to-market oraz profesjonalizacji ładu korporacyjnego stanowią istotny punkt odniesienia dla polskich przedsiębiorstw.

Przesuwanie się w górę łańcucha wartości i budowa marek

Pomimo postępu modernizacyjnego eksport pozostaje skoncentrowany na produkcji o średniej wartości oraz usługach kontraktowych⁴⁵. Trwała konwergencja będzie wymagała większego udziału działań opartych na innowacjach, własnych technologiach i produktach markowych w eksporcie oraz tworzeniu wartości w kraju. Głębsza współpraca z inwestorami i liderami technologicznymi może wspierać tę transformację, poprzez lokowanie działalności w wyższych ogniwach łańcucha wartości – od rozwoju produktu i inżynierii po integrację systemów i usługi cyklu życia.

Z czasem pojawienie się globalnie rozpoznawalnych polskich marek – szczególnie w technologii, zaawansowanej produkcji i usługach – odzwierciedlałoby przejście od konkurencyjności kosztowej w stronę przywództwa opartego na kompetencjach.

Alokacja kapitału

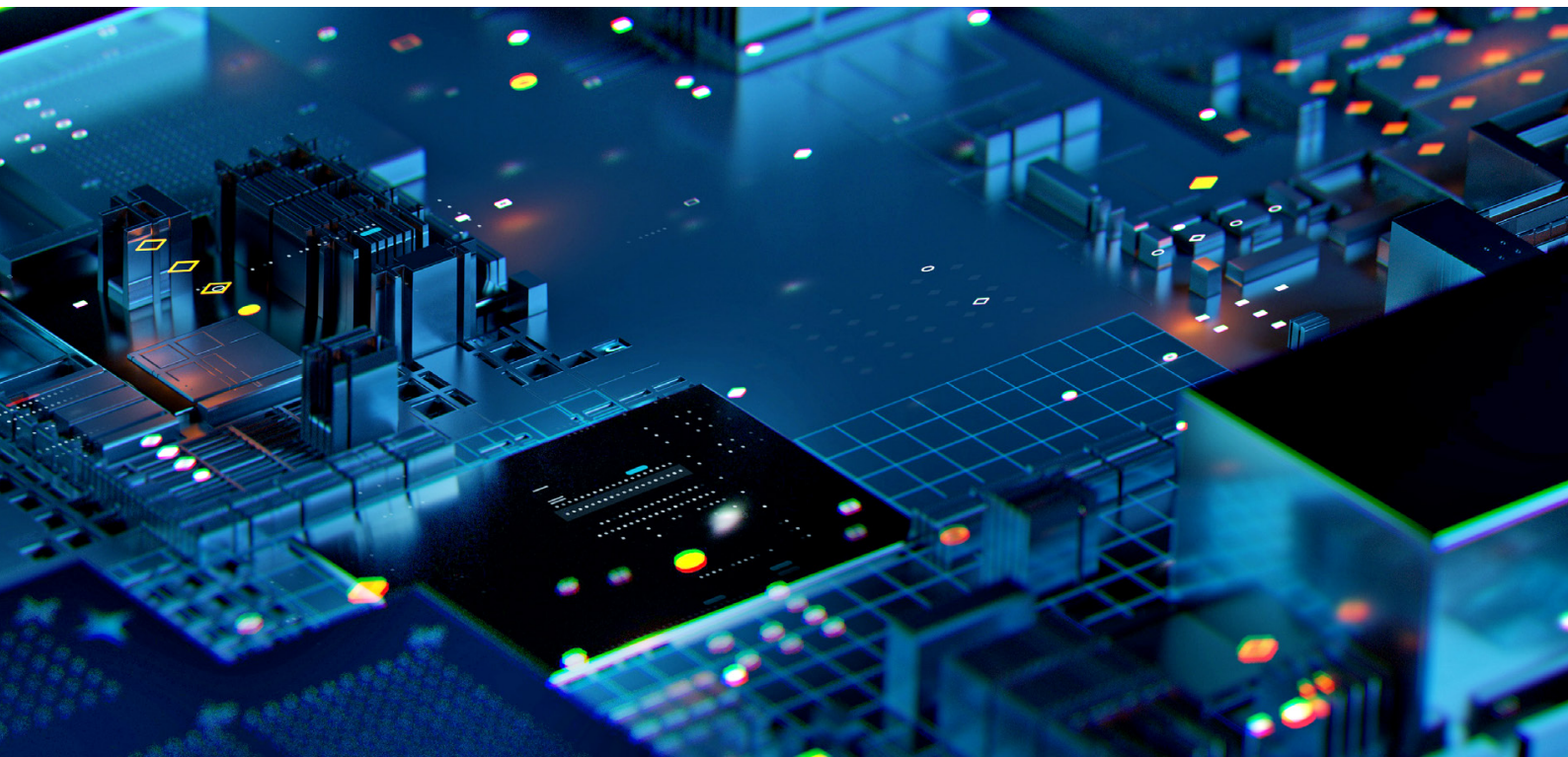
Polski rynek kapitałowy pozostaje stosunkowo płytki jak na poziom rozwoju gospodarki. Kapitalizacja rynku akcji, aktywa inwestorów

instytucjonalnych oraz kredyt dla sektora prywatnego pozostają niższe niż w Europie Zachodniej⁴⁶, a krajowe oszczędności koncentrują się w instrumentach niskiego ryzyka i wysokiej płynności⁴⁷. Struktura ta ogranicza dostępność długoterminowego kapitału o wyższej tolerancji na ryzyko, niezbędnego do skalowania innowacyjnych firm i finansowania inwestycji technologicznych.

Zacieśnianie współpracy z zagranicznymi ekosystemami finansowymi – w tym *VC*, *growth equity*, *private equity* oraz inwestorami korporacyjnymi – może zwiększyć dynamikę alokacji kapitału i apetyt na finansowanie innowacji. Amerykańscy inwestorzy mogą wносить nie tylko kapitał, lecz także doświadczenie w skalowaniu firm, strukturyzowaniu złożonych transakcji oraz finansowaniu aktywów niematerialnych. W dłuższej perspektywie większy udział kapitału amerykańskiego może sprzyjać zmianom w sposobie alokacji kapitału oraz podejściu do ryzyka związanego z innowacjami w Polsce.

Postęp w tych czterech obszarach może umożliwić Polsce przejście od modelu wzrostu opartego na naśladownictwie i czynnikach wytwórczych do modelu napędzanego innowacjami i większą odpornością.

W tym kontekście pogłębiona współpraca transatlantycka może pełnić rolę akceleratora – przyspieszając uczenie się, skalowanie oraz integrację z globalnymi sieciami innowacji i inwestycji.





Nowy Jork, USA
© franckreporter/Getty Images



03

Poszerzanie granic

Sześć obszarów skalowania partnerstwa gospodarczego USA–Polska

Polska może dziś przekuć dynamikę wzrostu na wyższą produktywność, silniejszą konkurencyjność, większą innowacyjność, rozwój sektorów o wysokiej wartości dodanej oraz wzrost eksportu. Przy skutecznej realizacji może to przynieść obopólne korzyści: stabilną bazę w Europie i odporne łańcuchy dostaw dla firm amerykańskich oraz dostęp do światowej klasy technologii, kompetencji i wzrost lokalnej wartości dodanej dla Polski.

Poniższe sześć obszarów wskazuje, gdzie przecinają się istniejąca dynamika, kierunki polityki i interesy biznesowe, tworząc krótko- i średnioterminowe możliwości pogłębianej współpracy.

Seria „Najważniejsze inwestycje” przedstawia poglądowy, niewyczerpujący przegląd wybranych inwestycji firm w Polsce, podkreślając najnowsze wydarzenia i projekty w różnych sektorach gospodarki.



1

Cyfrowy awans: od przyspieszenia do skalowania

Transformacja cyfrowa Polski przyspiesza – przechodząc od stopniowych modernizacji IT do systemowej zmiany sposobu tworzenia wartości w gospodarce. Polska gospodarka cyfrowa – obejmująca handel cyfrowy, ICT oraz wydatki offline na cyfrowe produkty i usługi – ma osiągnąć wartość 123 mld dol. do 2030 r.⁴⁸ (rys. 31), co odpowiada ponad 10 proc. PKB przy założeniu ambitnego scenariusza wzrostu⁴⁹.

Uzasadnienie strategiczne: przyspieszenie cyfrowego awansu

Dwucyfrowy wzrost przychodów obserwowany jest w sektorach oprogramowania i usług chmury publicznej – wydatki na chmurę rosną szybciej niż średnia UE. Jednocześnie Polska pozostaje poniżej średniej unijnej w wybranych obszarach cyfryzacji społeczeństwa, przedsiębiorstw i usług publicznych⁵⁰. Połączenie skali i – przede wszystkim – tempa wzrostu tworzy istotną pulę wartości, o rosnącym znaczeniu zarówno krajowym, jak i międzynarodowym⁵¹.

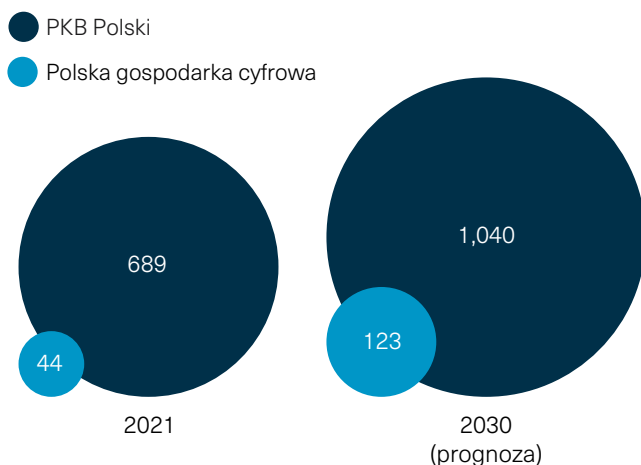
Adopcja chmury staje się kluczowym akceleratorem wzrostu. Wartość rynku usług chmurowych i SaaS w Polsce wyniosła 1,2 mld dol. w 2024 roku⁵² i ma przekroczyć 3,6 mld dol. do 2029 roku. Globalni dostawcy usług chmurowych (*hyperscalers*) systematycznie rozbudowują infrastrukturę cyfrową w Polsce. Od 2021 roku Amazon Web Services⁵³, Google Cloud⁵⁴ i Microsoft Azure⁵⁵ uruchomiły lokalne regiony chmurowe i centra danych. Infrastruktura rośnie w tempie ok. 20 proc. CAGR od 2020 roku, wspierana m.in. przez inwestycję Microsoftu o wartości 700 mln dol. ogłoszoną w 2025 roku⁵⁶.

Sztuczna inteligencja to nie tylko technologia transformacyjna – stanowi również kluczowy katalizator dla innych wschodzących trendów. Jej wpływ rośnie dzięki synergii, przyspieszając rozwój poszczególnych obszarów i tworząc nowe możliwości na ich styku⁵⁷. Jednocześnie adopcja AI w Polsce napotyka istotne bariery – wykorzystanie w tradycyjnych przedsiębiorstwach wynosi zaledwie 5,9 proc.⁵⁸. Ograniczenia obejmują luki kompetencyjne, niedojrzałe ramy zarządzania oraz niskie zaangażowanie MŚP. W połączeniu z niższą gotowością chmurową, niższą intensywnością cyfrową MŚP oraz deficytami kompetencji cyfrowych względem średniej UE⁵⁹, wskazuje to na znaczący potencjał dalszej modernizacji.

Rysunek 31

Oczekuje się, że polska gospodarka cyfrowa potroi swoją wartość w ciągu dekady

Wielkość PKB Polski i gospodarka cyfrowa, mld dol.



Źródło: Amadeusz Andrzejewski i in., *Digital Challenges on the Next Frontier: Central and Eastern Europe Thriving in Digital Commerce*, McKinsey, 2022 r.; Marcin Purta i in., *Polska 2030 – Szansa na skok do gospodarczej ekstraklasy*, McKinsey, 2019 r.

Droga naprzód: zdolności cyfrowe i talenty jako fundament trwałej transformacji cyfrowej

Aby wspierać dalszy wzrost gospodarki cyfrowej, Polska może zwiększyć inwestycje w kluczową infrastrukturę – centra danych, wspierające je systemy energetyczne oraz sieci o wysokiej przepustowości. Moc centrów danych typu *hyperscale* ma wzrosnąć z ok. 180 MW obecnie do ok. 500 MW do 2030 roku⁶⁰, co oznacza istotny wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną. Równolegle rozbudowa infrastruktury – w tym zwiększenie zasięgu stacjonarnego internetu szerokopasmowego powyżej obecnych 79 proc. gospodarstw domowych (2024) oraz rozwój ogólnokrajowej sieci 5G z poziomu ok. 72 proc.⁶¹ – będzie kluczowa dla dalszej cyfryzacji społeczeństwa i przedsiębiorstw.



Najważniejsze inwestycje

4 Zaawansowany przemysł

Zaawansowana produkcja, logistyka i dystrybucja



Projekty

Nowe centrum logistyczne (Łódź)

- Łódź jest siedzibą jednej z siedmiu globalnych fabryk firmy Dell i pełni kluczową rolę jako centrum produkcyjne dla regionu EMEA.
- Najnowszym projektem w Polsce jest centrum dystrybucyjne typu *build-to-suit* o powierzchni ok. 41 500 m², zaprojektowane z wykorzystaniem zaawansowanych rozwiązań energooszczędnych i proekologicznych. Obiekt będzie pełnił funkcję hubu logistyczno-fulfillmentowego dla ok. 25 rynków, zwiększając efektywność, odporność łańcucha dostaw i bezpieczeństwo.

Dlaczego Polska?

- Strategiczna lokalizacja, wzmacniająca łańcuchy dostaw w Europie.
- Dostęp do szerokiej bazy klientów, poprawiający poziom obsługi dostaw.

Źródło: Dell; *Poland Weekly*; Amerykańska Izba Handlowa (AmCham)

Baza talentów w Polsce jest znacząca, ale wymaga dalszych inwestycji i utrzymania dynamiki, aby nadążyć za tempem cyfrowego wzrostu. Główne huby technologiczne – Warszawa, Kraków i Poznań – skupiają ok. 70 tys. studentów kierunków ICT w skali kraju⁶². Specjaliści ICT stanowią 4,3 proc. zatrudnionych (vs 4,8 proc. w UE⁶³), co wskazuje na potrzebę zwiększenia podaży kompetencji. Utrzymanie wzrostu może być wspierane przez napływ doświadczonych specjalistów oraz szeroko zakrojone programy upskillingu, w tym partnerstwa uczelni z biznesem i inicjatywy prowadzone przez pracodawców.

Aby utrzymać obecną dynamikę, stabilność polityczna i inwestycje korporacyjne powinny postępować równolegle. Przejrzyste i przewidywalne ramy regulacyjne dla AI, chmury, przepływu danych i cyberbezpieczeństwa mogą ograniczać ryzyko i wspierać długoterminowe inwestycje cyfrowe, przy jednoczesnym zwiększaniu nakładów firm na chmurę, AI i rozwój kompetencji. Czynniki te są kluczowe dla przyspieszenia adopcji technologii w gospodarce oraz utrzymania talentów cyfrowych w Polsce.

Najważniejsze inwestycje

1

Cyfrowy awans

4

Zaawansowany przemysł

Rozwój oprogramowania, B+R, technologie chmurowe i usługi cyfrowe



Projekty

- Od otwarcia swojego pierwszego biura w Polsce ponad 20 lat temu, Google znacznie rozszerzyło swoją obecność, przyczyniając się do rozwoju cyfrowej gospodarki kraju. Obecnie firma zatrudnia ponad 3000 osób w trzech biurach, a Warszawa pełni rolę jej największego centrum inżynieryjnego w UE.
- W 2022 roku Google podkreśliło swoje długoterminowe zaangażowanie w regionie, kupując kompleks biurowy The Warsaw Hub. Obiekt ten mieści ponad 2000 pracowników oraz Centrum Rozwoju Technologii Chmury Google (Google Cloud Development Center), największe tego typu w Europie.
- The Warsaw Hub rozwija zaawansowane rozwiązania chmury obliczeniowej, odgrywając kluczową rolę w globalnych wysiłkach innowacyjnych Google Cloud i ugruntowując pozycję Polski jako strategicznego centrum technologicznego w światowych operacjach Google.

Dlaczego Polska?

- Duża pula talentów IT.
- Długoterminowa i ugruntowana obecność w kraju.

Źródło: Google; strona internetowa miasta Warszawy; *Warsaw Business Journal*; Amerykańska Izba Handlowa (AmCham).



2

Energetyka: transformacja systemu

Polska wchodzi w okres głębokiej transformacji energetycznej. System dotychczas oparty na węglu – wspierany przez krajowe wydobycie i stabilny popyt przemysłowy – ulega zmianie pod wpływem czynników geopolitycznych, zmienności cen oraz rosnącej roli elektryfikacji.

Transformacja ta tworzy zarówno wyzwania dla istniejących aktywów i instytucji, jak i nowe możliwości budowy wartości, wzmacniając konkurencyjność sektora energetycznego i całej gospodarki.

Uzasadnienie strategiczne: system pod presją, gotowy do transformacji

Polskie władze szacują, że realizacja celów *Polityki energetycznej Polski do 2040 r.* – w tym redukcja emisji i zrównoważona modernizacja gospodarki – będzie wymagać ok. 200 mld euro inwestycji w całym sektorze paliwowo-energetycznym⁶⁴. Skala ta odzwierciedla zakres długoterminowej transformacji energetycznej kraju. Poziom ten przewyższa historyczne nakłady inwestycyjne i ma wspierać przejście do nowoczesnego,

bezpiecznego i niskoemisyjnego systemu energetycznego, w warunkach rosnącego popytu wynikającego z elektryfikacji – w tym rozwoju pojazdów elektrycznych, pomp ciepła oraz elektryfikacji przemysłu (rys. 32).

Polski operator systemu przesyłowego, Polskie Sieci Elektroenergetyczne (PSE), przedstawił jeden z największych planów rozbudowy sieci w Europie. Zakłada on budowę ok. 4 700 km nowych linii 400 kV, rozbudowę i modernizację stacji elektroenergetycznych oraz dedykowaną linię HVDC, umożliwiającą przesył energii z północy (w tym z lądowych i morskich farm wiatrowych) do centrów popytu na południu⁶⁵. Inwestycje te mają dostosować system do rosnącego udziału OZE i zmieniających się przepływów energii.

Transformacja rozpoczyna się z wymagającego punktu wyjścia. Węgiel nadal odpowiada za ponad 50 proc. produkcji energii elektrycznej w Polsce⁶⁶ – najwięcej w UE – co wiąże się z wysoką emisyjnością i ekspozycją na wahania cen paliw. Każdy spadek udziału węgla otwiera drogę do nowej architektury systemu: większego udziału morskiej energetyki wiatrowej, fotowoltaiki, magazynów energii oraz docelowo energetyki jądrowej jako stabilnego źródła mocy bazowej⁶⁷.

Droga naprzód: przełożenie ambicji na realizację na poziomie systemowym

Po pierwsze, tempo skalowania OZE w Polsce będzie w dużej mierze zależę od przepustowości i modernizacji sieci elektroenergetycznej. Potencjał przyłączeniowy ma wzrosnąć z ok. 30 GW obecnie do 57 GW do 2030 r. i ponad 90 GW do 2040 r.⁶⁸. Wzmocnienie sieci przesyłowych, cyfrowe zarządzanie systemem oraz integracja zasobów rozproszonych będą kluczowe dla przekształcenia projektów wytwórczych w działające aktywa. Zaawansowane technologie energetyczne, w których firmy amerykańskie są liderami – m.in. oprogramowanie sieciowe, magazynowanie energii, SMR oraz inżynieria jądrowa – zyskują na znaczeniu w transformacji Polski. Przykładem jest udział

konsorcjum Westinghouse–Bechtel w pracach inżynierskich, projektowych i przygotowawczych w ramach umowy Engineering Development Agreement dla pierwszej elektrowni jądrowej w Choczewie⁶⁹.

Magazynowanie energii stanowi drugi kluczowy obszar. Polska będzie potrzebować większych mocy magazynowych, aby bilansować system i rozwijać elastyczne rynki energii. Nie jest to element dodatkowy, lecz warunek konieczny dla zwiększenia udziału OZE powyżej poziomu ok. 30 proc. generacji.

Technologie takie jak systemy bateryjne, magazynowanie długoterminowe oraz modele wirtualnych elektrowni mogą zwiększyć elastyczność i niezawodność systemu. Współpraca z globalnymi dostawcami posiadającymi doświadczenie w tych obszarach może przyspieszyć transformację energetyczną Polski i realizację celów OZE.

Rozwój czystych mocy wytwórczych stanowi trzeci filar. Morska energetyka wiatrowa i energetyka jądrowa tworzą podstawę długoterminowego miksu energetycznego Polski⁷⁰. Nawet projekty o solidnych podstawach technicznych mogą jednak napotykać opóźnienia bez jasnych kierunków polityki, przewidywalnych ram regulacyjnych oraz sprawnych procesów wydawania pozwoleń, które ograniczają ryzyko i skracają czas realizacji⁷¹. Przejrzyste regulacje, usprawnione procedury oraz dostęp do finansowania będą kluczowe dla tempa transformacji – determinując, czy przebiegnie ona płynnie, czy będzie rozproszona i opóźniona.

Kluczowym wyzwaniem Polski nie jest poziom deklarowanych celów, lecz sekwencja i tempo zmian. Wzrost zapotrzebowania na energię, redukcja generacji węglowej oraz uruchamianie nowej infrastruktury wytwórczej i importowej zachodzą równolegle, często szybciej niż typowe cykle planowania, pozwoleń i inwestycji. To, czy proces ten przełoży się na stabilny system, będzie zależało od dostępności kapitału, spójnych i przewidywalnych ram regulacyjnych oraz skutecznej koordynacji współpracy międzynarodowej.

Ukierunkowane inwestycje w energetykę i logistykę otwierają kolejną fazę rozwoju przemysłowego Polski

Główne inwestycje energetyczne i infrastrukturalne



Źródło: Biznes PAP; Baltic Sea and Space Cluster; Polskie Sieci Elektroenergetyczne; Railtarget; analiza McKinsey

3

Obronność: od fali zakupów do transformacji rynku

Obecna rozbudowa potencjału obronnego Polski, początkowo napędzana względami bezpieczeństwa regionalnego, przekształciła się w szerszą transformację sektora. Polska dąży do zwiększenia samowystarczalności w produkcji obronnej, czemu towarzyszy wzrost produkcji krajowej oraz zawieranie partnerstw zagranicznych obejmujących lokalizację produkcji i transfer technologii⁷². Tempo zmian wyróżnia się na tle Europy, a zakres pojawiających się możliwości jest szerszy niż w poprzednich dekadach.

Uzasadnienie strategiczne: sektor rozwijający się szybciej, niż system jest w stanie go zaabsorbować

Wydatki obronne Polski rosną w tempie bezprecedensowym w Europie. W latach 2022–24 budżet obronny niemal się podwoił – z ok. 15 mld dol. do 35 mld dol.⁷³. Na 2025 r. planowane są wydatki na poziomie ok. 48 mld dol. (ok. 4,7 proc. PKB)⁷⁴ – najwyższym wśród państw NATO i UE (rys. 33). Długoterminowe kierunki wyznacza Plan Modernizacji Technicznej na lata 2021–2035, zakładający ok. 133 mld dol. na zakup sprzętu w okresie 14 lat⁷⁵.

Dla globalnych firm, w tym amerykańskich, istotne są dwie dynamiki. Po pierwsze, skala i struktura polskiego portfela zamówień pokrywają się z obszarami, w których zagraniczni dostawcy posiadają przewagi technologiczne. Po drugie, nacisk na lokalizację i gotowość w całym cyklu życia oznacza trwały popyt na partnerstwa przemysłowe obejmujące transfer technologii, produkcję w kraju oraz długoterminowe wsparcie serwisowe.

Droga naprzód: od zakupów do zdolności operacyjnych

Skalowanie współpracy amerykańsko-polskiej w coraz większym stopniu zależy od trzech powiązanych obszarów: rozwoju przemysłowego poprzez wspólną produkcję i transfer technologii, modernizacji infrastruktury i logistyki dla operacji na skalę NATO oraz dostosowania regulacyjnego przyspieszającego certyfikację, integrację i wdrażanie zaawansowanych systemów.

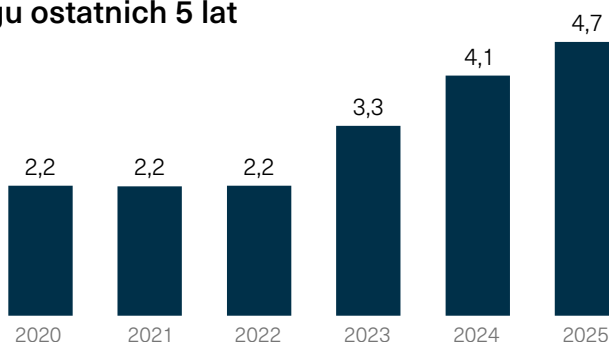
Wspólna produkcja i transfer technologii będą ewoluować od pojedynczych programów w kierunku bardziej zintegrowanej współpracy przemysłowej. Choć wiele amerykańskich firm prowadzi już działalność produkcyjną w Polsce⁷⁶, przyszła współpraca może obejmować większą lokalizację podsystemów, komponentów i oprogramowania. Będzie to wspierać odporność łańcuchów dostaw, terminowość realizacji oraz interoperacyjność w ramach NATO.

Położenie geograficzne Polski czyni ją hubem operacyjnym NATO oraz kluczowym korytarzem wschód–zachód wspierającym Ukrainę⁷⁷. Obecna infrastruktura powinna zostać rozwinięta w kierunku w pełni interoperacyjnej sieci logistycznej, obejmującej rozbudowę magazynów we wschodniej Polsce, modernizację zaplecza serwisowego, cyfryzację infrastruktury magazynowej oraz wzmocnienie korytarzy transportowych podwójnego zastosowania.

Rysunek 33

Wydatki Polski na obronność wzrosły ponad dwukrotnie w ciągu ostatnich 5 lat

Wydatki Polski na obronność jako procent PKB, lata 2020–25



Źródło: NATO

Procesy regulacyjne i administracyjne stanowią trzeci kluczowy czynnik wpływający na harmonogramy wdrożeń. Wymogi certyfikacyjne, wielopoziomowe inspekcje oraz procedury poświadczzeń bezpieczeństwa mogą wydłużać czas implementacji zaawansowanych systemów. Tempo zarządzania tymi procesami wpływa bezpośrednio na integrację złożonych technologii od partnerów międzynarodowych ze strukturami sił zbrojnych Polski.

Transformację obronną Polski definiuje nie tylko skala inwestycji, lecz także interakcja między wolumenem zakupów, zdolnościami regulacyjnymi i gotowością przemysłową. Obecne tempo wzrostu budżetu może przewyższać zdolność instytucji do adaptacji. Kluczowe pytanie strategiczne brzmi, czy Polska będzie w stanie dostosować zdolności wykonawcze do tempa wynikającego z aktualnego środowiska bezpieczeństwa.

Najważniejsze inwestycje

- 3** Obronność
- 4** Zaawansowany przemysł
- 5** Usługi profesjonalne

Lotnictwo, inżynieria, edukacja



Projekty

Ośrodki inżynieryjne Boeing Poland (Warszawa, Rzeszów, Gdańsk)

- Boeing rozwija ośrodki inżynieryjne w Polsce, wzmacniając lokalne kompetencje w obszarach takich jak projektowanie strukturalne, produkcja, rozwój oprogramowania i inżynieria systemowa. Firma współpracuje z lokalnymi partnerami przy programach komercyjnych i obronnych, planując dalszą ekspansję i zwiększenie zatrudnienia do ok. 1000 pracowników.

Boeing Distribution Services, Zaczernie

- W 2023 r. Boeing otworzył swoje drugie co do wielkości centrum dystrybucyjne w Europie, zlokalizowane w Zaczerniu koło lotniska w Rzeszowie. Obiekt zaopatruje klientów w całej Europie w komponenty lotnicze, materiały eksploatacyjne i środki chemiczne.

Wisk Aero, Poznań

- W 2024 r. Wisk Aero, spółka zależna Boeinga i lider w dziedzinie zaawansowanej mobilności lotniczej (AAM), przejęła Verocel — firmę specjalizującą się w weryfikacji i walidacji oprogramowania, która wspiera procesy certyfikacji wysoce niezawodnego oprogramowania lotniczego. Poznański zespół liczy około 50 specjalistów.

Granty Boeing dla uczelni technicznych

- Boeing wspiera edukację STEM i ICT, wyposażając polskie uczelnie w profesjonalne technologie, takie jak symulator Boeing 737 oraz zaawansowane aparaty laboratoryjne, zwiększając jakość kształcenia i możliwości rozwoju studentów.

Dlaczego Polska?

- Konkurencyjne zasoby talentów, silna kadra specjalistów STEM.
- Rosnący ekosystem lotniczy, który obejmuje partnerów przemysłowych i klientów.

Źródło: Boeing; Amerykańska Izba Handlowa w Polsce (AmCham)



4

Zaawansowane sektory przemysłu: przesuwanie się w górę łańcucha wartości

Zaawansowane sektory przemysłu stają się kluczowym elementem kolejnej fazy rozwoju przemysłowego Polski oraz wzmacniania odporności łańcuchów dostaw w Europie. Obejmują one m.in. zaawansowaną elektronikę, półprzewodniki, komponenty lotnicze, automatykę i produkcję precyzyjną – działając na styku skali produkcji, kompetencji inżynierskich i wysokiej innowacyjności⁷⁸. Ich znaczenie rośnie w odpowiedzi na presję regionalizacji produkcji, skracania łańcuchów dostaw oraz lokalizacji działalności przemysłowej o wyższej wartości w Europie.

Uzasadnienie strategiczne: przejście od masowej produkcji do odpornego przemysłu o wysokiej wartości

Wraz z przesuwaniem się europejskich łańcuchów dostaw w kierunku większej niezawodności i zgodności regulacyjnej, tworzenie wartości w zaawansowanej produkcji przenosi się z podstawowego montażu na etapy o wyższej wartości – takie jak testowanie, integracja systemów, inżynieria procesowa czy produkcja powiązana z projektowaniem.

Polska jest dobrze pozycjonowana, aby uczestniczyć w tej transformacji, wykorzystując ugruntowaną bazę przemysłową i silne kompetencje inżynierskie. Kraj jest istotnym producentem sprzętu elektrycznego i elektroniki – polskie firmy rozwijają rozwiązania dla sektora ochrony zdrowia, obronności, przemysłu kosmicznego oraz rolnictwa⁷⁹.

Zaawansowana elektronika i półprzewodniki

W sektorze zaawansowanej elektroniki krótkoterminowa szansa dla Polski polega na stopniowym przejściu od produkcji montażowej i technologii starszej generacji w kierunku działań o wyższej wartości. Obejmują one rozwój własnych kompetencji w zakresie projektowania, integracji systemów i inżynierii produktu, wspieranych przez poprawę wyników eksportowych i rosnącą rozpoznawalność międzynarodową polskich firm. Kierunek ten wpisuje się w unijne działania na rzecz wzmocnienia odporności sektora półprzewodników, w tym

inicjatywy „Chips for Europe”, gdzie Polska może uzupełniać europejski łańcuch wartości⁸⁰.

Polskie firmy wypracowały już międzynarodowo konkurencyjne nisze w zaawansowanej elektronice i technologiach pokrewnych. Przykłady obejmują Vigo Photonics – wiodącego europejskiego producenta detektorów podczerwieni i materiałów półprzewodnikowych⁸¹; DCD-SEMI (*Digital Core Design*) – dostawcę zaawansowanych rdzeni IP dla ASIC i FPGA⁸²; oraz APS Energia – projektującą i produkującą zaawansowane systemy energoelektroniki dla sektora energetycznego, przemysłowego i transportowego⁸³.

Na poziomie polityki publicznej Polska sygnalizuje ambicję rozwoju ekosystemu półprzewodników. W połowie 2025 r. Ministerstwo Cyfryzacji opublikowało ramy strategiczne wyznaczające kierunki rozwoju sektora – w tym przyciąganie inwestycji, budowę krajowych kompetencji oraz wzmacnianie pozycji Polski w europejskich i globalnych łańcuchach wartości⁸⁴.

Pokrewne zaawansowane łańcuchy wartości

Dynamikę zaawansowanych sektorów dodatkowo wzmacnia rozwój powiązanych, materiałowo i procesowo intensywnych łańcuchów wartości – szczególnie w obszarze baterii, komponentów komputerowych oraz surowców krytycznych.

Przykładem jest AE Elemental, polsko-amerykańskie joint venture Ascend Elements i Elemental Strategic Metals, które w 2024 r. uruchomiło w Zawierciu komercyjny zakład recyklingu baterii do pojazdów elektrycznych. Instalacja o zdolności przetwarzania 12 tys. ton rocznie⁸⁵ wspiera lokalne dostawy odzyskanych materiałów dla europejskich producentów ogniw i komponentów. Równolegle Dell Technologies prowadzi duży zakład produkcyjny w Łodzi, wytwarzający komputery i serwery na rynek EMEA, wzmacniając rolę Polski w łańcuchach wartości zaawansowanej elektroniki i infrastruktury cyfrowej⁸⁶. Jednocześnie w 2025 r. Intel ogłosił rezygnację z realizacji planowanej fabryki półprzewodników pod Wrocławiem, w ramach szerszej decyzji o wstrzymaniu inwestycji w Polsce i Niemczech⁸⁷.

Produkcja żywności, logistyka



Projekty

Projekt Copernicus PepsiCo

- Firma PepsiCo zrealizowała dużą inwestycję typu *greenfield* w miejscowości Święte, niedaleko Środy Śląskiej, rozszerzając tym samym swoją działalność w zakresie produkcji przekąsek w Polsce. Obiekt, opisywany jako największa i najbardziej zrównoważona fabryka przekąsek PepsiCo w Europie, wzmacnia rolę Polski w regionalnej sieci dostaw firmy. PepsiCo zatrudnia w Polsce około 3200 osób, a nowa fabryka tworzy dodatkowych 450 miejsc pracy.
- Zakład produkuje słone przekąski, w tym Lay's i Doritos, zaopatrując zarówno polski rynek, jak i ponad 20 innych rynków europejskich. Inwestycja łączy nowoczesne, wielkoskalowe zdolności produkcyjne z silną lokalną bazą zaopatrzeniową i efektywnym dostępem do rynków regionalnych, umacniając pozycję Polski jako kluczowego centrum produkcyjnego PepsiCo w Europie.

Dlaczego Polska?

- Solidna baza produkcyjna i wysoko wykwalifikowana siła robocza.
- Dobrze rozwinięta infrastruktura i silne połączenia logistyczne.
- Wspierające środowisko inwestycyjne, w tym Legnicka Specjalna Strefa Ekonomiczna.

Źródło: PepsiCo; Polska Agencja Inwestycji i Handlu; Amerykańska Izba Handlowa w Polsce (AmCham)



Rozwój takich zdolności wzmacnia ekosystem zaawansowanych sektorów przemysłu, skracając i dywersyfikując łańcuchy dostaw oraz umożliwiając rozwój modeli gospodarki o obiegu zamkniętym. Najnowsze zmiany w sektorach półprzewodników i elektroniki odzwierciedlają także projektowy i kapitałochłonny charakter zaawansowanych łańcuchów wartości, w których harmonogramy i wyniki inwestycji różnią się między firmami. Dynamika ta zyskuje na znaczeniu w łańcuchach wartości

elektromobilności, zaawansowanej elektroniki i magazynowania energii, gdzie bezpieczeństwo surowcowe i moce przetwórcze stają się równie istotne jak skala produkcji.

Lotnictwo i technologie przyrostowe

Polska posiada ugruntowaną pozycję w przemyśle lotniczym, zatrudniając ok. 35 tys. osób⁸⁸. Krajowe zakłady dostarczają komponenty wykorzystywane w szerokim spektrum platform lotnictwa cywilnego.

Sektor ten koncentruje się wokół klastra Dolina Lotnicza w południowo-wschodniej Polsce (okolicie Rzeszowa), który skupia blisko 180 podmiotów z obszarów produkcji, inżynierii i B+R⁸⁹. Klastrer rozwija m.in. technologie wytwarzania przyrostowego metali, innowacje w silnikach i przekładniach oraz oprogramowanie sterujące pracą silników.

Inteligentne fabryki i automatyzacja

Automatyzacja przemysłowa stanowi zarówno wyzwanie konkurencyjne, jak i szansę dla zaawansowanych sektorów w Polsce. W 2023 r. Polska zajmowała 28. miejsce na świecie z wynikiem 78 robotów przemysłowych na 10 tys. pracowników, wobec średniej globalnej 162 i unijnej 219 (2024)⁹⁰.

Istnieją znaczące możliwości dla dostawców robotów przemysłowych, systemów sterowania oraz rozwiązań smart factory – w tym IoT, planowania produkcji opartego na AI i predykcyjnego utrzymania ruchu – szczególnie w sektorach motoryzacyjnym, lotniczym, elektronicznym i spożywczym.

W miarę jak Polska inwestuje w systemy energetyczne, logistykę i modernizację przemysłu, automatyzacja może stać się kluczową dźwignią produktywności – łącząc inwestycje infrastrukturalne z trwałym wzrostem efektywności i eksportem o wyższej wartości dodanej.



Najważniejsze inwestycje

- 1 Cyfrowy awans
- 4 Zaawansowany przemysł

Zaawansowana produkcja, łańcuch dostaw, badania i rozwój



Projekty

3M SuperHub (Wrocław)

- 3M rozwija swoją obecność w Polsce. SuperHub we Wrocławiu to największe centrum produkcyjne firmy w regionie EMEA, zatrudniające ponad 2000 osób i wytwarzające ponad 10 000 produktów.
- Obiekt obejmuje zaawansowaną infrastrukturę, w tym centrum B+R i innowacji dostępne dla klientów i studentów. Zespół realizuje projekty w obszarach zaawansowanej produkcji, zarządzania energią i Przemysłu 4.0, pełniące funkcję pilotaży dla globalnych wdrożeń.

Dlaczego Polska?

- Duża pula wykwalifikowanych pracowników.
- Strategiczna lokalizacja, z rozwiniętą siecią logistyczną i dużą bazą klientów.
- Stabilne otoczenie gospodarcze i regulacyjne.

Źródło: Miasto Wrocław; 3M; Amerykańska Izba Handlowa w Polsce (AmCham)

Droga naprzód: ukierunkowana agenda dla zaawansowanych sektorów przemysłu

Aby przejść od silnej bazy produkcyjnej do platformy zaawansowanych sektorów przemysłu, kluczowe są cztery warunki:

- **Ukierunkowanie na właściwe segmenty.** Koncentracja na integracji i testowaniu, energoelektronice, fotonice, czujnikach przemysłowych, komponentach lotniczych oraz zaawansowanej obróbce, gdzie istniejąca baza przemysłowa Polski i dostęp do rynku UE zapewniają przewagę skali w krótkim okresie.
- **Przyspieszenie wdrażania automatyzacji.** Ograniczenie luki w automatyzacji poprzez ukierunkowaną modernizację zakładów oraz rozwój ekosystemów dostawców w obszarach robotyki, systemów sterowania, cyfrowych bliźniaków i predykcyjnego utrzymania ruchu.

- **Przekładanie talentu inżynierskiego na wyższą wartość.** Wzmocnienie powiązań między B+R i projektowaniem a komercjalizacją gotową do wdrożenia w produkcji, w tym poprzez produkcję pilotażową i walidację przemysłową.
- **Budowanie zdolności wykonawczych na poziomie klastrów.** Wzmocnienie koordynacji klastrowej poprzez koncentrację dostawców, rozwój kompetencji kadr oraz infrastrukturę certyfikacyjną – szczególnie w sektorach elektroniki i lotnictwa – w celu skrócenia czasu uruchamiania produkcji oraz poprawy jakości i wydajności.

Zaawansowane sektory przemysłu odgrywają coraz większą rolę w transformacji polskiej bazy produkcyjnej. Priorytetyzując elektronikę opartą na integracji, projektowanie półprzewodników i fotonikę, komponenty lotnicze oraz produkcję wspieraną automatyzacją, Polska może przejść od modelu produkcji opartego na skali do wysokiej niezawodności i wartości dodanej – jako platforma przemysłowa w ramach Unii Europejskiej.



Usługi profesjonalne: od skali do specjalizacji

Uzasadnienie strategiczne: szybko rosnąca i strukturalnie modernizowana pula wartości

Sektor usług profesjonalnych w Polsce odgrywa coraz większą rolę w tworzeniu wartości i integracji międzynarodowej. Obejmując m.in. usługi prawne, role techniczne i inżynierskie, IT, rozwój oprogramowania oraz doradztwo, odpowiada za ok. 5,7 proc. PKB w 2025 r.⁹¹.

Zatrudnienie w sektorze rośnie dynamicznie – o 6,2 proc. r/r na początku 2025 r.⁹² – w przeciwieństwie do bardziej dojrzałych rynków, takich jak Niemcy czy Francja. Jednocześnie rośnie znaczenie międzynarodowe: eksport osiągnął 42,3 mld dol. w 2024 r., a wartość eksportu na pracownika

wzrosła do 64 300 dol. (wzrost o 52,3 proc. od 2016 r.)⁹³, głównie dzięki popytowi z Europy Zachodniej i USA.

W Polsce działa ponad 2000 centrów usług biznesowych i profesjonalnych prowadzonych przez 1258 inwestorów, zatrudniających ok. 489 tys. pracowników⁹⁴. Firmy z kapitałem zagranicznym odpowiadają za ok. 84 proc. zatrudnienia⁹⁵, co podkreśla silną integrację sektora z globalnymi łańcuchami wartości oraz jego zależność od popytu międzynarodowego – w tym od klientów i organizacji powiązanych z USA.

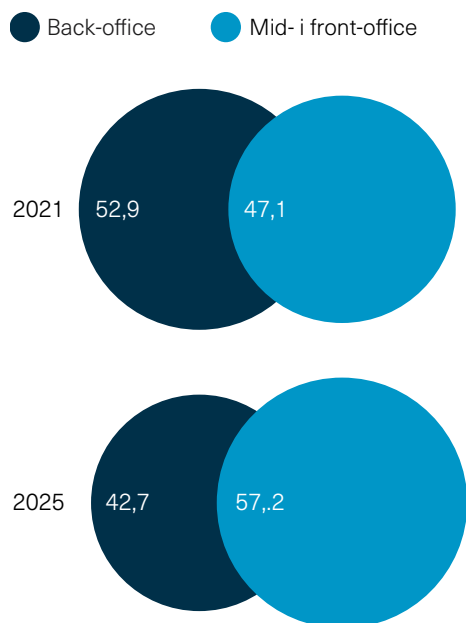
Profil sektora przesuwają się w kierunku wyższej wartości dodanej – ok. 60 proc. usług świadczonych z Polski stanowią obecnie funkcje

mid- i front-office oparte na wiedzy, takie jak zaawansowana analityka, cyberbezpieczeństwo, projektowanie cyfrowe, zarządzanie ryzykiem czy złożone wsparcie inżynieryjne. Oznacza to istotną zmianę względem początku lat 2010., gdy dominowały funkcje transakcyjne (finanse, HR, podstawowe usługi IT) (rys. 34). Ewolucja ta zbliża Polskę do segmentu usług profesjonalnych o najwyższej wartości, podążając ścieżką wcześniej obserwowaną w bardziej dojrzałych europejskich hubach usługowych.

Rysunek 34

Polska branża nowoczesnych usług biznesowych przesuwają się w kierunku działań o wyższej wartości

Kategorie procesów obsługiwanych przez centra usług biznesowych w Polsce (średnia branżowa), proc. całości



Źródło: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)

Łącznie trendy te wskazują, że Polska wykracza poza model oparty głównie na kosztach, stając się platformą dla działań o wysokiej wartości i intensywnie wykorzystujących wiedzę.

Droga naprzód: ewolucja w kierunku większego wpływu

Polski sektor usług profesjonalnych zbliża się do strategicznego punktu zwrotnego, który ukształtuje jego dalszy rozwój i długoterminową pozycję w globalnych łańcuchach wartości.

Przyszłą trajektorię sektora będą w coraz większym stopniu kształtować trzy siły strukturalne. Po pierwsze, różnice w kosztach pracy względem Europy Zachodniej maleją w warunkach relatywnie silnego wzrostu płac⁹⁶. Po drugie, rozwój AI obniża wartość ustandaryzowanych, powtarzalnych zadań, wywierając presję na tradycyjne modele świadczenia usług⁹⁷. Po trzecie, globalni klienci coraz większą wagę przywiązują do jakości decyzji, odpowiedzialności i wiedzy specjalistycznej, a nie wyłącznie do skali operacji.

W rezultacie przyszły wzrost będzie w mniejszym stopniu opierał się na zwiększaniu zatrudnienia, a w większym na pogłębianiu specjalistycznych kompetencji – w tym zaawansowanej analityki, cyberbezpieczeństwa, nadzoru nad AI, złożonego doradztwa inżynieryjnego oraz zgodności regulacyjnej i transgranicznej.

Utrzymanie konkurencyjności będzie zależeć od zwiększania udziału ról o wysokiej odpowiedzialności i intensywności wiedzy, osadzonych w kluczowych procesach decyzyjnych i zarządzaniu ryzykiem – zamiast opierać się głównie na przewadze kosztowej względem innych hubów usługowych.

Jeśli transformacja zostanie skutecznie przeprowadzona, Polska może stać się trwałym hubem usług profesjonalnych o wysokiej wartości dla firm międzynarodowych – definiowanym przez specjalizację, kompetencje technologiczne i znaczenie strategiczne, a nie wyłącznie przewagą kosztową.

Najważniejsze inwestycje

- 1 Cyfrowy awans
- 6 Główni inwestorzy

Finansowanie zakupu samochodów, sprzedaż samochodów



Enterprise
Investors

VEHIS

Projekty

Inwestycja w Vehis

- Enterprise Investors (EI) aktywnie inwestuje na polskim rynku od momentu powstania firmy w 1990 roku. Fundusz zbudował szerokie i zróżnicowane portfolio inwestycyjne w wielu sektorach, obejmujące m.in. technologie, usługi finansowe, dobra konsumpcyjne, usługi dla biznesu, ochronę zdrowia, handel detaliczny oraz produkcję przemysłową. W 2019 roku fundusz EI wsparł kapitałowo uruchomienie firmy Vehis. Jest to innowacyjna platforma oferująca sprzedaż samochodów w pakiecie z finansowaniem, ubezpieczeniem i serwisem. Od tego czasu Vehis odnotował znaczący rozwój i obecnie zatrudnia ponad 400 osób. Przewaga konkurencyjna platformy opiera się na kompleksowości świadczonych usług, szerokiej ofercie pojazdów oraz szybkości podejmowania decyzji o finansowaniu. Zaangażowanie kapitałowe, takie jak w przypadku spółki Vehis, przyczynia się do cyfrowej transformacji zarówno sektora motoryzacyjnego, jak i usług finansowych.

Dlaczego Polska?

- Jeden z największych i najdynamiczniej rozwijających się ekosystemów MŚP w Europie
- Duży i coraz bardziej dojrzały finansowo rynek konsumencki
- Wczesna i szeroka adopcja cyfrowych kanałów w usługach finansowych
- Bogate zaplecze doświadczonych ekspertów o sprawdzonych kompetencjach sektorowych

Źródło: Enterprise Investors; Vehis; Amerykańska Izba Handlowa w Polsce (AmCham)



6

Główni inwestorzy: pogłębianie rynku kapitału prywatnego

Kolejna faza wzrostu Polski będzie coraz bardziej kapitałochłonna⁹⁹. Realizacja inwestycji w obszarach infrastruktury cyfrowej, transformacji energetycznej, obronności i zaawansowanych sektorów przemysłu będzie wymagać większych i bardziej stabilnych zasobów kapitału. Choć BIZ pozostają

istotnym czynnikiem, rosnące znaczenie zyskują inwestorzy instytucjonalni – w tym private equity, fundusze infrastrukturalne, private credit oraz venture capital – lepiej przygotowani do finansowania długoterminowego ryzyka, złożonych aktywów i wieloletnich projektów.

Uzasadnienie strategiczne: rosnący pipeline inwestycyjny ograniczony przez skalę dostępnego kapitału

W regionie Europy Środkowo-Wschodniej aktywność kapitału prywatnego rośnie, choć z relatywnie niskiego poziomu. W 2024 r. inwestycje private equity przekroczyły 3 mld dol., co oznacza wzrost o ok. 50 proc. r/r, przy czym Polska odpowiadała za ok. 44 proc. wartości inwestycji w regionie⁹⁹. Jednocześnie poziom inwestycji private equity i VC w CEE wynosi ok. jedną piątą średniej Europy Zachodniej w relacji do PKB, co wskazuje na istotny potencjał dalszego wzrostu¹⁰⁰.

Luka ta odzwierciedla strukturalne cechy polskiego systemu finansowego. Finansowanie przedsiębiorstw pozostaje zdominowane przez sektor

bankowy¹⁰¹, podczas gdy udział długoterminowych inwestorów instytucjonalnych – w szczególności funduszy emerytalnych i ubezpieczycieli – jest relatywnie ograniczony. Głębokość rynku kapitałowego oraz dostępność kapitału wzrostowego pozostają niewspółmierne do skali gospodarki Polski, co może ograniczać zdolność firm do szybkiego finansowania ekspansji, innowacji i internacjonalizacji.

W efekcie wiele projektów kapitałochłonnych opiera się głównie na finansowaniu publicznym, bankach rozwoju lub inwestorach strategicznych, a nie na szerokim, rynkowym ekosystemie inwestorskim.

Polska dysponuje szerokim portfelem projektów inwestycyjnych – od rozbudowy sieci elektroenergetycznej i aktywów czystej energii, po centra danych, moce produkcyjne w obronności oraz

Najważniejsze inwestycje

- 1 Cyfrowy awans
- 4 Zaawansowany przemysł
- 6 Główni inwestorzy

Rozwój oprogramowania (ERP), rozwiązania IT

CVC COMARCH

Projekty

Inwestycja w Comarch (Kraków)

- CVC inwestuje w Polsce od ponad dekady, koncentrując się obecnie na sektorach handlu detalicznego i technologii.
- W 2024 r. CVC zainwestowało w Comarch – jedną z wiodących firm programistycznych w Polsce. Spółka dostarcza rozwiązania dla klientów w ponad 100 krajach, utrzymując siedzibę operacyjną w Polsce i zatrudniając ponad 5000 osób. Comarch stanowi przykład polskiej firmy o silnej pozycji globalnej.

Dlaczego Polska?

- Zasoby talentów IT.
- Gracze z innowacyjną wyróżniającą się ofertą.

Źródło: CVC; Comarch; Amerykańska Izba Handlowa w Polsce (AmCham)

platformy przemysłowe zorientowane na eksport. Głównym ograniczeniem nie jest dostępność projektów, lecz zdolność do formowania i strukturyzowania kapitału – w szczególności agregowania projektów, efektywnej alokacji ryzyka oraz przyciągania dużych zasobów długoterminowego kapitału.

Najnowsze dane wskazują na poprawę dynamiki. Polski rynek VC odbił w połowie 2025 r., osiągając najwyższy poziom wartości inwestycji i liczby transakcji od końca 2023 r. Do połowy 2025 r. skumulowane inwestycje VC osiągnęły ok. dwóch trzecich wolumenu z 2024 r., co wskazuje na przyspieszenie tempa inwestycji¹⁰². Struktura rynku pozostaje jednak rozdrobniona. Średnie wielkości funduszy są niższe niż w Europie Zachodniej, a ograniczona dostępność kapitału na późniejszych etapach hamuje skalowanie firm i obniża atrakcyjność dla globalnych inwestorów.

W obszarze private equity aktywność przesuwają się w kierunku kapitału wzrostowego oraz wybranych wykupów, szczególnie w sektorach modernizacji przemysłu, platform usługowych i firm eksportowych. Mimo że rozmiary transakcji są nadal mniejsze niż w Europie Zachodniej, trend ten odzwierciedla rosnące zaufanie do skali operacyjnej Polski, standardów ładu korporacyjnego i potencjału ekspansji regionalnej.

Droga naprzód: przełożenie zainteresowania kapitału na skalowalne wdrożenia

Trzy priorytety wykonawcze mogą zadecydować o roli inwestorów instytucjonalnych w kolejnym cyklu inwestycyjnym Polski.

- **Przejsie od finansowania projektowego do modeli platformowych.** Duży inwestorzy instytucjonalni preferują powtarzalne

i skalowalne struktury inwestycyjne. Agregacja aktywów – w obszarach takich jak infrastruktura energetyczna, logistyka czy usługi przemysłowe – w platformy o ustandaryzowanym ładzie korporacyjnym, przejrzystych przepływach pieniężnych i jasno zdefiniowanym profilu ryzyka może zwiększyć zdolność do alokacji kapitału długoterminowego na większą skalę.

- **Przyciąganie kapitału instytucjonalnego poprzez współinwestowanie i podział ryzyka.**

Struktury łączące zagraniczny kapitał prywatny z polskimi instytucjami (np. PFR, BGK, EFI) mogą ograniczać ryzyko na wczesnym etapie i mobilizować dodatkowy kapitał. Polityka publiczna i instytucje coraz częściej wskazują ten obszar jako priorytet, podkreślając, że ograniczenia w finansowaniu fazy wzrostu mogą hamować inwestycje w innowacje i infrastrukturę

- **Wzmocnienie przewidywalności i dyscypliny wykonawczej.**

Dla inwestorów instytucjonalnych stabilność regulacyjna, przejrzyste harmonogramy wydawania pozwoleń oraz spójne standardy ładu korporacyjnego są równie istotne jak oczekiwane stopy zwrotu. Alokacja kapitału skaluje się tam, gdzie ryzyko wykonawcze jest jasno ograniczone – dzięki przewidywalnym ramom regulacyjnym, wiarygodnym partnerom oraz udokumentowanej zdolności realizacyjnej – co umożliwia finansowanie programów, a nie tylko pojedynczych aktywów.

Przy mobilizacji kapitału na dużą skalę inwestorzy instytucjonalni mogą przełożyć strategiczne priorytety inwestycyjne na realne moce w kluczowych sektorach. Dla inwestorów międzynarodowych Polska oferuje dostęp do aktywów osadzonych w strukturach UE, z trwałymi czynnikami popytowymi i rosnącą dojrzałością operacyjną.



Warszawa, Polska
© Nirian/Getty Images

Podsumowanie



Dowody przedstawione w niniejszym raporcie wskazują na przesunięcie w kierunku bardziej regularnych i zinstytucjonalizowanych form współpracy polsko-amerykańskiej, wspieranych przez powiązania gospodarcze, instytucjonalne i strategiczne. Skala Polski, jej trajektoria wzrostu oraz pełna integracja z UE i NATO – w połączeniu z dopasowaniem do interesów biznesowych USA – tworzą warunki do dalszego pogłębiania relacji gospodarczych.

Kontekst partnerstwa uległ zmianie. Decyzje handlowe i inwestycyjne są dziś kształtowane nie tylko przez efektywność, lecz także przez odporność, bezpieczeństwo i spójność regulacyjną. W efekcie firmy, redefiniując swoją obecność w Europie, preferują lokalizacje łączące dostęp do rynku, głębłą operacyjną i przewidywalność. W tym kontekście Polska jest coraz częściej postrzegana jako europejska baza operacyjna, a nie wyłącznie niskokosztowa alternatywa – co wynika z dostępu do rynku UE oraz ram instytucjonalnych zgodnych z priorytetami transatlantyckimi.

Relacja ta opiera się na mierzalnych fundamentach. Handel dwustronny dynamicznie rośnie i staje się bardziej zrównoważony, a inwestycje USA w Polsce osiągnęły znaczącą skalę w przemyśle, usługach, technologii, energetyce i obronności. Wyniki badań wskazują, że część firm amerykańskich postrzega Polskę jako platformę ekspansji regionalnej i rozwoju kompetencji, a nie tylko

punkt wejścia na rynek. Jednocześnie ograniczony poziom inwestycji innowacyjnych, aktywności B+R oraz przepływów kapitałowych w obu kierunkach wskazuje na bariery, które mogą kształtować kolejną fazę współpracy.

Potencjalne obszary dalszego rozwoju obejmują sektory, w których krzyżują się kompetencje technologiczne USA i priorytety rozwojowe Polski – m.in. cyfryzację, transformację energetyczną, obronność, zaawansowaną produkcję i elektronikę oraz usługi o wysokiej wartości. W tych obszarach współpraca łączy amerykański kapitał i technologie z polskimi zasobami pracy, skalą rynku, dostępem do UE i otoczeniem regulacyjnym.

Dla Polski głębsza współpraca transatlantycka może wspierać przejście do modelu wzrostu opartego na produktywności i innowacjach, w warunkach rosnącej presji demograficznej i malejących przewag kosztowych. Dla USA Polska stanowi atrakcyjną lokalizację dla operacji regionalnych w ramach systemu regulacyjnego i bezpieczeństwa zgodnego z UE i NATO. Mimo pozytywnych trendów, wyniki w nadchodzącej dekadzie będą zależały od jakości realizacji, spójności polityk oraz zdolności firm i instytucji do przełożenia deklarowanej współpracy na konkretne inwestycje, rozwój kompetencji i odporne modele operacyjne w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym i bezpieczeństwa.

- 1 Bank Światowy, *GDP growth (annual %) – European Union*, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EU>.
- 2 EMIS, 2024.
- 3 Narodowy Bank Polski, 2024 r.
- 4 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, „Polska dołącza do klubu bilionerów”: historyczne wejście do pierwszej dwudziestki największych gospodarek świata, 2 września 2025 r., <https://www.gov.pl/web/primeminister/poland-joins-the-trillionaires-club-a-historic-entry-into-the-worlds-top-20-economies>.
- 5 Bank Światowy, 2024.
- 6 Jeonming Seong et al., *Geopolitics and the Geometry of Global Trade*, McKinsey, 17 stycznia 2024 r., <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade>.
- 7 Seong i in., *Geopolitics and the Geometry of Global Trade*; Jeonming Seong i in., *Geopolitics and the Geometry of Global Trade, 2025 Update*, McKinsey, 27 stycznia 2025 r., <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade-2025-update>.
- 8 Council of the European Union, *Where does the EU's gas come from?*, ostatnia aktualizacja 20 lutego 2026 r., <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/where-does-the-eu-s-gas-come-from/>.
- 9 Cindy Levy, Shubam Singhal, Zoe Fox, *Tariffs and global trade: The economic impact on business*, McKinsey, 18 kwietnia 2025 r., <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/tariffs-and-global-trade-the-economic-impact-on-business>.
- 10 ibid.
- 11 Tiago Devasa i in., *The FDI Shake-Up: How Foreign Direct Investment Today May Shape Industry and Trade Tomorrow*, McKinsey, 22 września 2025 r., <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-fdi-shake-up-how-foreign-direct-investment-today-may-shape-industry-and-trade-tomorrow>.
- 12 Seong et al., *Geopolitics and the Geometry of Global Trade*
- 13 US Department of State, *U.S. security cooperation with Poland*, 20 stycznia 2025 r., <https://www.state.gov/u-s-security-cooperation-with-poland>.
- 14 NATO, *Defence expenditure of NATO countries (2014–2025)*, 28 sierpnia 2025 r., <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2025-en.pdf>.
- 15 Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *Polska pomoc 1000 dni po agresji Rosji na Ukrainę*, 19 listopada 2024 r., <https://www.gov.pl/web/japonia/polands-support-1000-days-after-russias-aggression-against-ukraine>.
- 16 UN Comtrade.
- 17 EMIS, 2024.
- 18 McDonald's, *McDonald's systemwide restaurants (at year-end)*, <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/Restaurants%20by%20Market%202024.pdf>.
- 19 Ipsos, 2025.
- 20 Ipsos, 2025, <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-07/Purchasing%20Decisions.pdf>.
- 21 Narodowy Bank Polski.
- 22 Daniel S. Hamilton and Joseph P. Quinlan, *The Transatlantic Economy 2025: Annual Survey of Jobs, Trade and Investment Between the United States and Europe*, AmCham, 2025, <https://transatlantic.amchameu.eu>.
- 23 Trade.gov.pl, *Dynamiczny rozwój polskich inwestycji za granicą*, 16 lipca 2024 r., <https://www.trade.gov.pl/en/news/the-dynamic-development-of-polish-investments-abroad>
- 24 Bank Światowy, 2024
- 25 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, „Polska dołącza do klubu bilionerów”...
- 26 International Monetary Fund, *Republic of Poland: Review Under the Flexible Credit Line Arrangement*, IMF Country Report No. 14/8, styczeń 2014 r., <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr1408.pdf>.
- 27 Witold Kozinski, *The international banking crisis and domestic financial intermediation: The experience of Poland*, BIS Papers No 54, Bank for International Settlements, 2011.
- 28 Bas B. Bakker, Christoph Klingen (red.), *How Emerging Europe Came Through the 2008/09 Crisis: An Account by the Staff of the IMF's European Department*, International Monetary Fund, 2012.
- 29 Eurostat, *Persons aged 25–64 with tertiary educational attainment level by sex and NUTS 2 region*, ostatnia aktualizacja 2 lutego 2026 r., <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tgs00109/default/table?lang=en>.
- 30 QS Top Universities, *QS world university rankings 2026: Top global universities*, <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>.
- 31 EF, *Indeks biegłości języka angielskiego EF: Kraje i regiony*, <https://www.ef.pl/epi/regions/europe/poland/>.
- 32 OECD, *OECD Economic Surveys: Poland 2025*, OECD Publishing, luty 2025 r., https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-poland-2025_483d3bb9-en.html.
- 33 GUS, *Sytuacja demograficzna Polski do 2024; 2025*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/40/5/1/sytuacja_demograficzna_polski_do_2024.pdf
- 34 Eurostat, *Population and population change statistics*, 6 lipca 2025 r., <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/1787.pdf>.
- 35 European Commission, *Shaping Europe's digital future: DESI indicators: e-Government users, all individuals (aged 16–74)*, 2025, https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2023&indicator=desi_egov_users_anys&breakdown=ind_total&unit=pc_ind_ilt12&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,FR,DE,EL,HU,IE,IT,LV,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE.
- 36 Jacek Uryniuk, *Blik wciąż zwiększa udziały w rynku płatności internetowych*, Cashless, 29 lipca 2025 r., <https://www.cashless.pl/17403-blik-udzial-e-commerce>.
- 37 Baltic Power, *O projekcie (About the project)*, <https://balticpower.pl/about-the-project/>.
- 38 Enerdata, *EU approves aid package for Poland's 3.7 GW nuclear power plant*, 11 grudnia 2025 r., <https://www.enerdata.net/publications/daily-energy-news/eu-approves-aid-package-polands-37-gw-nuclear-power-plant.html>.
- 39 Port Polska, *Program CPK*, <https://portpolska.pl/en/cpk-programme>.
- 40 Marcin Purta i in., *Polska 2030. Szansa na skok do gospodarczej ekstraklasy*, McKinsey, 2019, <https://www.mckinsey.com/pl/en/\~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/polska/raporty/polska%202030/poland%202030%20report.pdf>.
- 41 OECD, *Raporty ekonomiczne OECD: Polska 2025*.
- 42 World Intellectual Property Organization, *Global Innovation Index*, <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>.

- 43 Trade.gov.pl, *Polska. Business Forward*, 1 stycznia 2026 r., <https://www.trade.gov.pl/en/brand-hub-it-ict-sector/>.
- 44 OECD, *Strengthening FDI and SME Linkages in Poland*, OECD Publishing, 2025, https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-fdi-and-sme-linkages-in-poland_cb08eb93-en/full-report/overview-and-key-policy-considerations_6f98429a.html.
- 45 Trade.gov.pl, *Polski Eksport 2025*, 31 grudnia 2025 r., <https://www.trade.gov.pl/wiedza/polski-eksport-2025-i-wyzwania-rozwojowe/>.
- 46 European Central Bank, *Convergence Report*, czerwiec 2024 r., <https://www.ecb.europa.eu/press/other-publications/convergence/html/ecb.cr202406~475c2172bc.en.html>.
- 47 Michael Adam i in., *Raport o stabilności systemu finansowego*, Narodowy Bank Polski, czerwiec 2024 r., <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2024/06/Raport-o-stabilnosci-systemu-finansowego.-Czerwiec-2024-EN.pdf>.
- 48 Amadeusz Andrzejewski i in., *Digital Challenges on the Next Frontier: Central and Eastern Europe Thriving in Digital Commerce*, McKinsey, 2022, https://www.mckinsey.com/pl/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/polska/raporty/digital%20challengers%203/mckinsey_digital%20challengers%20report%202022.pdf.
- 49 ibid.
- 50 European Commission, *Shaping Europe's digital future: DESI indicators: Artificial intelligence, all enterprises (10 persons employed or more)*, 2024 r., https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_ai&breakdown=ent_all_xfin&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,-FR,DE,EL,HU,IE,IT,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE.
- 51 International Trade Administration, *Poland digital economy*, ostatnia aktualizacja 20 września 2024 r., <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-digital-economy>.
- 52 Ken Research, *Poland Cloud Computing and SaaS Adoption Market*, 2024 r., <https://www.kenresearch.com/poland-cloud-computing-and-saas-adoption-market>.
- 53 Amazon Web Services, *AWS local zones locations*, <https://aws.amazon.com/about-aws/global-infrastructure/localzones/locations/>.
- 54 Magdalena Dziewguć, *Nowy region Google Cloud w Warszawie jest już otwarty*, Google Cloud, 14 kwietnia 2021 r., <https://cloud.google.com/blog/products/infrastructure/google-cloud-region-in-warsaw-poland-is-now-open>.
- 55 Microsoft, *Microsoft launches its first datacenter region in Poland, bring new opportunities to develop the digital economy*, 26 kwietnia 2023 r., <https://news.microsoft.com/europe/2023/04/26/microsoft-launches-its-first-datacenter-region-in-poland-bringing-new-opportunities-to-develop-the-digital-economy/>.
- 56 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Microsoft inwestuje 3 mld zł w nowe centrum przetwarzania danych w Polsce*, 17 lutego 2025 r., <https://www.gov.pl/web/primeminister/microsoft-invests-pln-3-billion-in-a-new-data-center-in-poland>.
- 57 Lareina Yee, Michael Chui, Roger Roberts, Sven Smit, *McKinsey Technology Trends Outlook 2025*, McKinsey, 22 lipca 2025 r., <https://www.mckinsey.com.br/en/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>.
- 58 European Commission, *Shaping Europe's future: DESI indicators: Artificial intelligence, all enterprises (10 persons employed or more)*, 2025 r., https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2025&indicator=desi_ai&breakdown=ent_all_xfin&unit=pc_ent&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,-FR,DE,EL,HU,IE,IT,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE.
- 59 European Commission, *Poland 2024 Digital Decade Country Report*, 11 lipca 2024 r., <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/poland-2024-digital-decade-country-report>.
- 60 Poland Insight, *EMEA data centre capacity grows 21% year-on-year, Warsaw market set to triple by 2030*, 21 sierpnia 2025 r., <https://polandinsight.com/emea-data-centre-capacity-grows-21-year-on-year-warsaw-market-set-to-triple-by-2030/>.
- 61 European Commission, *Shaping Europe's future: DESI indicators: 5G coverage, total*, 2024, https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_5g-cov&breakdown=total_pophh&unit=pc_hh&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,-FR,DE,EL,HU,IE,IT,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE.
- 62 Statista, *Number of students and graduates who studied information and communication technologies in Poland from 2014/2015 to 2023/2024*, grudzień 2024 r., <https://www.statista.com/statistics/1023007/poland-number-of-ict-students-and-graduates/>.
- 63 European Commission, *Shaping Europe's future: DESI indicators: ICT specialists, total*, 2024, https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts/desi-indicators?period=desi_2024&indicator=desi_ict_spec&breakdown=total&unit=pc_ind_emp&country=AT,BE,BG,HR,CY,CZ,DK,EE,EU,FI,-FR,DE,EL,HU,IE,IT,LT,LU,MT,NL,PL,PT,RO,SK,SI,ES,SE.
- 64 Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka energetyczna Polski do 2040 r.*, 2021, <https://www.gov.pl/web/climate/energy-policy-of-poland-until-2040-epp2040>.
- 65 PSE, *Projekt nowego planu rozwoju sieci przesyłowej na lata 2025-2034 uzgodniony*, 2 stycznia 2025 r., <https://www.pse.pl/-/projekt-nowego-planu-rozwoju-sieci-przesylowej-na-lata-2025-2034-uzgodniony>.
- 66 Hannah Ritchie, Pablo Rosado, *Poland country profile: Energy, Our World in Data*, 2025 r., <https://ourworldindata.org/profile/energy/poland>.
- 67 Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Krajowy plan w dziedzinie energii i klimatu*, <https://www.gov.pl/web/climate/national-energy-and-climate-plan>.
- 68 Tobiasz Adamczewski i in., *Sieci 2040. Gotowe na 90 GW mocy OZE*, Forum Energii, styczeń 2025 r., <https://www.forum-energii.eu/en/polish-grids-2040>.
- 69 Polskie Elektroenergetyczne, *Polskie Elektroenergetyczne oraz konsorcjum Westinghouse-Bechtel zawarły aneks do umowy na projektowanie*, 29 grudnia 2025 r., <https://pej.pl/en/press-center/news/polskie-elektrownie-jadowe-and-westinghouse-bechtel-consortium-conclude-amendment-to-eda/>.
- 70 Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka Energetyczna Polski do 2040 roku (PEP2040)*, <https://www.gov.pl/web/morska-energetyka-wiatrowa/polityka-energetyczna-polski-do-2040-roku-pep2040>.
- 71 Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polska stawia na odnawialne źródła energii – ustawa o morskiej energetyce wiatrowej przyjęta*, 9 października 2025 r., <https://www.gov.pl/web/climate/poland-relies-on-renewable-energy-sources--act-on-off-shore-wind-energy-adopted>.
- 72 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Polska liderem w produkcji sprzętu wojskowego*, 3 września 2025 r., <https://www.gov.pl/web/primeminister/poland-leads-in-military-equipment-production>.

- 73 *Poland to be NATO's biggest defence spender this year as proportion of GDP*, Notes from Poland, 19 czerwca 2024 r., <https://notesfrompoland.com/2024/06/19/poland-to-be-natos-biggest-defence-spender-this-year-as-proportion-of-gdp>.
- 74 Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Odpowiedzialny, ale hojny – budżet na 2025 r. przyjęty*, 28 sierpnia 2024 r., <https://www.gov.pl/web/primeminister/responsible-but-generous-2025-budget-adopted>.
- 75 Ministerstwo Obrony Narodowej, *524 miliardy złotych na modernizację Wojska Polskiego do 2035 roku*, 2024 r., <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/524-miliardy-zlotych-na-modernizacje-wojska-polskiego-do-2035-roku>.
- 76 Lockheed Martin, *Lockheed Martin Poland*, <https://www.lockheedmartin.com/en-pl/index.html>; Northrop Grumman, *Northrop Grumman in Poland*, <https://www.northropgrumman.com/who-we-are/global-presence/northrop-grumman-poland>.
- 77 NATO, *Strengthening NATO's eastern flank*, 23 października 2025 r., <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/strengthening-natos-eastern-flank>.
- 78 US International Trade Administration, *Poland country commercial guide*, ostatnia aktualizacja 1 czerwca 2024 r., <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-advanced-manufacturing>.
- 79 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Sektor profesjonalnej elektroniki, mikroelektroniki i fotoniki w Polsce*, 2024 r., https://en.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/The_Professional-Electronics_Microelectronics_and_Photonics_Sector_FINAL-24_09_2024.pdf.
- 80 Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Półprzewodniki w Polsce*, <https://www.paih.gov.pl/semiconductors-in-poland/>.
- 81 Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *EU Innovation Journey '25: VIGO Photonics S.A.*, <https://www.gov.pl/web/eu-innovation-journey/vigo-photonics-sa>.
- 82 Cyber Made in Poland, *DCD-SEMI*, <https://cybermadeinpoland.pl/marketplace/dcd-semi/>.
- 83 APS Energia, <https://apsenergia.pl>.
- 84 Ministerstwo Cyfryzacji, *Polityka dla sektora półprzewodników gotowa po konsultacjach*, 18 czerwca 2025 r., <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/polityka-dla-sektora-polprzewodnikow-gotowa-po-konsultacjach>.
- 85 AE Elemental, <https://aeelemental.com>.
- 86 EMIS, *Dell products (Poland) Sp. Z O.O. (Poland)*, 2025, https://www.emis.com/php/company-profile/PL/Dell_Products___Poland__Sp_z_oo_en_2614895.html.
- 87 PAP, *Intel wstrzymuje plany budowy fabryk w Polsce i Niemczech*, ostatnia aktualizacja 25 lipca 2025 r., <https://www.pap.pl/en/news/intel-scraps-plan-build-chip-factories-poland-germany>.
- 88 Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Sektor lotniczy*, grudzień 2023 r., <https://www.paih.gov.pl/wp-content/uploads/2024/02/The-Aerospace-Sector-2023.pdf>.
- 89 Dolina Lotnicza, <https://www.dolinalotnicza.pl/>.
- 90 Warsaw Business Journal, *Poland behind on industrial robotization with 78 robots per 10,000 people*, 5 listopada 2022 r., <https://wbj.pl/poland-behind-on-industrial-robotization-with-78-robots-per-10000-people/post/143980>.
- 91 ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2024*, 2024, <https://2024.abslsummit.com/files/set-tings/20240613144141-business-services-sector-in-poland2024.pdf>; oraz ABSL, *Raport ABSL: Polski sektor nowoczesnych usług biznesowych rośnie na wartości i znaczeniu strategicznym*, 24 czerwca 2025 r., <https://absl.pl/en/news/p/absl-report-polands-business-services-sector-grows-value-and-strategic-importance>.
- 92 *ibid.*
- 93 *ibid.*
- 94 *ibid.*
- 95 *ibid.*
- 96 Ion Axinescu, *Poland's wage surge redraws the regional map*, EuroWeeklyNews, 18 czerwca 2025 r., <https://euroweekly-news.com/2025/06/18/polands-wage-surge-redraws-the-regional-map/>.
- 97 *Artificial Intelligence and the Future of Work*, National Academies Press, 2025.
- 98 Martin Barański, Marcin Nadolny, Wiktor Setlak, *Polska potrzebuje inwestycji, by dalej się rozwijać – raport BGK i PIE*, Bank Gospodarstwa Krajowego, 9 lipca 2025 r., <https://www.bgk.pl/aktualnosc/polska-potrzebuje-inwestycji-by-dalej-sie-rozwijac-raport-bgk-i-pie-1/>.
- 99 Invest Europe, *2024 Central & Eastern Europe Private Equity Statistics: Statistics on Fundraising, Investments & Divestments*, czerwiec 2025 r., https://www.investeurope.eu/media/u4wpja35/20250619_invest-europe_cee-report-2024.pdf.
- 100 Private Equity insights, *Private equity poised for growth surge in CEE despite macro and geopolitical crises*, <https://pe-insights.com/private-equity-poised-for-growth-surge-in-cee-despite-macro-and-geopolitical-crises/>.
- 101 Martin Barański, Marcin Nadolny, Wiktor Setlak, *Polska potrzebuje inwestycji, by dalej się rozwijać – raport BGK i PIE*, Bank Gospodarstwa Krajowego, 9 lipca 2025 r., <https://www.bgk.pl/aktualnosc/polska-potrzebuje-inwestycji-by-dalej-sie-rozwijac-raport-bgk-i-pie-1/>.
- 102 Radosław Kuchar i in., *Krajobraz polskiego rynku VC w Q2 2025, PFR Ventures*, 30 lipca 2025 r., <https://grupapfr.pl/en/artikul/polish-vc-market-outlook-q2-2025>; oraz PFR Ventures, *PFR Ventures zainwestuje 240 mln zł w trzy nowe fundusze VC*, 22 września 2025 r., <https://pfrventures.pl/en/artikul/pfr-ventures-commits-pln-240-million-three-new-polish-vc-funds>.

