

CZAS TRÓJMORZA

NOWY GŁOS EUROPY W G20



RAPORT 2026

4,12 bln €

tyle wyniósł łączny PKB
państw Trójmorza
w 2025 roku (uwzględniając parytet siły nabywczej)



Instytut Sobieskiego
ul. Lipowa 1a lok. 20
00-316 Warszawa

sobieski@sobieski.org.pl
www.sobieski.org.pl

**CZAS TRÓJMORZA:
NOWY GŁOS EUROPY W G20**

Marcin Chłodziński
Jadwiga Emilewicz
Przemysław Humięcki
Aleksandra Lisicka-Firlej
Leszek Skiba
Radosław Żydok

Redakcja językowa, korekta
Agata Sawicka-Korgol

©Copyright by Instytut Sobieskiego 2026
ISBN 978-83-68374-20-9

Projekt i produkcja: Piotr Perzyna



CZAS TRÓJMORZA

NOWY GŁOS EUROPY W G20

Marcin Chłudziński
Jadwiga Emilewicz
Przemysław Humięcki
Aleksandra Lisicka-Firlej
Leszek Skiba
Radosław Żydok



SPIIS TREŚCI

I.	WSTĘP	6
II.	POTENCJAŁ TRÓJMORZA - SKALA I DYNAMIKA	10
III.	HISTORIA SUKCESU: TRANSFORMACJA I ROLA BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH (BIZ)	33
IV.	NOWY ETAP: EKSPANSJA GLOBALNA FIRM Z TRÓJMORZA	64
V.	POLSKA W G20 JAKO GŁOS TRÓJMORZA	93
	O AUTORACH	102
	O WYDAWCACH	106

TRÓJMORZE W LICZBACH

4,12 bln EUR

tylę wyniósł łączny PKB państw Inicjatywy w 2025 roku (uwzględniając parytet siły nabywczej), podczas gdy wielkość gospodarki Niemiec to 4,0 bln EUR.

2x szybciej

rósł PKB per capita państw Trójmorza w latach 2016–2025, niż w największej gospodarce UE – Niemczech (67,3% w Trójmorzu vs 33,4% w Niemczech).

61,5%

o tyle wzrósł dochód rozporządzalny w państwach Trójmorza w latach 2014–2024. Był znacznie wyższy niż średnia unijna (48,3% w UE-27), co wynika głównie z dynamicznego wzrostu średnich płac netto (w ujęciu nominalnym wzrost aż o 77,4% wobec 42,9% w UE-27).

77,4%

o tyle wzrosły średnie płace netto (w ujęciu nominalnym – wobec 42,9% w UE-27).

4,7% PKB

wynosił średni roczny napływ BIZ do krajów Inicjatywy Trójmorza w latach 2000–2019 – wyraźnie powyżej średniej zarówno dla gospodarek rozwiniętych (3,3% PKB), jak i wschodzących (2,7% PKB).

21x

wzrosły skumulowane BIZ w Europie Środkowej w latach 2004–2022.

+12,60% PKB

do takiego poziomu Słowenia poprawiła swoją międzynarodową pozycję inwestycyjną netto (z - 44,40% PKB w 2012), stając się prawdopodobnie jednym z pierwszych krajów Trójmorza, który przeszedł transformację „od biorcy do dawcy kapitału”.

I. WSTĘP



Państwa Trójmorza od ponad trzech dekad wspólnie budują przestrzeń, która stała się jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów gospodarczych na świecie. Ich transformacja jest przykładem tego, jak determinacja, współpraca regionalna i konsekwentne reformy mogą zmienić bieg historii. Dziś Trójmorze to region, który nie tylko nadrabia dystans rozwojowy wobec najbardziej zaawansowanych gospodarek, lecz coraz częściej wyznacza kierunki zmian w Europie i poza nią.

Tegoroczny szczyt Inicjatywy Trójmorza odbywa się w Dubrowniku – mieście, którego historyczne motto „**Libertas**” przez stulecia symbolizowało otwartość, samodzielność i zdolność do budowania dobrobytu poprzez współpracę. To właśnie w tym duchu państwa Trójmorza rozwijają dziś wspólne projekty infrastrukturalne, energetyczne i cyfrowe, wzmacniając spójność regionu i jego pozycję w Europie.

Wspólnie tworzymy obszar liczący około **120 mln mieszkańców**, obejmujący **13 państw** i generujący **4–5 bln dolarów PKB (PPP)**. To skala porównywalna z największymi gospodarkami świata. W latach 2004–2023 nasze państwa rozwijały się średnio **2–3 razy szybciej** niż najbardziej rozwinięte gospodarki Europy Zachodniej, a poziom dochodów na mieszkańca wzrósł z około **50% średniej UE** do **75–80%**. To wspólny sukces całego regionu – efekt odwagi, reform i pracy milionów obywateli.

Istotnym elementem tego procesu jest struktura gospodarcza regionu. Trójmorze łączy silną bazę przemysłową, rozwinięte sektory usług, rosnący udział gospodarki cyfrowej oraz znaczący potencjał logistyczny wynikający z położenia na osi północ-południe. W całym regionie obserwuje się wysoką podaż kapitału ludzkiego – co roku uczelnie opuszcza jedna z największych w Europie grup absolwentów kierunków inżynierskich, informatycznych i matematycznych. W efekcie państwa Trójmorza stały się atrakcyjnym miejscem dla inwestycji o wysokiej wartości dodanej, w tym centrów badawczo-rozwojowych, zaawansowanego przemysłu i usług cyfrowych.

Wspólnym doświadczeniem naszych państw jest także rola inwestycji zagranicznych w budowaniu nowoczesnych gospodarek. FDI przyczyniły się do wzrostu produktywności, eksportu i wynagrodzeń, a w wielu krajach stały się impulsem do powstania lokalnych centrów badawczo-rozwojowych i nowych ekosystemów technologicznych. Dziś coraz więcej firm z regionu eksportuje kapitał i technologie – to naturalny etap dojrzewania naszych gospodarek.

Współpraca w ramach Trójmorza nabiera szczególnego znaczenia w świecie pełnym napięć geopolitycznych, zaburzonych łańcuchów dostaw i rosnących potrzeb infrastrukturalnych. Nasze państwa udowodniły, że otwartość na inwestycje może iść w parze z troską o bezpieczeństwo energetyczne, infrastrukturalne i technologiczne. Region ten może być stabilizatorem i partnerem, który wnosi do globalnej debaty doświadczenie transformacji, odporność na kryzysy oraz zdolność do szybkiej adaptacji.

W tym kontekście szczególne znaczenie ma fakt, że **Polska została zaproszona do udziału w szczycie G20 w Miami w 2026 roku**. Według oficjalnych komunikatów Stanów Zjednoczonych Polska będzie **jedynym gościem z pełnym zakresem uczestnictwa**, co oznacza możliwość udziału w obradach, grupach roboczych i współtworzenia agendy gospodarczej tego forum. Zaproszenie

to jest wyrazem uznania dla rosnącej roli całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej, a nie tylko jednego państwa. W źródłach międzynarodowych podkreśla się, że obecność Polski w Miami otwiera drogę do silniejszej reprezentacji Trójmorza na arenie globalnej, zwłaszcza że dotychczas żadne państwo naszego regionu nie uczestniczyło w szczycie G20 w takim charakterze.

Polska traktuje to zaproszenie jako szansę, by działać **na rzecz wszystkich państw Trójmorza**. Naszym celem jest wzmacnianie współpracy regionalnej i promowanie interesów całego regionu – zarówno w Europie, jak i na forach globalnych. Wspólne działania zwiększają atrakcyjność inwestycyjną, wzmacniają pozycję negocjacyjną i pozwalają skuteczniej odpowiadać na wyzwania współczesnego świata. Wierzymy, że głos Trójmorza powinien być słyszalny tam, gdzie kształtowane są globalne reguły gospodarcze.

Niniejszy dokument przedstawia analizę, która ma służyć wszystkim państwom regionu, koncentrując się na czterech obszarach:

1. **potencjale gospodarczym Trójmorza** – jego skali, dynamice i strukturze, a także roli kapitału ludzkiego i innowacji;
2. **historii transformacji i znaczeniu inwestycji zagranicznych** – jako fundamentu rozwoju i źródle odporności gospodarczej;
3. **nowym etapie rozwoju: globalnej ekspansji firm z regionu** – wraz z identyfikacją sektorów, w których Trójmorze ma przewagi konkurencyjne;
4. **znaczeniu reprezentacji regionu na arenie międzynarodowej** oraz możliwościach, jakie stwarza współdziałanie państw Trójmorza w formatach globalnych, w tym w kontekście zaproszenia Polski na szczyt G20 w Miami.

Metodologicznie raport opiera się na dwóch grupach źródeł. Pierwszą tworzą dokumenty definicyjne i instytucjonalne 3SI: deklaracje szczytowe, materiały 3SI Research Center, oficjalne strony szczytów oraz informacje o funduszu 3SIIF. Drugą stanowią źródła statystyczne i benchmarkingowe, obejmujące dane Eurostatu, IMF, ONZ, OECD, Komisji Europejskiej, Banku Światowego i NATO. Takie rozróżnienie jest konieczne, ponieważ Trójmorze nie posiada własnego scentralizowanego systemu danych. Jak wskazuje 3SI Research Center, brak stałego sekretariatu i siedziby utrudniał dotychczas systematyczne porządkowanie dokumentacji Inicjatywy.

Dubrownik od wieków był ośrodkiem handlu, dyplomacji i wymiany idei. **„O liepa, o draga, o slatka slobodo”** – te słowa XVI-wiecznego poety Ivana Gundulicia oddają znaczenie wolności – rozumianej jako swoboda działania, wymiany i tworzenia – która była fundamentem rozwoju tego miasta. Dziś te same wartości leżą u podstaw współpracy państw Trójmorza, wspólnie budujących region otwarty, stabilny i konkurencyjny.

Razem stworzyliśmy region, który nie tylko nadrabia dystans rozwojowy, lecz także coraz częściej współtworzy globalne rozwiązania. Wspólnie możemy też wzmocnić naszą pozycję w światowej gospodarce – działając na rzecz bezpieczeństwa, dobrobytu i stabilnego wzrostu wszystkich państw Trójmorza.

II. POTENCJAŁ TRÓJMORZA – SKALA I DYNAMIKA



inicjatywa Trójmorza (ang. Three Seas Initiative, 3SI) po dekadzie funkcjonowania stała się trwałym elementem architektury współpracy w Europie Środkowej. Nie jest ona klasyczną organizacją międzynarodową z rozbudowanym sekretariatem, lecz elastycznym formatem polityczno-projektowym, opartym na szczytach, deklaracjach, liście projektów priorytetowych oraz powiązanych instrumentach inwestycyjnych. Obecnie obejmuje 13 państw członkowskich UE, a po szczycie warszawskim z 2025 roku jej agenda została osadzona w szerszym ekosystemie partnerów strategicznych i państw stowarzyszonych uczestniczących. Zaktualizowana lista projektów priorytetowych obejmuje 140 inicjatyw nadal koncentrujących się na trzech podstawowych filarach: transporcie, energii i cyfryzacji.

Znaczenie Trójmorza wynika z nałożenia się czterech czynników. Po pierwsze, region dysponuje istotną skalą demograficzną i gospodarczą w ramach samej Unii Europejskiej. Po drugie, znaczna część państw 3SI w ostatnim dziesięcioleciu rozwijała się szybciej, niż wynosi średnia unijna, wzmacniając proces konwergencji. Po trzecie, region łączy relatywnie silną bazę przemysłową z rosnącą rolą usług wiedzochłonnych, kompetencji technicznych i cyfryzacji. Po czwarte, po 2022 roku gwałtownie wzrosło znaczenie Trójmorza jako przestrzeni odporności infrastrukturalnej, bezpieczeństwa energetycznego, mobilności i relacji transatlantyckich.

Najmocniejsze argumenty przemawiające za potencjałem Trójmorza mają charakter strukturalny. Region jest w całości osadzony w jednolitym rynku UE, w większości także w NATO, i korzysta z położenia na przecięciu ważnych europejskich szlaków logistycznych, energetycznych i strategicznych. Ponadto część państw 3SI utrzymuje niższy poziom zadłużenia publicznego, niż wynosi średnia UE, co zwiększa ich względną przestrzeń fiskalną. Jednocześnie, oceniając realną wartość Inicjatywy, należy zachować ostrożność.

Trójmorze nie jest jeszcze w pełni skoordynowanym blokiem funkcjonalnym, a do jego ograniczeń zaliczyć należy niski poziom instytucjonalizacji, rozproszenie dokumentacji oraz widoczną lukę między ambicją polityczną a tempem realizacji projektów.

Trójmorze nie jest już tylko polityczną ideą, ale nadal nie jest też w pełni dojrzałą strukturą wykonawczą. Stanowi jednak jeden z najważniejszych makroregionalnych formatów współpracy we współczesnej Europie Środkowej, a jego potencjał wynika z połączenia skali, dynamiki wzrostu, infrastruktury i rosnącego znaczenia geostrategicznego.

1. WPROWADZENIE

Celem niniejszego rozdziału jest ocena, czy Trójmorze można dziś traktować jako realny i samodzielny obszar wzrostu, modernizacji i odporności, a nie wyłącznie jako format deklaratywnej współpracy politycznej. Użyte w tytule sformułowanie „skala i dynamika” należy rozumieć szeroko – jako odniesienie do potencjału demograficznego, gospodarczego i przestrzennego regionu oraz tempa jego rozwoju, inwestycji, modernizacji strukturalnej i zdolności adaptacyjnej w sytuacjach kryzysowych. Takie ujęcie jest zgodne z logiką 3SI, które od początku definiowano jako inicjatywę wzmacniającą łączność na osi północ–południe w transporcie, energii i cyfryzacji.

Niniejsza analiza obejmuje swoim zakresem pełnoprawne państwa uczestników Inicjatywy Trójmorza, czyli 13 państw członkowskich UE: Austrię, Bułgarię, Chorwację, Czechy, Estonię, Grecję, Litwę, Łotwę, Polskę, Rumunię, Słowację, Słowenię i Węgry. W analizie głównej nie uwzględniono państw stowarzyszonych uczestniczących ani partnerów strategicznych, ponieważ ich włączenie zaburzałoby porównywalność danych statystycznych i zmieniłoby definicję samego regionu. Mogą one natomiast pojawiać się w części poświęconej geopolityce i ewolucji instytucjonalnej.

Zdaniem autorów raportu Trójmorze faktycznie stało się w ostatniej dekadzie makroregionem realnej współpracy o rosnącym znaczeniu strategicznym. Jego potencjał opiera się na czterech czynnikach: skali demograficzno-gospodarczej, relatywnie wysokiej dynamice konwergencji, rosnącym znaczeniu infrastruktury i cyfryzacji oraz położeniu geostrategicznym w ramach UE i przestrzeni euroatlantyckiej. Jednocześnie stopień instytucjonalizacji i finansowania pozostaje nadal niewystarczający, aby uznać 3SI za w pełni skonsolidowany blok funkcjonalny.



Źródło: Oficjalna strona Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

2. TRÓJMORZE PO DEKADZIE. CZYM JEST DZIŚ 3SI?

Trójmorze nie jest organizacją międzynarodową w klasycznym sensie. Nie opiera się na rozbudowanym traktacie założycielskim, nie posiada stałego sekretariatu generalnego ani jednolitego aparatu wykonawczego. Jego rdzeń stanowią szczyty polityczne, wspólne deklaracje, fora gospodarcze i ekosystem projektów priorytetowych. Z perspektywy politycznej format ten zapewnia elastyczność i możliwość szerokiego włączania państw i partnerów, lecz z perspektywy wdrożeniowej oznacza również ograniczoną zdolność centralnej koordynacji.

Ta lekkość instytucjonalna jest jednocześnie cechą konstytutywną i słabością 3SI. Dzięki niej inicjatywa mogła rozwijać się szybko, adaptować agendę do zmieniających się warunków geopolitycznych i unikać ciężkiej biurokracji. Z drugiej strony jednak brak trwałej, centralnej infrastruktury instytucjonalnej powoduje, że pamięć organizacyjna, sprawozdawczość i archiwizacja pozostają w dużej mierze rozproszone między państwa gospodarzy, instytucje partnerskie i ośrodki badawcze.

EWOLUCJA POLITYCZNA TRÓJMORZA OD 2016 DO 2025 ROKU

W pierwszej fazie, obejmującej lata 2015–2017, Trójmorze miało przede wszystkim charakter projektu politycznego integrującego państwa Europy Środkowo-Wschodniej wokół potrzeby rozbudowy infrastruktury i większej spójności regionalnej. Kolejne lata przyniosły przejście od symbolicznej współpracy do stopniowej formalizacji komponentu projektowego. Szczególnym momentem była bukareszteńska lista projektów priorytetowych z 2018 roku, która nadała Inicjatywie bardziej materialny wymiar.

Po 2022 roku wyraźnie wzrósł komponent bezpieczeństwa i odporności. Rosyjska agresja przeciw Ukrainie zwiększyła znaczenie regionu jako obszaru o szczególnym znaczeniu dla bezpieczeństwa energetycznego, odporności infrastrukturalnej, logistyki i mobilności. W tym sensie Trójmorze wciąż opiera się na tych samych formalnych filarach współpracy, zmienił się natomiast kontekst ich interpretacji. Transport, energia i cyfryzacja przestały być wyłącznie kategoriami modernizacji i wzrostu; zaczęły być postrzegane także jako elementy bezpieczeństwa i strategicznej autonomii regionalnej.

Szczyt warszawski z 2025 roku domknął pierwszą dekadę inicjatywy i jednocześnie potwierdził jej dalszy rozwój. Zaktualizowana lista projektów priorytetowych liczy 140 pozycji, a deklaracja odwołuje się zarówno do inwestycji infrastrukturalnych, jak i do nowego otoczenia geopolitycznego. W praktyce oznacza to, że 3SI weszło w fazę, w której jego znaczenie nie jest już wyłącznie politycznie postulowane, ale coraz bardziej mierzone zdolnością do przełożenia agendy na inwestycje i koordynację regionalną.

W aktualnym ujęciu Trójmorze można zdefiniować jako środkowoeuropejski format współpracy państw unijnych służący wzmocnieniu infrastrukturalnej, energetycznej i cyfrowej spójności regionu, a zarazem zwiększaniu jego znaczenia strategicznego w ramach UE i NATO. Definicja ta jest szersza niż pierwotna narracja „wyrównywania zapóźnień”, ale zarazem bardziej trafna w obecnej rzeczywistości. Dziś Trójmorze jest jednocześnie projektem rozwojowym, infrastrukturalnym i odpornościowym.

Region Trójmorza obejmuje obszar łączący Morze Bałtyckie, Adriatyk i Morze Czarne, a jego rola ma przede wszystkim wymiar logistyczny, infrastrukturalny i strategiczny. W ujęciu geograficznym

stanowi pas państw położonych między zachodnioeuropejskim centrum gospodarczym a wschodnią flanką Europy. W sensie funkcjonalnym stanowi przestrzeń domykania osi północ-południe w transporcie, energetyce i cyfryzacji.

Obszar ten ma konkretne znaczenie nie tylko w wymiarze geograficznym, ale także rozwojowym. Im lepiej region integruje się wewnętrznie na osi północ-południe, tym większy ma potencjał jako wspólny pas przepływu towarów, energii, danych i mobilności. W tym sensie geografia 3SI stanowi trwałą przewagę strukturalną: nie zależy od krótkoterminowego cyklu politycznego, lecz wynika z położenia regionu i z logiki europejskiej infrastruktury.

DEMOGRAFIA I GOSPODARKA

Trójmorze należy traktować jako znaczący obszar ludnościowy w obrębie Unii Europejskiej. Mimo spadku łącznej liczby ludności na terytorium państw 3SI ze 122 w 2016 do 119,5 mln w 2025 roku w regionie nadal żyje około 27% wszystkich mieszkańców Unii Europejskiej. Populacja Trójmorza odpowiada wielkością mniej więcej łącznej liczbie ludności Francji i Hiszpanii lub populacji Japonii, przy czym notuje znacznie wyższą dynamikę wzrostu PKB i wynagrodzeń niż wspomniane państwa. **Co jeszcze ważniejsze, gospodarczo Trójmorze „przerosło” już największą gospodarkę Unii Europejskiej – Niemcy.** Uwzględniając parytet siły nabywczej, łączny PKB Inicjatywy wyniósł w 2025 roku 4,12 bln EUR, podczas gdy wielkość gospodarki naszego zachodniego sąsiada to 4,0 bln EUR.

Ten żabi skok Trójmorza jest szczególnie widoczny, gdy spojrzysz na zmianę, jaka zaszła w sile gospodarek w ostatnim dziesięcioleciu. **Jeszcze w 2016 roku państwa Inicjatywy wytwarzały łącznie niespełna 20% PKB Unii Europejskiej (Niemcy: 23,3%), natomiast w 2025 roku było to już prawie 22% (Niemcy: 21,3%).**



Three Seas

DEMOGRAFIA I GOSPODARKA

PAŃSTWO	powierzchnia [km ²]	ludność 2016	ludność 2025	PKB siła nabywcza (PPS) 2016	PKB siła nabywcza (PPS) 2025	Wzrost PKB 2016-2025
Austria	83 871	8 700 471	9 197 213	317 999	450 002	41,5%
Bułgaria	110 910	6 938 759	6 437 360	99 352	182 064	83,3%
Chorwacja	56 594	4 131 115	3 874 350	73 611	125 578	70,6%
Czechy	78 866	10 553 843	10 909 500	267 503	418 916	56,6%
Estonia	45 226	1 315 944	1 369 995	29 201	45 130	54,6%
Grecja	131 990	10 735 415	10 372 335	205 886	300 072	45,7%
Litwa	65 303	2 895 573	2 890 664	61 506	105 706	71,9%
Łotwa	64 589	1 968 957	1 860 565	35 122	54 275	54,5%
Polska	312 683	37 967 209	36 497 495	748 012	1 265 455	69,2%
Rumunia	238 391	19 760 585	19 043 151	327 169	619 592	89,4%
Słowacja	49 037	5 426 252	5 419 451	112 677	169 729	50,6%
Słowenia	20 273	2 064 188	2 130 850	48 163	80 382	66,9%
Węgry	93 030	9 779 652	9 539 502	191 042	301 639	57,9%
TRÓJMORZE RAZEM	1 350 763	122 237 963	119 542 431	2 517 239	4 118 541	63,6%
UE-27	4 422 773	444 003 268	450 646 971	12 638 272	18 801 752	48,8%
3SI jako % UE-27	30,54%	27,53%	26,53%	19,92%	21,91%	

Źródło: Eurostat



MIESZKAŃCY TRÓJMORZA

MIESZKAŃCY POZOSTAŁYCH KRAJÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Trójmorze

to znaczący obszar
ludnościowy

Populacja regionu
stanowi około

27%
wszystkich
mieszkań-
ców UE

Populacja
Trójmorza
odpowiada
wielkością
mniej więcej
populacji
Japonii

LICZBA LUDNOŚCI REGIONU TO
119 542 431 osób

Gospodarczo
Trójmorze „przerosło” już
największą gospodarkę
Unii Europejskiej
– Niemcy

Uwzględniając
parytet
siły nabywczej,
łączny PKB
inicjatywy
wyniósł
w 2025 roku

4,12 bln €

**Średni
PKB**
per capita
państw 3SI
wyniósł:

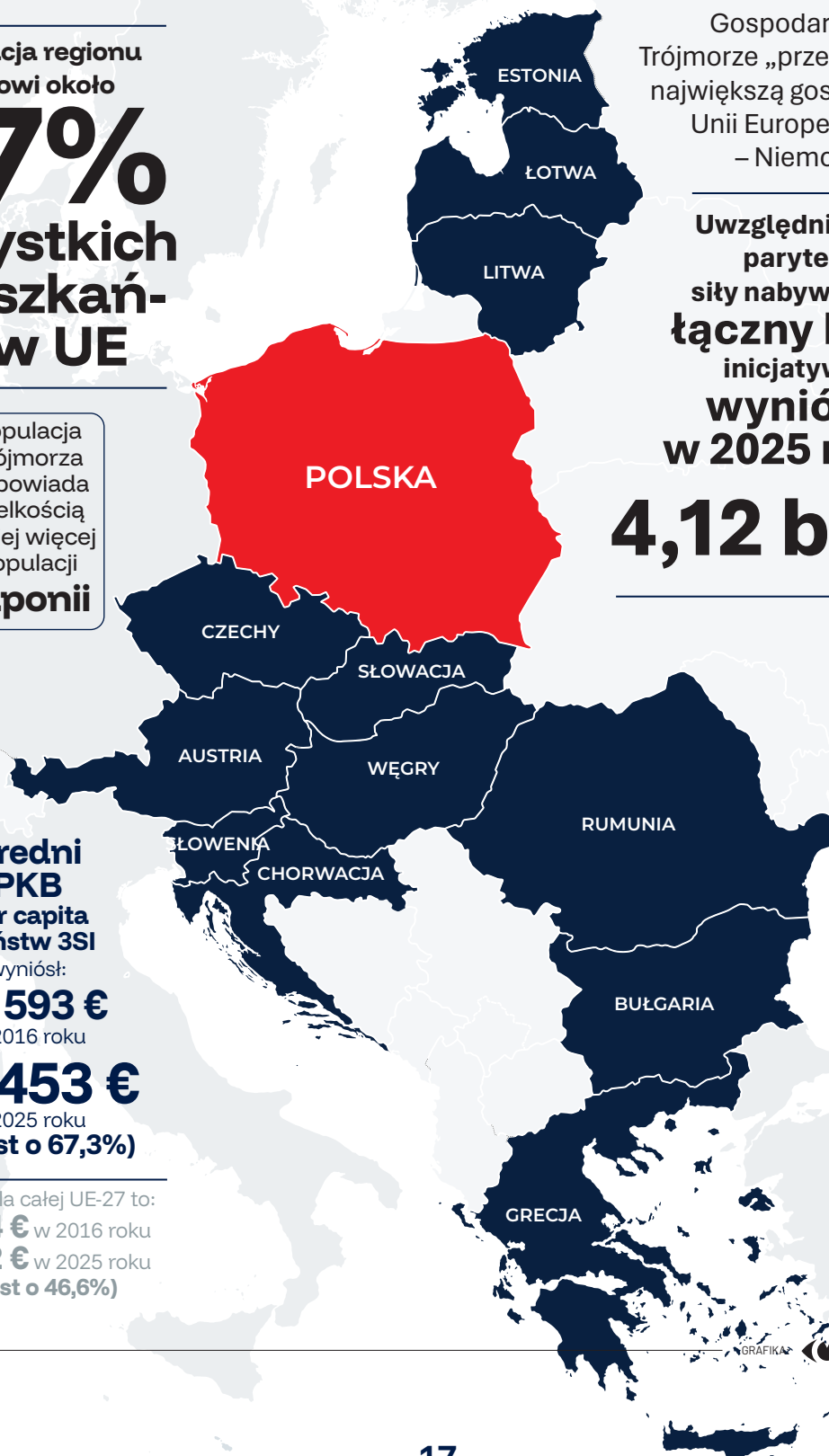
20 593 €
w 2016 roku

34 453 €
w 2025 roku
(wzrost o 67,3%)

wartości dla całej UE-27 to:

28 464 € w 2016 roku

41 722 € w 2025 roku
(wzrost o 46,6%)



GRAFIKA



NOWEMEDIA24.PL
OTR PERZYNA

Bardzo ważny jest fakt, że ciągły i dynamiczny wzrost gospodarczy państw Trójmorza towarzyszy im mimo niekorzystnej sytuacji demograficznej (wzrost ludności zanotowały tylko 4 z 13 państw: Austria, Czechy, Estonia, Słowenia). Sprawia to, że dynamika wzrostu gospodarczego na głowę mieszkańca jest jeszcze bardziej imponująca. Średni PKB *per capita* państw 3SI wzrósł z 20 593 euro w 2016 do 34 453 euro w 2025 roku (wzrost o 67,3%), podczas gdy analogiczne wartości dla całej UE-27 to: 28 464 euro w 2016 i 41 722 euro w 2025 roku (wzrost o 46,6%). W tym samym czasie wzrost w Niemczech wyniósł 33,4%, co oznacza, że PKB *per capita* państw Trójmorza rósł dokładnie dwa razy szybciej niż w największej gospodarce UE.

Warto też wspomnieć, że w analizowanym okresie średni PKB *per capita* w Trójmorzu wzrósł z 72,3% do 82,6% średniej dla całej Unii Europejskiej. To kolejny wskaźnik świadczący o sile i przyspieszającej konwergencji regionu.

Przywołane dane potwierdzają istotny wzrost produktywności gospodarek Trójmorza, który jest skutkiem zarówno stałych wysokich inwestycji zagranicznych w tych państwach, jak i coraz większej ich samodzielności i akumulacji narodowego kapitału.

3. ROSNĄCY RYNEK WEWNĘTRZNY I SILNA BAZA PRZEMYSŁOWA

Wzrost wynagrodzeń w państwach Trójmorza jest jednym z najważniejszych, choć często niedostatecznie analizowanych wskaźników zmiany modelu rozwojowego. Wyższe płace oznaczają oczywiście presję kosztową dla niektórych modeli produkcji, ale równocześnie zwiększają siłę nabywczą gospodarstw domowych, sprzyjają rozwojowi klasy średniej i wzmacniają popyt wewnętrzny. Właśnie ten element odróżnia dojrzałą konwergencję od prostego modelu opartego na niskich kosztach pracy. Trójmorze nie jest już wyłącznie obszarem przewagi kosztowej, ale w coraz większym stopniu regionem rosnącego rynku wewnętrznego. Dla inwestorów i dla polityki przemysłowej ma to znaczenie zasadnicze: przyciąganie inwestycji nie musi opierać się wyłącznie na niskich kosztach, jeśli równoległe rośnie lokalny popyt i zdolność absorpcji nowoczesnych produktów i usług.

W tabeli zebrano dane dotyczące głównych wskaźników decydujących o zasobności portfeli obywateli: dochód rozporządzalny na osobę w gospodarstwie domowym oraz średnie wynagrodzenie netto, wyrażone w euro, w dwóch wariantach: jako wartości nominalne oraz skorygowane o wartość siły nabywczej konsumenta (czyli uwzględniające różnice cen i kosztów życia w danym państwie).

KLUCZOWE WSKAŹNIKI DECYDUJĄCE O ZASOBNOŚCI PORTFELI OBYWATELI, UWZGLĘDNIAJĄCE RÓŻNICE CEN I KOSZTÓW ŻYCIA W DANYM PAŃSTWIE

PAŃSTWO	Dochód rozporządzalny gosp. domowych 2014	Dochód rozporządzalny gosp. domowych 2024	Wzrost dochodu 2014–2024	Średnie wynagr. netto 2014 (EUR)	Średnie wynagr. netto 2024 (EUR)	Wzrost wynagr. (EUR) 2014–2024	Średnie wynagr. netto 2014 (EUR, siła nabywcza)	Średnie wynagr. netto 2024 (EUR, siła nabywcza)	Wzrost wynagr. (EUR, siła nabywcza) 2014–2024
Austria	24 835	34 443	38,7%	23 211	33 210	43,1%	21 662	29 758	37,4%
Bułgaria	9 552	18 340	92,0%	3 311	7 811	135,9%	6 754	13 079	93,6%
Chorwacja	12 235	22 040	80,1%	5 256	12 344	134,9%	7 632	16 277	113,3%
Czechy	16 331	25 992	59,2%	7 622	15 133	98,5%	11 091	16 972	53,0%
Estonia	13 449	20 980	56,0%	7 217	16 140	123,6%	9 241	16 482	78,4%
Grecja	13 934	20 639	48,1%	7 680	10 850	41,3%	8 674	12 436	43,4%
Litwa	14 384	24 503	70,3%	4 823	12 325	155,5%	7 595	15 110	98,9%
Łotwa	11 129	19 921	79,0%	5 203	12 821	146,4%	7 320	14 721	101,1%
Polska	14 669	23 567	60,7%	5 336	11 921	123,4%	9 560	18 064	89,0%
Rumunia	9 424	21 793	131,3%	2 155	7 837	263,7%	4 014	13 023	224,4%
Słowacja	14 288	21 532	50,7%	6 809	10 171	49,4%	9 806	11 433	16,6%
Słowenia	15 453	25 163	62,8%	11 909	19 620	64,7%	14 328	21 572	50,6%
Węgry	12 917	22 776	76,3%	4 512	8 488	88,1%	7 559	11 199	48,2%
TRÓJMORZE RAZEM	14 909	24 081	61,5%	7670	13608	77,4%	10159	16 943	66,8%
3SI jako % UE-27	19 981	29 639	48,3%	15 101	21 582	42,9%	15 103	21 245	40,7%

Źródło: Eurostat.

Najważniejsze wnioski:

- Państwa Trójmorza notowały znacznie wyższy wzrost dochodu rozporządzalnego niż średnia unijna (61,5% wobec 48,3% w UE-27), co wynika głównie z dynamicznego wzrostu średnich płac netto (w ujęciu nominalnym wzrost aż o 77,4% wobec 42,9% w UE-27).
- Absolutnym liderem wzrostu płac, a co za tym idzie również dochodu rozporządzalnego, jest Rumunia, która dzięki temu przesunęła się z ostatniej pozycji w kierunku środka stawki. Jej wzrost dochodu rozporządzalnego o 131,3% przy wzroście płac przekraczającym w obu przypadkach 220% to jeden z najlepszych wyników wśród państw europejskich.
- W wartościach nominalnych średnie płace w Trójmorzu wzrosły w ciągu 10 lat z poziomu 50% średniej Unii Europejskiej do 63%, natomiast uwzględniając parytet siły nabywczej, poziom ten wzrósł z 67,2% do prawie 80% średniej UE-27.

STRUKTURA GOSPODARKI I ZMIANA MODELU ROZWOJOWEGO

Jedną z najbardziej niedocenianych cech Trójmorza jest względnie silna obecność przemysłu przetwórczego i funkcji produkcyjnych. W przeciwieństwie do części gospodarek Europy Zachodniej, w których usługi ostatecznie zdominowały strukturę wartości dodanej, wiele państw 3SI zachowało rozbudowaną bazę przemysłową. W warunkach rosnącego znaczenia bezpieczeństwa dostaw, transformacji energetycznej i reindustrializacji stanowi to przewagę, a nie obciążenie.

W 2025 roku aż 9 z 13 państw Trójmorza wytwarzało ponad 20% swojego PKB w przemyśle. Najwyższy wskaźnik w tym zakresie notują Czechy (28,6%) i Słowenia (27%), podczas gdy najniższy – Grecja (13,9%). **Średnia dla 3SI to 23,1%, podczas gdy średnia całej Unii Europejskiej to wartość istotnie niższa – 19,6%. Dla porównania europejski lider przemysłu – Niemcy – wytwarzają w nim 24% swojego PKB.**

Nie oznacza to jednak, że Trójmorze jest wyłącznie „fabryką Europy”. W ostatnich latach region przesuwają się w kierunku bardziej złożonego modelu mieszanego, w którym obok przemysłu rośnie udział logistyki, magazynowania, ICT, usług biznesowych i sektorów wiedzochłonnych. To przesunięcie jest fundamentalne, ponieważ zmienia sposób interpretacji przewag regionu. Zasadnicze pytanie nie dotyczy już tego, czy 3SI oferuje niższe koszty pracy niż Zachód, ale czy potrafi łączyć przemysł, logistykę, kompetencje techniczne i cyfryzację w jeden spójny model rozwojowy.

W kategoriach rozwojowych Trójmorze można opisać jako region przechodzący od modelu przewag kosztowych do modelu hybrydowego. Jego rdzeniem pozostają nadal przemysł i logistyka,

ale rośnie znaczenie usług wiedzochłonnych, cyfryzacji, nowoczesnej infrastruktury i kompetencji technicznych. Z punktu widzenia polityki przemysłowej i lokowania inwestycji jest to trajektoria korzystna, ponieważ pozwala regionowi unikać pułapki średniego dochodu oraz pułapki prostej konkurencji kosztowej.

Właśnie w tym kontekście należy interpretować rozwój agendy cyfrowej 3SI, zainteresowanie innowacyjnością i znaczenie funduszy inwestycyjnych powiązanych z inicjatywą. Jeśli region ma ugruntować swoją pozycję, nie wystarczy sama infrastruktura transportowa. Potrzebne jest utrwalenie modelu rozwoju, w którym produkcja, technologia, wiedza i popyt wewnętrzny wzajemnie się wzmacniają.

4. KAPITAŁ LUDZKI, STEM I GOSPODARKA CYFROWA

Potencjał regionu nie może być oceniany wyłącznie przez pryzmat PKB i infrastruktury. W dłuższym okresie równie ważna jest zdolność do wytwarzania i utrzymywania kadr technicznych. To szczególnie istotne w kontekście konkurencji o lokalizację nowych inwestycji przemysłowych, centrów usług technologicznych, infrastruktury cyfrowej oraz przedsięwzięć związanych z transformacją energetyczną.

Dobłą ilustracją potencjału ludzkiego regionu w kontekście nowych technologii są liczby absolwentów kierunków STEM (*science, technology, engineering, mathematics*) oraz pracujących specjalistów ICT (technologie informacyjne, informatyka, łączność). Dodatkowym wartościowym agregatem jest tzw. HRST (ang. Human Resources in Science & Technology) – zasób ludzki dla nauki i technologii. Tabela prezentuje porównanie tych liczb dla Trójmorza i całej Unii Europejskiej.

LICZBY ABSOLWENTÓW KIERUNKÓW STEM* ORAZ PRACUJĄCYCH SPECJALISTÓW ICT**. DODATKOWYM, WARTOŚCIOWYM AGREGATEM JEST TZW. HRST***

	Państwa Trójmorza (3SI)	Unia Europejska (UE-27)	Niemcy
Absolwenci STEM w całej populacji	6,56 mln	27,45 mln	6,4t mln
Młodzi absolwenci STEM (w wieku do 34 lat)	1,77 mln	7,62 mln	1,46 mln
Specjaliści ICT	2,35 mln	10,45 mln	2,32 mln
HRST	30,05 mln	128,19 mln	26,84 mln

* Science, Technology, Engineering, Mathematics.

** Technologie informacyjne, informatyka, łączność.

*** ang. *Human Resources in Science & Technology* – zasób ludzki dla nauki i technologii.

Źródło: Eurostat.



GRAFIKA:



NOWEMEDIA24.PL
PIOTR PERZYŃA

Jak wynika z tabeli, Trójmorze dysponuje kadrą specjalistów zbliżoną liczebnie do Niemiec, przy czym jest ona zdecydowanie młodsza, o czym świadczy spora różnica w liczbie młodych absolwentów kierunków STEM (do 34 roku życia) na korzyść 3SI.

5. ATUTY STRUKTURALNE REGIONU

POŁOŻENIE LOGISTYCZNE

Jednym z największych atutów Trójmorza jest jego położenie, szczególnie cenne ze względów logistycznych. Region stanowi pomost między północą i południem Europy oraz między rdzeniem gospodarczym UE a jej wschodnią flanką.

W sensie strategicznym położenie regionu przekłada się na rosnące znaczenie korytarzy transportowych, łańcuchów dostaw, rozwoju magazynów i funkcji intermodalnych. Po 2022 roku wymiar ten zyskał dodatkową wagę, ponieważ logistyka, transport i infrastruktura zaczęły być analizowane również w kontekście bezpieczeństwa, odporności i mobilności wojskowej. To właśnie powiązanie gospodarki z bezpieczeństwem stanowi dziś jedną z najważniejszych cech odróżniających Trójmorze od klasycznych regionów konwergencji.

PEŁNA INTEGRACJA Z UE

Drugim zasadniczym atutem jest pełne osadzenie regionu w Unii Europejskiej. Wszystkie państwa uczestniczące są członkami UE, co oznacza dostęp do jednolitego rynku, wspólnych zasad konkurencji, polityk infrastrukturalnych i części instrumentów finansowania. W kontekście globalnej rywalizacji o lokalizację inwestycji to przewaga ogromna: Trójmorze oferuje jednocześnie niższe koszty względne niż część Europy Zachodniej i wyższy poziom bezpieczeństwa regulacyjnego niż wiele alternatywnych lokalizacji poza UE.

ZAKOTWICZENIE EUROATLANTYCKIE

Trzecim walorem regionu jest jego zakotwiczenie euroatlantyckie. Znaczna część Trójmorza stanowi jednocześnie rdzeń środkowej i wschodniej flanki NATO. Pozycja ta ma dziś znaczenie wykraczające daleko poza bezpieczeństwo wojskowe w klasycznym sensie. Sprawia, że infrastruktura regionu odgrywa bardzo istotną rolę dla mobilności, bezpieczeństwa energetycznego, ochrony infrastruktury krytycznej i odporności łańcuchów dostaw. Współczesna rola 3SI polega właśnie na przecięciu agendy rozwojowej i bezpieczeństwa. Infrastruktura transportowa, interkonektory energetyczne i cyfryzacja nie są już jedynie narzędziami wzrostu, ale również elementami wzmacniania bezpieczeństwa gospodarczego i odporności państw regionu.

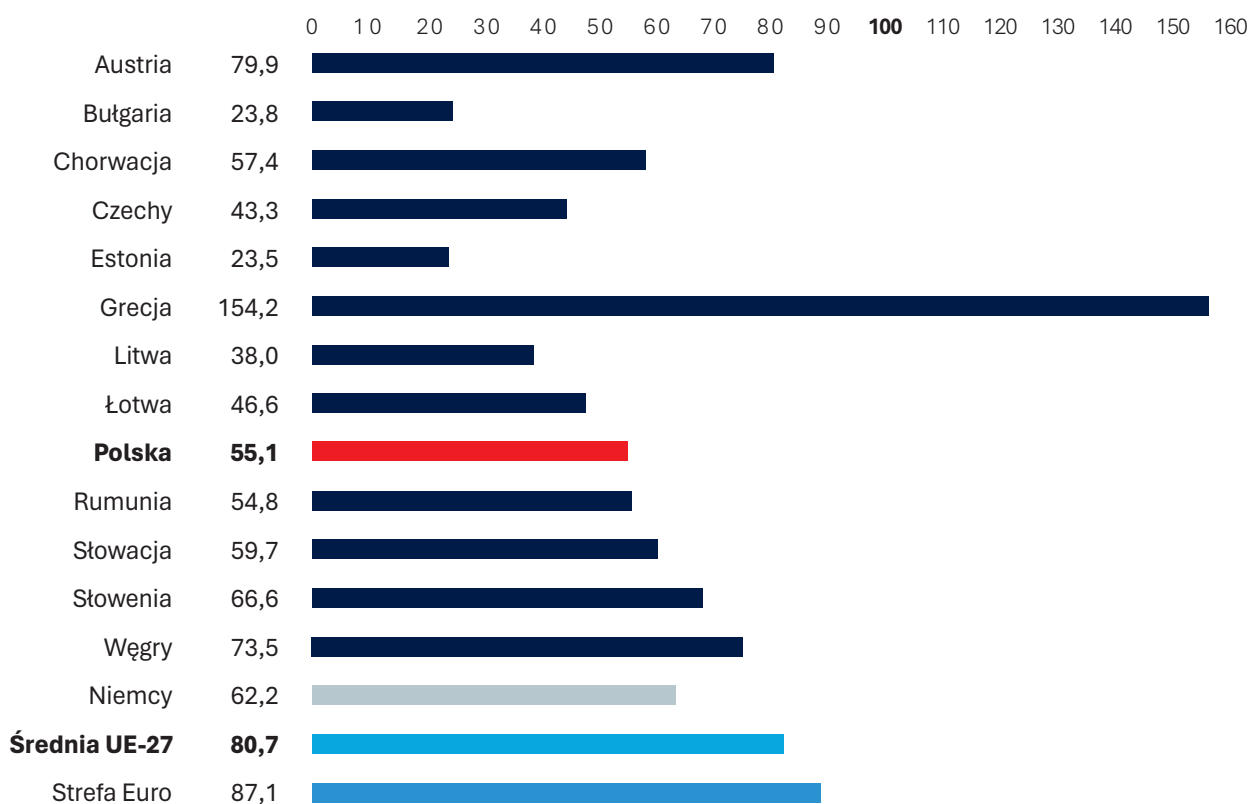
PRZEMYSŁ, KONWERCENCJA I NEARSHORING

Kolejnym, czwartym atutem jest kombinacja relatywnie silnej bazy przemysłowej i nadal istniejącego potencjału konwergencji. W praktyce oznacza to, że wiele państw Trójmorza pozostaje atrakcyjnych dla inwestorów dzięki połączeniu rosnącej jakości pracy, umiarkowanych kosztów względnych, bliskości dużych rynków zbytu i pełnego osadzenia w UE. W warunkach rosnącego znaczenia nearshoringu i friendshoringu region ten może zyskiwać bardziej niż wiele lokalizacji pozaeuropejskich.

DŁUG PUBLICZNY I PRZESTRZEŃ FISKALNA

Piątym mocnym punktem, choć nie wszystkich państw, jest relatywnie niższy poziom zadłużenia publicznego w porównaniu ze średnią UE. Na tym tle negatywnie wyróżnia się jedynie Grecja, w której dług publiczny pozostaje bardzo wysoki (154,2% PKB). Pozostałych 12 państw notuje poziom poniżej średniej unijnej, a aż 9 z nich – również poniżej poziomu długu Niemiec (62,2% PKB), uznawanych za najbardziej wiarygodnego wierzyciela w Unii Europejskiej. Na szczególne wyróżnienie zasługują tutaj Estonia i Bułgaria, w których poziom długu publicznego utrzymuje się poniżej 24% PKB.

DŁUG PUBLICZNY W RELACJI DO PKB [NA KONIEC 2025 ROKU]



REGION BARDZIEJ ZINTEGROWANY Z UE NIŻ SAM ZE SOBĄ – PRZESTRZEŃ DO DALESZEGO WZROSTU

Integracja z globalnymi i europejskimi łańcuchami dostaw oraz napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) uczyniły z państw Europy Środkowej istotne zaplecze produkcyjne i konkurencyjne Unii. W kontekście analizy Trójmorza oznacza to, że realne więzi gospodarcze regionu najczęściej mają charakter sieciowy i sektorowy, a nie prosty, blokowy charakter.

Chociaż handel bilateralny między wieloma państwami Trójmorza jest relatywnie ograniczony, to jednocześnie uczestniczą one w tych samych europejskich i globalnych łańcuchach wartości, dostarczając komponenty, półprodukty, usługi i funkcje pośrednie w ramach jednego systemu produkcyjnego. Z perspektywy 3SI to bardzo ważny wniosek: integracja regionu nie musi oznaczać wyłącznie prostego wzrostu wartości wzajemnego handlu końcowego. Może przejawiać się także we zwiększeniu liczby i gęstości powiązań pośrednich, sektorowych i produkcyjnych.

Wartość wzajemnych BIZ między państwami regionu rośnie, ale nadal nie stanowią one dominującej osi kapitałowej, ustępując inwestycjom pochodzącym z najbardziej rozwiniętych gospodarek zachodnioeuropejskich. Innymi słowy, gospodarcza przestrzeń Trójmorza nie jest jeszcze zamknięta inwestycyjnie.

6. INFRASTRUKTURA JAKO MATERIALNY RDZEŃ 3SI

PROJEKTY PRIORYTETOWE

Najbardziej materialnym wymiarem Trójmorza są projekty priorytetowe. To one przesądzą o tym, czy inicjatywa pozostanie w sferze deklaracji, czy przełoży się na zmianę realnej mapy infrastrukturalnej regionu. Według materiałów 3SI Research Center lista projektów od 2018 roku systematycznie rośnie, a na szczycie warszawskim w 2025 roku jej zaktualizowana wersja obejmowała 140 projektów. Wśród nich wymieniano m.in. BRUA, terminal LNG na Krk, Rail Baltica, Rail2Sea, synchronizację sieci elektroenergetycznych państw bałtyckich z systemem kontynentalnym, Via Baltica i Via Carpatia.

Rozwój tej listy ma istotne znaczenie symboliczne i praktyczne. Symbolicznie pokazuje, że 3SI wytworzyło wspólną mapę priorytetów. Praktycznie tworzy platformę koordynacji politycznej i inwestycyjnej oraz pozwala komunikować potrzeby regionu partnerom publicznym i prywatnym. Zarazem trzeba podkreślić, że sama obecność projektu na liście nie oznacza jeszcze szybkiej realizacji. To właśnie relacja liczby projektów do stopnia ich realizacji będzie jednym z najważniejszych testów dojrzałości formatu.

TRZY FILARY: TRANSPORT, ENERGIA, CYFRYZACJA

Największą wagę wciąż mają projekty transportowe i energetyczne, co jest zgodne z pierwotną logiką Trójmorza. Jednak cyfryzacja systematycznie zwiększa swoje znaczenie, co odzwierciedla ewolucję regionu w stronę gospodarki bardziej złożonej. W sensie strategicznym szczególnie ważne jest dziś traktowanie tych trzech filarów jako wzajemnie powiązanych. Dobrze funkcjonująca logistyka wymaga cyfryzacji, bezpieczeństwo energetyczne potrzebuje zarówno infrastruktury fizycznej, jak i systemów zarządzania, a sprawna gospodarka cyfrowa zależy od wysokiej jakości połączeń transportowych i energetycznych.

Jednym z największych wyzwań dla 3SI jest finansowanie projektów. Bank Gospodarstwa Krajowego podaje, że Three Seas Initiative Investment Fund (3SIIF) ma wartość 928 mln euro, z czego 750 mln euro stanowią środki BGK.

Fundusz jest obecnie zaangażowany w projekty w sektorach transportu, energii i cyfryzacji. To dowód, że 3SI zdołało stworzyć własny instrument inwestycyjny o realnej skali, choć nadal ograniczonej w stosunku do pełnych potrzeb regionu.

Warto też odnotować rozwój komponentu innowacyjnego. Warszawski szczyt z 2025 roku odwoływał się do nowych instrumentów i rosnącej roli innowacji w ekosystemie 3SI. Oznacza to, że Inicjatywa nie chce ograniczać się wyłącznie do klasycznej infrastruktury ciężkiej, ale próbuje rozwijać także instrumenty wspierające innowacje i wzrost nowoczesnych firm. To kierunek pożądany, bo długoterminowa siła regionu zależy nie tylko od dróg i interkonektorów, ale także od zdolności do generowania wartości dodanej i własnych przewag technologicznych.

Wybrane projekty sfinansowane przez Fundusz Inwestycyjny Inicjatywy Trójmorza (3SIIF):

- **Cargounit – 3SIIF** objął 100% udziałów w firmie będącej regionalnym liderem wynajmu lokomotyw (z siedzibą w Polsce). Inwestycja ma pozwolić na rozwinięcie regionalnej sieci połączeń towarowych i pozytywnie wpłynąć na wymianę handlową w obszarze Trójmorza.
- **Greenergy Data Centers – 3SIIF** objął 92% udziałów w firmie zajmującej się budową największego i najbardziej wydajnego centrum danych w regionie bałtyckim (Estonia). Inwestycja wykorzystuje wyłącznie energię ze źródeł odnawialnych.
- **Enery – 3SIIF** objął pakiet udziałów w spółce Enery Development, która dysponuje elektrowniami słonecznymi w trzech państwach Trójmorza (Bułgaria, Czechy, Słowacja) i realizuje kolejne inwestycje.
- **BMF Port Burgas – 3SIIF** nabył znaczącą część udziałów w spółce będącej największym operatorem portu w Burgas (Bułgaria). Zlokalizowany u wybrzeży Morza Czarnego, jest ważnym węzłem komunikacyjnym łączącym region Trójmorza z Bliskim Wschodem i Azją Środkową.
- **R. Power – 3SIIF** w lutym 2023 roku nabył mniejszościowy pakiet udziałów w spółce R. Power, działającej w branży energetyki odnawialnej w takich krajach jak Polska, Rumunia, Portugalia, Włochy czy Niemcy.

7. KRYTYKA INICJATYWY TRÓJMORZA

Każda inicjatywa regionalna o rosnącym znaczeniu politycznym i infrastrukturalnym z czasem zyskuje coraz większe poparcie, ale również staje się obiektem krytyki. W przypadku Trójmorza krytyka ma szczególnie złożony charakter, ponieważ pochodzi z kilku różnych źródeł jednocześnie: od analityków i think tanków – wskazujących realne ograniczenia formatu, od części środowisk politycznych w Unii Europejskiej – obawiających się jego skutków dla równowagi wewnątrzunijnej, od uczestników samej inicjatywy mających odmienne priorytety strategiczne, a także od zewnętrznych aktorów, wrogich wobec 3SI, zwłaszcza w rosyjskiej przestrzeni informacyjnej.

Z punktu widzenia oceny potencjału Trójmorza istotne jest odróżnienie krytyki konstruktywnej, która identyfikuje rzeczywiste słabości formatu, od narracji politycznych i propagandowych, których celem nie jest korekta Inicjatywy, lecz jej delegitymizacja.

Najbardziej uzasadniona i najczęściej powtarzana krytyka dotyczy słabej instytucjonalizacji Trójmorza. Inicjatywa pozostaje formatem politycznie rozpoznawalnym, ale organizacyjnie lekkim: nie ma stałego sekretariatu, centralnego aparatu wykonawczego ani jednolitego systemu monitorowania i raportowania projektów. W analizach eksperckich podnosi się, że bez przynajmniej minimalnego centrum zarządzania 3SI może mieć trudność z utrzymaniem ciągłości operacyjnej, archiwizacji dokumentów, koordynacji między kolejnymi gospodarzami szczytów oraz z budowaniem trwałej pamięci instytucjonalnej. Ośrodki analityczne wprost wskazywały potrzebę stworzenia sekretariatu lub innego trwałego rdzenia operacyjnego, a środowisko badawcze związane z 3SI akcentowało, że brak stałej siedziby i zaplecza utrudniał nawet samo dokumentowanie rozwoju inicjatywy. Ta krytyka jest w dużej mierze trafna: elastyczność 3SI była atutem w fazie założycielskiej, ale w kolejnej fazie może ograniczać zdolność przechodzenia od deklaracji politycznej do sprawnego wdrażania celów.

Drugą główną kategorią krytyki jest niedostateczna spójność polityczna i strategiczna państw uczestniczących. Trójmorze łączy kraje o różnych profilach gospodarczych, różnych ocenach zagrożeń i odmiennych priorytetach w polityce zagranicznej. W raportach poświęconych współpracy regionalnej podkreśla się, że trwałość podobnych formatów zależy od tego, czy uczestnicy widzą w nich instrument realizacji własnych interesów narodowych. W przypadku 3SI ta wspólnota interesów jest realna w obszarze infrastruktury i częściowo w energetyce, ale znacznie słabsza w kwestiach geopolitycznych. Szczególnym przykładem napięcia wewnętrznego są Węgry, które nie odrzucają samej Inicjatywy, ale ich polityka wobec Rosji i bezpieczeństwa regionu osłabia możliwość budowania jednolitego strategicznego przekazu całego formatu. Analizy dotyczące perspektywy węgierskiej wskazywały, że Budapeszt nie jest gotowy wspierać takiej interpretacji 3SI, która czyniłaby z niego projekt wyraźnie antyrosyjski.

Krytyka odnosząca się do braku pełnej spójności jest więc uzasadniona, ale zarazem nie musi oznaczać strukturalnej słabości nie do przewyżnienia. Wskazuje raczej, że Trójmorze powinno być rozwijane przede wszystkim jako format funkcjonalny, a nie jako próba budowania jednolitej politycznej tożsamości regionu.

Trzecia ważna grupa zarzutów dotyczy luki między skalą politycznych ambicji a poziomem wykonania projektów. To krytyka szczególnie dotkliwa, ponieważ uderza w samą wiarygodność Inicjatywy. Trójmorze wypracowało listę projektów priorytetowych, forum biznesowe i instrumenty inwestycyjne, ale eksperci wielokrotnie zwracali uwagę, że polityczna widoczność formatu rośnie szybciej niż liczba ukończonych lub bardzo

zaawansowanych przedsięwzięć. W opracowaniach z ostatnich lat wskazywano, że między ambitną agendą infrastrukturalną a tempem materialnej realizacji wciąż istnieje wyraźna luka. Krytyka ta jest tym bardziej dotkliwa, że dotyczy nie tyle retoryki, ile właśnie zdolności do wykazania praktycznego rezultatu. W tym sensie Trójmorze jest dziś oceniane już nie tylko po tym, czy potrafi stworzyć wspólną wizję regionu, ale po tym, czy umie przełożyć ją na gotowe połączenia transportowe, energetyczne i cyfrowe. Tego rodzaju zarzut należy uznać za zasadny. Można go jednak potraktować jako argument za większą koncentracją Inicjatywy na mniejszej liczbie dobrze komunikowanych projektów flagowych oraz na jawnych i regularnych raportach postępu.

Czwarta linia krytyki dotyczy niejednoznaczności geopolitycznej 3SI i obawy, że może ono być postrzegane jako projekt konkurencyjny wobec Unii Europejskiej lub instrument regionalnej geopolityki pod przywództwem Polski. W pierwszych latach funkcjonowania Inicjatywy część środowisk niemieckich i część obserwatorów w UE patrzyła na Trójmorze z dystansem, widząc w nim potencjalny projekt konsolidujący blok środkowoeuropejski w sposób pogłębiający podziały w Unii. Wskazywano, że w Niemczech obawy te były związane zarówno z relacjami UE z Polską i Węgrami, jak i z interpretacją 3SI jako formatu mogącego wzmacniać regionalną podmiotowość polityczną poza tradycyjnymi osiami integracji. Tego typu krytyka była częściowo przesadzona, ponieważ formalnie Trójmorze od początku opierało się wyłącznie na państwach UE i deklarowało komplementarność wobec polityk unijnych. Nie była jednak całkowicie bezpodstawna jako problem percepcyjny: jeśli Inicjatywa jest słabo komunikowana, inni aktorzy mogą interpretować ją jako narzędzie zmiany układu sił wewnątrz Unii, a nie jako uzupełnienie integracji.

Piątą kategorią zarzutów jest słabość komunikacyjna i niedostateczna rozpoznawalność Inicjatywy, co z czasem stało się osobnym problemem strategicznym. W analizach z ostatnich lat pojawia się teza, że jednym z głównych ograniczeń 3SI jest nie tylko brak silnej instytucji koordynacyjnej, ale także brak równie silnego centrum informacyjnego. Raport *Three Seas Initiative at a Crossroads*¹ wskazuje na utrzymujący się w Brukseli niedobór szczegółowej wiedzy o Inicjatywie oraz błędne wyobrażenia co do jej funkcji i charakteru. Z kolei w opracowaniach poświęconych budowie regionu w ramach 3SI podnoszono

¹ *Three Seas Initiative at a Crossroads*, The Opportunity Institute for Foreign Affairs, Warsaw, 27.04.2025, https://www.3s1o.org/images/raport-2025/3s1o_report_threeseasinitiative.pdf.

potrzebę stworzenia czytelnego portalu, wspólnej infrastruktury informacyjnej i skutecznego przeciwdziałania dezinformacji. Ta krytyka jest bardzo trafna, bo komunikacja w przypadku 3SI nie jest dodatkiem do polityki, lecz elementem samej zdolności sprawczej. Inicjatywa, która nie potrafi zdefiniować własnej roli, pozostawia to zadanie innym: sceptykom, konkurentom i przeciwnikom.

Szósta grupa argumentów krytycznych dotyczy wątpliwości finansowych, a więc pytania, czy instrumenty inwestycyjne związane z Trójmorzem odpowiadają skali infrastrukturalnych potrzeb regionu. Krytycy wskazują, że choć utworzenie Three Seas Initiative Investment Fund miało duże znaczenie polityczne i instytucjonalne, to skala jego zasobów pozostaje ograniczona względem tęcznej luki inwestycyjnej w infrastrukturze transportowej, energetycznej i cyfrowej regionu. W takim ujęciu 3SI bywa krytykowana jako projekt o dużych ambicjach i relatywnie małych własnych narzędziach finansowych. Zarzut ten jest w dużej mierze uzasadniony, jeśli oczekiwać od samego 3SI finansowania całej transformacji infrastrukturalnej regionu. Jest mniej trafny, jeśli traktować Inicjatywę jako platformę koordynacji, przyciągania kapitału i politycznego wzmacniania wspólnych priorytetów. Niemniej z punktu widzenia narracji publicznej jest to zarzut poważny, ponieważ relatywnie łatwo go wykorzystać do podważania materialnej sprawczości całego formatu.

Siódma kategoria ma charakter bardziej narracyjny i dotyczy pytania, czy Trójmorze jest rzeczywiście wspólną inicjatywą regionu, czy raczej projektem kojarzonym głównie z Polską i częściowo Chorwacją. W literaturze i debacie eksperckiej temat ten powracał od początku funkcjonowania 3SI. Sam fakt, że w bibliografii i opracowaniach poświęconych projektowi pojawiają się pytania o to, „czyja to inicjatywa”, pokazuje, że kwestia politycznego właścicielstwa jest dla części obserwatorów problemem. Każdy format regionalny potrzebuje aktorów napędowych. Problem pojawia się wtedy, gdy przywództwo jednego państwa osłabia poczucie współwłasności pozostałych uczestników i sprawia, że inicjatywa zaczyna być postrzegana jako narzędzie polityki jednego centrum. Jest to więc krytyka wskazująca na potrzebę bardziej policentrycznej architektury widocznego przywództwa.

Ostatnią, ale nie mniej ważną kategorią są narracje jawnie wrogie i dezinformacyjne, przede wszystkim pochodzące z rosyjskiej przestrzeni informacyjnej. W badaniach poświęconych dezinformacji na temat 3SI oraz w bazie EUvsDisinfo powtarzają się tezy przedstawiające Trójmorze jako projekt NATO i USA skierowany przeciw Rosji, przeciw Niemcom, a nawet przeciw samej Unii Europejskiej. EUvsDisinfo klasyfikuje te przekazy jako prokremlowską dezinformację i teorie spiskowe. Tego rodzaju zarzuty nie są rzetelną krytyką polityczną ani instytucjonalną, lecz częścią szerszej wojny informacyjnej. Mimo to nie powinny być lekceważone, ponieważ bywają skuteczne właśnie wtedy, gdy wykorzystują realne słabości komunikacyjne i organizacyjne Inicjatywy. Innymi słowy, propaganda nie tworzy problemów z niczego, ale potrafi wzmacniać i deformować te słabości, które już istnieją.

W ujęciu syntetycznym można więc stwierdzić, że najważniejsze tematy krytyki wobec Trójmorza układają się w dwa zasadnicze poziomy.

Pierwszy to krytyka realna, odnosząca się do słabej instytucjonalizacji, niedostatecznego wykonawstwa, ograniczonej skali finansowania, niepełnej spójności interesów oraz problemów komunikacyjnych.

Drugi to krytyka instrumentalna lub propagandowa, która przedstawia 3SI jako projekt antyunijny, blok geopolityczny wymierzony przeciwko Zachodowi lub narzędzie obcych wpływów.

Pierwszy poziom należy traktować poważnie i przekładać na reformy wzmacniające Inicjatywę. Drugi poziom wymaga przede wszystkim sprawnej odpowiedzi komunikacyjnej oraz konsekwentnego osadzania 3SI w logice komplementarności wobec UE i NATO. W tym sensie

krytyka Trójmorza nie powinna być postrzegana wyłącznie jako zagrożenie. W swojej bardziej konstruktywnej części może ona stanowić cenne źródło diagnozy, z którego da się wyprowadzić postulaty wzmacniające trwałość i sprawczość Inicjatywy.

8. WNIOSKI

Po dziesięciu latach Trójmorze należy uznać za inicjatywę, która przekroczyła próg czysto deklaratywnej polityki regionalnej. Jej obecna pozycja opiera się na realnej skali demograficznej i gospodarczej, rosnącym znaczeniu infrastrukturalnym, coraz bardziej złożonej strukturze gospodarczej regionu oraz jego funkcji strategicznej w ramach UE i NATO. To połączenie sprawia, że 3SI staje się jednym z najbardziej znaczących formatów regionalnych współczesnej Europy Środkowej.

Część państw regionu utrzymuje silne więzi handlowe z sąsiadami z 3SI, lecz dla wielu gospodarek najważniejszym partnerem pozostają nadal Niemcy oraz szerzej – rdzeń zachodnioeuropejski. Oznacza to, że państwa Trójmorza są silnie zintegrowane z gospodarką europejską, ale integracja ta często zachodzi w układzie centrum–półperyferie, a nie w gęstej siatce powiązań wyłącznie wewnątrzregionalnych. W praktyce gospodarki 3SI są więc często połączone bardziej przez wspólne uczestnictwo w tym samym systemie europejskim niż przez autonomiczną intensywność handlu wzajemnego.

Największą siłą Trójmorza jest to, że łączy ono elementy, które rzadko występują razem: przestrzeń konwergencji wzrostowej, silniejsze niż w części Zachodu zaplecze przemysłowe, rosnący zasób kompetencji technicznych i cyfrowych, pełne osadzenie w jednolitym rynku UE oraz rosnące znaczenie geopolityczne. To zestaw przewag, który w najbliższych latach może czynić region szczególnie atrakcyjnym dla inwestycji, rozwoju infrastruktury i lokowania nowych łańcuchów wartości.

Największą słabość stanowi natomiast niedostateczny poziom instytucjonalizacji i wdrożeniowej koncentracji. Dopóki znaczna część agendy pozostaje zależna od rozproszonego finansowania i politycznej mobilizacji kolejnych gospodarzy, dopóty Trójmorze będzie projektem o dużej sile strategicznej, ale niepełnej sile wykonawczej. To jednak nie podważa jego znaczenia. Przeciwnie, pokazuje, że region osiągnął już poziom, na którym głównym pytaniem nie jest to, czy 3SI ma sens, lecz czy zdoła przejść od etapu politycznej konsolidacji do etapu trwałego domykania infrastruktury i przewag konkurencyjnych.

Jeżeli Trójmorze ma być czymś więcej niż polityczną etykietą dla grupy państw o podobnym położeniu, musi stopniowo wzmacniać relacje północ-południe i wewnątrzregionalne. Jednym z głównych sensów Inicjatywy pozostaje więc nie tyle opis już istniejącej, silnej integracji gospodarczej regionu, ile stworzenie warunków do jej pogłębiania. Logika infrastrukturalna 3SI – transportowa, energetyczna i cyfrowa – ma właśnie temu służyć.

Trójmorze nie jest jeszcze w pełni skonsolidowanym blokiem funkcjonalnym, ale też nie jest już jedynie politycznym conceptem. Jest rosnącym makroregionem infrastrukturalnym i strategicznym, którego znaczenie dla przyszłości Europy Środkowej i całej UE będzie nadal rosło.

Bibliografia:

- Projekt pt. "Centrum Badawcze Inicjatywy Trójmorza" realizowany w Instytucie Studiów Politycznych PAN w latach 2022–2025, <http://trojmorze.isppan.waw.pl/badania/projekt-pt-centrum-badawcze-inicjatywy-trojmorza-przy-isp-pan>.
- Fundusz Trójmorza, Bank Gospodarstwa Krajowego, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/fundusze/fundusz-trojmorza/>.
- Jubileuszowy Szczyt Trójmorza 2025, <https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/andrzej-duda/aktualnosci/biuro-polityki-miedzynarodowej/aktualnosci/w-kwietniu-w-warszawie-jubileuszowy-szczyt-inicjatywy-trojmorza,97278>.
- Three Seas Initiative Investment Fund, <https://3siif.eu/>.
- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.

III. HISTORIA SUKCESU: TRANSFORMACJA I ROLA BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH (BIZ)



1. TRANSFORMACJA JAKO FUNDAMENT – NAJBARDZIEJ UDANA ZMIANA USTROJOWA OSTATNICH TRZYDZIESTU LAT

Dwanaście państw², które w 1989 roku zaczęły odchodzić od centralnego planowania, stoi dziś u progu nowego etapu – jako dojrzałe gospodarki rynkowe, zakorzenione w unijnych strukturach prawnych i instytucjonalnych, zdolne do stymulowania wzrostu szybszego niż państwa tzw. starej Unii. Droga od nakazowo-rozdzielczych systemów gospodarczych do wolnorynkowej gospodarki nie była ani prosta, ani wolna od kosztów społecznych, ale jej ostateczny rezultat jest bezprecedensowy: w ciągu jednego pokolenia państwa regionu Trójmorza przeszły gruntowną transformację gospodarczą.

Skala wyzwania stojącego przed regionem w 1989 roku nie miała precedensu w powojennej historii Europy. W 1990 roku PKB Polski *per capita* według parytetu siły nabywczej stanowił zaledwie 41% średniego poziomu ówczesnych państw Wspólnoty Europejskiej i jedynie 32,7% poziomu Niemiec Zachodnich³ – punktu odniesienia, do którego aspirowały transformujące się gospodarki regionu. Inflacja osiągała wartości trudne do wyobrażenia dla stabilnych gospodarek: w lutym 1990 roku wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych liczony rok do roku przekroczył 183%⁴, rynek kapitałowy nie istniał, a sieć instytucji niezbędnych do funkcjonowania gospodarki rynkowej musiała zostać stworzona niemal od zera. Transformacja nie polegała wyłącznie na uwolnieniu cen i prywatyzacji – wymagała równoległej budowy całego systemu instytucjonalnego: niezawisłego sądownictwa, systemu bankowego, giełdy papierów wartościowych, systemu podatkowego oraz sprawnie działającej administracji publicznej.

² W 2023 roku do Inicjatywy Trójmorza dołączyła Grecja, więc obecnie jest 13 państw członkowskich.

³ *PIE: polski PKB per capita od 1990 do 2023 roku wzrósł o 209 proc.*, Puls Biznesu, 4.06.2024, pb.pl

⁴ *Hiperinflacja na poziomie 1183 proc. To największy problem transformacji w 1989 roku* [[#30LatWolności](#)], Forsal.pl, 30.04.2019.

Spośród wszystkich państw postsocjalistycznych Polska osiągnęła w perspektywie lat 1990–2024 wzrost PKB realnego o 237,5% – trzykrotnie przekraczając rozmiary swojej gospodarki sprzed transformacji i plasując się na trzecim miejscu wśród wszystkich 27 państw członkowskich UE pod względem skumulowanego wzrostu wolumenu gospodarczego⁵. Polska pozostała przez trzydzieści lat jedynym dużym krajem OECD, który uniknął recesji – aż do pandemii COVID-19 w 2020 roku, kiedy globalny lockdown spowodował pierwszy roczny spadek PKB od początku transformacji, wynoszący zaledwie 2,2%⁶.

Nie mniej istotna jest dynamika całego regionu. Jedenaście krajów Europy Środkowo-Wschodniej⁷ odnotowało w latach 2004–2024 dynamikę wzrostu PKB wynoszącą przeciętnie 3,2% rocznie – to prawie trzykrotnie więcej niż w krajach UE-15 (1,2% rocznie). Wzrost ten był zasilany przede wszystkim rosnącą produktywnością czynników wytwórczych, która zwiększała się średnio o 1,4% rocznie i odpowiadała za niemal 45% całkowitego wzrostu PKB – co odróżnia ten model od wzorca opartego na niskich kosztach pracy i wskazuje na głębsze procesy modernizacyjne. Najszybszą konwergencję odnotowały Rumunia (45 p.p. zbliżenia do średniej UE) i Litwa (40 p.p.), ale Polska z wynikiem 30,5 p.p. jest przykładem konwergencji trwałej i stabilnej – opartej na mocnym fundamencie instytucjonalnym⁸.

Kluczem do zrozumienia tej transformacji jest m.in. wymiar instytucjonalny, który wpływa na to, czy wzrost jest trwały. Przyjęcie i wdrożenie europejskiego dorobku prawnego – w tempie narzuconym przez negocjacje akcesyjne – zmusiło kraje regionu do jednoczesnej modernizacji prawa cywilnego, handlowego, ochrony środowiska, prawa pracy i standardów bezpieczeństwa produktów.

Efektem był nie tylko zestaw nowych przepisów, ale i przewidywalne środowisko prawne, które radykalnie obniżyło koszty transakcyjne dla inwestorów zagranicznych i własnych przedsiębiorców.

5 World Bank World Development Indicators, obliczenia własne Poland Observer, dane za lata 1990–2024.

6 *Polska jednak była w recesji w XXI w. Ale wkrótce może zostać światowym liderem*, Bankier.pl, 12.02.2020.

7 Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2025 obejmuje 11 krajów Europy Środkowo-Wschodniej: Polskę, Czechy, Słowację, Węgry, Rumunię, Bułgarię, Estonię, Łotwę, Litwę, Słowenię, Chorwację. Brakuje Austrii i Grecji, które też są w Inicjatywie Trójmorza.

8 Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2025, SGH, Warszawa 2025, gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/zalaczniki-2025/Raport-SGH-i-Forum-Ekonomicznego-2025-PL.pdf.

2. AKCESJA DO UE JAKO KATALIZATOR – OD KONWERCENCJI DO INTEGRACJI

Wstąpienie ośmiu państw Europy Środkowej do UE w maju 2004 roku uruchomiło mechanizmy konwergencji, których inny model regionalnej integracji nie był dotychczas w stanie zapewnić. Realny PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej (PPP) tych ośmiu państw jest dziś o 27% wyższy, niż byłby w scenariuszu kontrfaktycznym – to jest, gdyby nie doszło do akcesji⁹.

W roku przystąpienia do UE PKB *per capita* Polski, liczony według parytetu siły nabywczej, wynosił zaledwie 51,5% unijnej średniej, co plasowało ją na trzecim miejscu od końca w całej Wspólnocie – przed nią były tylko Litwa (50,3%) i Łotwa (47,4%). W 2024 roku Polska osiągnęła 79% średniej unijnej¹⁰, a tempo konwergencji nie wykazuje oznak spowolnienia.

Integracja z UE stworzyła z Europy Środkowej centrum eksportowe o znaczeniu globalnym. Wpisanie się regionu w unijne łańcuchy wartości przyczyniło się do pięciokrotnego wzrostu wartości eksportu towarów i zmieniło jego strukturę – z gospodarek opartych na taniej pracy i prostym przetwórstwie na gospodarki budujące przewagę konkurencyjną na wiedzy, technologii i zaawansowanych zdolnościach wytwórczych. Wartość eksportu wzrosła w Polsce w ciągu dwudziestu lat członkostwa w UE z ok. 59 mld euro rocznie w 2004 roku¹¹ do ponad 366 mld euro w 2025 roku¹² – to ponad sześciokrotny wzrost w ciągu jednego pokolenia – czyniąc z polskiej gospodarki jedną z najbardziej otwartych i umiędzynarodowionych w regionie. Czechy, Węgry i Słowacja przeszły analogiczną transformację eksportową, stając się dostawcami o dużym znaczeniu w europejskich łańcuchach motoryzacyjnych, elektronicznych i przemysłowych.

Łączny udział ośmiu państw Europy Środkowej w PKB UE wzrósł z ok. 6% w momencie akcesji do 8,5% w 2022 roku – mimo że populacja tych krajów łącznie stanowi około 15% ludności Unii Europejskiej¹³.

Dysproporcja ta dobrze ilustruje, czym Trójmorze jeszcze nie jest – i jaki jest jego potencjał wzrostowy, gdy luka produktywności zostanie zamknięta.

9 Tych osiem (nie jedenaście) państw to grupa badana w raporcie PIE pt. *Wielkie rozszerzenie. 20 lat członkostwa Europy Środkowej w UE*, Warszawa, kwiecień 2024, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/04/Wielkie-rozszerzenie.-20-lat-czlonkostwa-Europy-Srodkowej-w-UE.pdf>. Są to państwa, które przystąpiły do UE w 2004 roku – z wyłączeniem Malty i Cypru (ze względu na wyspiarską specyfikę) oraz bez Rumunii i Bułgarii (które weszły do UE dopiero w 2007 r.).

10 *Polska gospodarka znów goni unijną średnią*, parkiet.com, 27.03.2025, <https://www.parkiet.com/gospodarka-swiatowa/art42022051-polska-gospodarka-znow-goni-unijna-srednia>.

11 Statista, oprac. na podst. GUS/Eurostat, Poland: export value after accession to the EU, 2024.

12 GUS, Polski handel zagraniczny – dane za 2025 rok.

13 *Wielkie rozszerzenie. 20 lat członkostwa Europy Środkowej w UE*.

3. BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE – SILNIK MODERNIZACJI

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne były kołem zamachowym transformacji: to nie budżety państw, lecz kapitał prywatny z zachodnich rynków finansował modernizację fabryk, transfer technologii i budowę nowych zdolności wytwórczych w regionie. **Skumulowane BIZ w Europie Środkowej wzrosły 21-krotnie w latach 2004–2022¹⁴** – to liczba, która sama w sobie jest historycznym świadectwem skali transformacji. Po 2004 roku otwarto rynek dla kapitału zagranicznego ze „starej” Europy, który znalazł w regionie Trójmorza unikalne połączenie: europejskie standardy prawne i instytucjonalne, znaczący potencjał ludzki w postaci dobrze wykształconej siły roboczej, niższe koszty pracy niż na Zachodzie oraz strategiczne położenie geograficzne w centrum kontynentu.

Rola FDI była jednak złożona i nie sprowadzała się wyłącznie do transferu kapitału. Równie ważny – a w dłuższej perspektywie ważniejszy – był transfer technologii, modeli zarządzania i standardów produkcyjnych, który nastąpił wraz z wejściem inwestorów zagranicznych do regionu. Fabryki Volkswagena na Słowacji, Toyoty i LG w Polsce czy Samsunga w Rumunii nie tylko zatrudniały lokalnych pracowników, lecz także tworzyły ekosystemy kooperantów, zmuszając krajowych poddostawców do spełnienia standardów jakościowych, certyfikacyjnych i logistycznych obowiązujących w globalnych łańcuchach wartości. Ten efekt *spillover* – przelewania wiedzy i standardów do lokalnej tkanki przemysłowej – był jednym z najważniejszych kanałów, dzięki którym BIZ wpłynęły na wzrost produktywności.

Polska pozostaje największym beneficjentem BIZ w regionie Trójmorza. Sprzyjające otoczenie biznesowe, dobrze wykształcone społeczeństwo i rynek o ponad 37-milionowej populacji przyciągały i nadal przyciągają globalne korporacje, czyniąc z Polski naturalną bramę do całego regionu. Strategiczne znaczenie miały przy tym polskie strefy ekonomiczne – dziś przekształcone w Polską Strefę Inwestycji – które przez dziesięciolecia oferowały inwestorom ulgi podatkowe i uzbrojone tereny inwestycyjne w zamian za tworzenie miejsc pracy i transfer technologii. Analogiczne instrumenty funkcjonowały i funkcjonują w Czechach, na Słowacji, w Rumunii i krajach bałtyckich, tworząc regionalną konkurencję o kapitał zewnętrzny, która – paradoksalnie – przyczyniła się do podnoszenia standardów obsługi inwestorów w całym regionie.

14 Ibid.

Wyzwaniem ostatniej dekady jest ewolucja modelu BIZ: region stopniowo traci przewagę kosztową względem Europy Zachodniej, co wymaga przestawienia się na inwestycje zaawansowane technologicznie i badawczo-rozwojowe. Raporty UNCTAD dokumentują rosnącą selektywność lokalizacyjną BIZ: w 2023 roku mechanizmy screeningu inwestycji zagranicznych stosowały już kraje odpowiadające za ponad połowę globalnych przepływów BIZ, a jakość cyfrowej administracji i przejrzystość regulacyjna stają się coraz istotniejszymi czynnikami decydującymi o wyborze lokalizacji. Napływ BIZ do regionu

Europy Środkowej, Wschodniej i Południowo-Wschodniej rósł w tym czasie szybciej niż średnia globalna, koncentrując się coraz wyraźniej w sektorach wysokiej technologii i usługach cyfrowych. Nowe fale BIZ w regionie koncentrują się coraz wyraźniej w sektorach high-tech, centrach usług wspólnych, branży biotechnologicznej i – w rosnącym stopniu – w sektorze obronnym i dual-use, w których geopolityczne przewartościowania po 2022 roku uczyniły z Europy Środkowej strategiczny hub produkcji zbrojeniowej i krytycznych komponentów.

4. NARRACJA MISSING MIDDLE – REGION, KTÓRY NIE MIEŚCI SIĘ W STARYCH KATEGORIACH

Trójmorze nie jest ani Europą Zachodnią, ani rynkiem wschodzącym. Jest czymś innym – i właśnie ta nieprzystawalność do dawnych kategorii analitycznych stanowi dziś jego siłę narracyjną w dialogu z partnerami globalnymi. Region przeszedł transformację, zakończył pierwszy etap konwergencji, zbudował instytucje rynkowe i wszedł w dojrzałą fazę wzrostu opartego na produktywności, innowacjach i eksporcie zaawansowanych dóbr. Jednocześnie zachował dynamikę wzrostu charakterystyczną dla rynków wschodzących – 3,2% rocznie w porównaniu z 1,2% w UE-15 – i wciąż ma przestrzeń do dalszego domykania luki produktywności oraz zdolności technologicznej. To pozycja, która w kontekście G20 jest wyjątkowa i niepowtarzalna: region o euroatlantyckim standardzie prawnym i instytucjonalnym, którego poziom rozwoju inwestycyjnego pozostaje wciąż znacznie niższy od jego potencjału.

Polska – z PKB nominalnym zbliżającym się do 1 bln dolarów w 2025 roku i plasująca się na 20. miejscu wśród największych gospodarek świata według MFW – jest naturalnym rzecznikiem tej narracji. W ciągu trzydziestu lat transformacji polska gospodarka urosła ponad trzykrotnie, a Polska stała się jednym z państw w największym stopniu przyczyniających się do wzrostu w Europie. Prognozy Credit Agricole i Banku Pekao wskazują, że przy utrzymaniu obecnego tempa konwergencji Polska osiągnie ok. 100% unijnej średniej PKB *per capita* na początku lat 30. XXI wieku – stając się pierwszym dużym krajem postkomunistycznym, który domknie lukę rozwojową względem Europy Zachodniej w ciągu jednego pokolenia. To przekaz, który rezonuje na forach globalnych nie jako historia ambicji, lecz jako historia zrealizowanego potencjału – i który Trójmorze może i powinno komunikować jako wspólny dorobek, a nie osiągnięcie jednego państwa.

5. ROLA FDI – GŁÓWNY MOTOR WZROSTU

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne odegrały w rozwoju państw Trójmorza rolę znacznie przekraczającą tradycyjnie rozumiany transfer kapitału. W klasycznym ujęciu BIZ uzupełniają lukę poprzez finansowanie budowy fabryk, infrastruktury i zdolności produkcyjnych, których lokalny rynek nie byłby w stanie sfinansować samodzielnie w porównywalnym tempie.

W przypadku regionu Trójmorza, który w 1989 roku startował z niezaawansowaną technologicznie bazą przemysłową, niskim poziomem produktywności i praktycznym brakiem rynku kapitałowego, ta tradycyjna funkcja BIZ była niezbędną – lecz okazała się zaledwie pierwszą warstwą, pod którą kryły się znacznie głębsze mechanizmy transformacyjne.

Ważniejszy od samego kapitału był transfer technologii i wiedzy organizacyjnej, który nastąpił wraz z wejściem inwestorów zagranicznych do regionu. Zagraniczne korporacje wносиły do swoich

oddziałów i spółek zależnych nie tylko maszyny i oprogramowanie, lecz przede wszystkim sprawdzone procedury zarządzania jakością, logistyką, rachunkowością zarządczą i zarządzaniem zasobami ludzkimi – standardy, których lokalne firmy nie mogłyby samodzielnie wypracować przez lata. Efekt ten, określany jako *technology spillover*, wykraczał poza firmy bezpośrednio przejęte lub założone przez inwestorów zagranicznych: docierał do krajowych poddostawców i kooperantów, wymuszając na nich dostosowanie się do standardów jakości, certyfikacyjnych i logistycznych obowiązujących w globalnych łańcuchach wartości.

Badania Europejskiego Banku Centralnego dotyczące konwergencji produktywności w Europie Środkowej wskazują, że BIZ odgrywają istotną rolę w procesie doganiania Europy Zachodniej, przy czym efekt ten jest silniejszy w krajach i branżach o wyższym poziomie kapitału ludzkiego zdolnego do absorpcji transferowanej technologii¹⁵. Oznacza to, że skala korzyści z BIZ zależy nie tylko od wielkości napływającego kapitału, lecz także od jakości ekosystemu edukacyjnego i instytucjonalnego kraju przyjmującego – co tłumaczy, dlaczego w Estonii czy Polsce efekty BIZ były wyraźnie silniejsze niż w krajach o słabszych fundamentach instytucjonalnych.

Transfer standardów zarządzania miał również wymiar instytucjonalny, wykraczający poza poziom przedsiębiorstw i przenikający do szerszej tkanki regulacyjnej i prawnej. Wielkie korporacje wchodzące do regionu przynosiły ze sobą procedury *compliance*, standardy etyki korporacyjnej i systemy zarządzania ryzykiem, które stopniowo stawały się punktem odniesienia dla lokalnych regulatorów i ustawodawców. Inwestorzy zagraniczni wywierali też bezpośrednią presję na rządy – poprzez organizacje pracodawców, izby handlowe i dialog z administracją – na rzecz upraszczania procedur, zwiększania przewidywalności prawa i zwalczania korupcji.

¹⁵ *FDI and productivity convergence in Central and Eastern Europe – an industry-level investigation*, Working Paper Series No. 992, January 2009.

Presja ta miała charakter systemowy: inwestorzy globalnie mobilni wybierali jurysdykcje z lepszą kulturą prawną, co nakreślało regionalną konkurencję o jakość instytucji. W efekcie napływ BIZ i poprawa jakości instytucji wzajemnie się wzmacniały, tworząc spiralę wzrostu, która leżała u podstaw sukcesu transformacyjnego całego regionu.

Integracja z globalnymi łańcuchami wartości, którą umożliwiły BIZ, przekształciła strukturę gospodarczą państw Trójmorza w sposób nieodwracalny i strategicznie korzystny. Region przestał być eksporterem surowców i prostych wyrobów przemysłowych, a stał się wyspecjalizowanym centrum wytwórczym zaawansowanych komponentów i produktów końcowych, wbudowanym w europejskie i globalne sieci dostaw.

6. EFEKTY FDI

WZROST PRODUKTYWNOŚCI

Za wzrostem płac i eksportu stoi głębszy mechanizm: BIZ podnosiły produktywność pracy i to właśnie ten efekt, a nie sam napływ kapitału, decydował o trwałości gospodarczego awansu regionu. Empiryczne badania EBC pokazują, że tam, gdzie zwiększały się inwestycje zagraniczne, rosła też wydajność – szybciej i stabilniej niż w firmach działających bez kapitału zagranicznego. Efekt ten jest tym silniejszy, im mniejsza jest wyjściowa luka produktywności między krajem przyjmującym a strefą euro. Praktycznym skutkiem jest to, że w miarę dojrzewania ekosystemu BIZ w regionie – gdy lokalne firmy podnosiły swoje kompetencje i zbliżały się do standardów zachodnich – każda kolejna złotówka BIZ generowała coraz wyższy przyrost produktywności.

W krajach Europy Środkowej firmy z udziałem kapitału zagranicznego wykazują konsekwentnie wyższą produktywność pracy niż firmy krajowe w tych samych sektorach. Zjawisko to wynika zarówno z bezpośrednich przewag w postaci wyposażenia kapitałowego i technologicznego, jak i z efektu pośredniego – wymuszania na krajowych konkurentach i kooperantach podnoszenia standardów.

Badanie WIIW z 2022 roku, obejmujące 17 gospodarek Europy Środkowej, Wschodniej i Południowo-Wschodniej, potwierdziło, że **napływ BIZ w sektorach o wyższej intensywności technologicznej generuje większe korzyści w kontekście produktywności niż BIZ w sektorach tradycyjnych**¹⁶.

¹⁶ B. Jovanović, D. Hanzl-Weiss, *Economic and Social Impacts of FDI in Central, East and Southeast Europe*, Research Report 464, November 2022.

To ważna obserwacja dla przyszłej polityki inwestycyjnej regionu: selektywność w przyciąganiu BIZ – ukierunkowanie na zaawansowane technologie, badania i rozwój oraz sektory dual-use – może generować lepsze efekty mnożnikowe niż masowe przyciąganie inwestycji opartych na niskich kosztach pracy.

Spośród krajów Trójmorza najwyższą produktywność pracy, mierzoną jako PKB na godzinę przepracowaną w 2023 roku, osiągnęła Słowenia (65,3 USD/h), za którą uplasowały się Czechy (58,2 USD/h) i Estonia (52,1 USD/h). Wszystkie trzy kraje charakteryzują się głęboką integracją z zachodnimi sieciami BIZ: Słowenia – z Niemcami i Austrią w przemyśle precyzyjnym, Czechy – z Volkswagen Group i siecią automotive, Estonia – z fińskim i szwedzkim kapitałem w IT i finansach. Kraje bałtyckie w połowie lat 90. XX w. wykazywały produktywność pracy na poziomie jedynie ok. 25% poziomu strefy euro. Do 2023 roku Litwa osiągnęła 49 USD/h, a Estonia 52 USD/h, niwelując znaczną część tej luki¹⁷.

PRODUKTYWNOŚĆ PRACY (PKB/PRACOWNIKA) – KRAJE TRÓJMORZA (2004–2022, UE-27=100)

KRAJ	Produktywność 2004 (UE-27=100)	Produktywność 2022 (UE-27=100)	Zmiana (p.p.)	Komentarz
Polska	60	83	+23	Najwyższy bezwzględny przyrost w EŚW-8
Czechy	73	87	+14	Wysoka baza wyjściowa
Węgry	65	75	+10	Spowolnienie po 2010
Słowacja	67	84	+17	Silny efekt FDI w automotive
Estonia	55	83	+28	Lider cyfryzacji; najwyższa dynamika bałtycka
Litwa	50	82	+32	Największy skok procentowy w EŚW
Łotwa	45	72	+27	Silna konwergencja po kryzysie 2008
Słowenia	79	89	+10	Wysoka baza; zbliżona do UE-15
Rumunia	32	65	+33	Najniższa baza; najsilniejszy wzrost relatywny
Bułgaria	31	55	+24	Niska baza; szybka konwergencja
Chorwacja	57	72	+15	Turystyka; efekt COVID silny
Austria	104	110	+6	Powyżej średniej UE; stabilna pozycja
Grecja	90	75	-15	Kryzys zadłużeniowy 2010–2015.

Źródło: Eurostat; PIE – Raport Wielkie rozszerzenie. 20 lat członkostwa Europy Środkowej w UE, Warszawa 2024; EBC Working Paper No. 992.

WZROST EKSPORTU

Polska, która w 2004 roku – roku akcesji do UE – eksportowała towary i usługi o wartości 59 mld euro rocznie, w 2025 roku osiągnęła wartość eksportu 366 mld euro – co stanowi ponad sześciokrotny wzrost w ciągu jednego pokolenia. Firmy z kapitałem zagranicznym mają nieproporcjonalnie wysoki udział w polskim eksporcie: w przetwórstwie przemysłowym generują blisko 70% przychodów eksportowych całego sektora¹⁸, stanowiąc jednocześnie mniej niż połowę jego podmiotów – co jest miarą ich radykalnie wyższej produktywności i orientacji eksportowej względem firm krajowych, ponieważ są wbudowane w globalne łańcuchy wartości i prowadzą handel wewnątrzfirmowy z zagranicznymi spółkami matkami i siostrami. W Czechach ten mechanizm jest jeszcze wyraźniejszy: 85% produkowanych tam samochodów¹⁹ – wyrobów będących niemal w całości efektem BIZ – trafia na eksport, a sektor motoryzacyjny odpowiada za blisko 20% całkowitego czeskiego eksportu. Na Słowacji branża motoryzacyjna proporcjonalnie jest jeszcze ważniejsza, czyniąc ten 5,5-milionowy kraj jednym z największych producentów samochodów *per capita* na świecie. To efekt napływu BIZ od Volkswagena, Stellantis i Kii²⁰. Na Słowacji i Węgrzech udział eksportu w PKB przekracza 85–95%, a w Czechach sięga niemal 70%. Wartości te są charakterystyczne dla małych, głęboko zintegrowanych z globalnymi sieciami produkcyjnymi gospodarek i stanowią bezpośredni efekt kilkudziesięciu lat napływu BIZ w przemyśle przetwórczym²¹.

18 GUS, *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2024 r.*, Warszawa, listopad 2025.

19 T. Ekström, *Czech Auto Industry Statistics*, WiFiTalents, 12.02.2026, <https://wifitalents.com/czech-auto-industry-statistics/>.

20 Slovakia Tops Global Charts as World's Leading Carmaker per Capita, Eurocrux, 28.01.2026, <https://eurocrux.substack.com/p/slovakia-tops-global-charts-as-worlds>.

21 Eurostat, IMF, WiFiTalents/Czech Auto Association, BBC/Eurocrux.

WZROST EKSPORTU TOWARÓW I USŁUG W KRAJACH TRÓJMORZA – 2004 VS 2023

KRAJ	Eksport 2004 (mld EUR)	Eksport 2023 (mld EUR)	Wzrost (x-krotny)	Eksport/PKB 2023 (%)	Wiodący sektor eksportowy
Polska	75	353	4,7	~52%	motoryzacja, maszyny, żywność, elektronika
Czechy	65	210	3,2	~80%	motoryzacja (45% eksportu), maszyny
Rumunia	20	95	4,8	~42%	automotive, IT, tekstylia
Węgry	44	145	3,3	~85%	automotive, elektronika, farmacja
Słowacja	27	110	4,1	~95%	automotive (35%), elektronika
Bułgaria	9	44	4,9	~65%	metale, maszyny, żywność
Chorwacja	8	28	3,5	~45%	turystyka, maszyny, żywność
Estonia	6	22	3,7	~75%	ICT, drewno, maszyny, usługi
Litwa	10	47	4,7	~70%	rafineria, maszyny, drewno, usługi IT
Łotwa	5	18	3,6	~60%	drewno, maszyny, usługi finansowe
Słowenia	15	48	3,2	~80%	maszyny, farmacja, automotive
Austria	100	250	2,5	~60%	maszyny, turystyka, usługi finansowe
Grecja	15	62	4,1	~35%	ropa, żywność, turystyka, usługi.

Źródło: Eurostat; GUS; Statista; WIIW Trade Database 2024.

WZROST PŁAC I POPRAWA JAKOŚCI RYNKU PRACY

Udział BIZ generuje wyższe wynagrodzenia niż średnia krajowa. W polskim przemyśle motoryzacyjnym – zintegrowanym z globalnymi sieciami produkcyjnymi przez BIZ – roczny wzrost płac wyniósł 5,8% w 2023 roku wobec krajowej średniej na poziomie 5,2%. Firmy z kapitałem zagranicznym oferują też wyższe wynagrodzenia w sektorze usług biznesowych: w polskich centrach BPO i SSC zagraniczne podmioty odpowiadają za trzy czwarte nowo tworzonych miejsc pracy, a poziom płac jest w nich systematycznie wyższy niż w lokalnych firmach o porównywalnym profilu. Badanie WIIW dokumentuje statystycznie istotną pozytywną korelację między napływem BIZ greenfield a wzrostem płac w gospodarkach Europy Środkowej, przy czym efekt ten jest silniejszy dla BIZ z krajów o wysokim poziomie technologicznym niż dla inwestycji z rynków wschodzących.

KORELACJA BIZ STOCK (% PKB) A POZIOM PŁAC – KRAJE TRÓJMORZA 2022

KRAJ	BIZ stock/ PKB 2022 (%)	Mediana płac 2022 (EUR/mc)	PKB per capita PPP (UE27=100)	Interpretacja
Estonia	100	1530	83	Lider: najwyższy BIZ/PKB → najwyższe płace w regionie bałtyckim
Czechy	70	1470	87	Wysoka intensywność BIZ → najwyższe płace w EŚW
Węgry	60	1100	75	Wysokie BIZ/PKB; efekt automotive i farmacji
Bułgaria	60	720	55	Wysoki BIZ/PKB, ale niskie płace – efekt niskiej bazy
Chorwacja	55	1100	72	BIZ skoncentrowane w turystyce; sezonowość zatrudnienia
Łotwa	55	1030	72	Umiarkowany BIZ/PKB; niższe płace mimo konwergencji
Słowacja	55	1180	84	BIZ skoncentrowane w automotive → wyższe płace przemysłowe
Litwa	45	1340	82	Niższy BIZ/PKB niż Estonia, ale silny wzrost płac dzięki IT
Rumunia	35	850	65	Szybki wzrost płac; jeszcze duża luka do UE-15
Polska	32	1280	83	Niższy BIZ/PKB nominalnie, ale największy stock absolutny
Słowenia	30	1760	89	Niski BIZ/PKB → inne czynniki płacotwórcze (kapitał krajowy).

Źródło: UNCTAD WIR 2023; Eurostat; WIIW Economic and Social Impacts of FDI 2022.

TWORZENIE MIEJSC PRACY

SEKTOR PRODUKCYJNY – FDI JAKO MOTOR

ZATRUDNIENIA PRZEMYSŁOWEGO

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przekształciły rynek pracy w sektorze produkcyjnym w regionie Trójmorza w sposób trwały i strukturalny. W Polsce przemysł motoryzacyjny wraz z branżami kooperującymi zatrudnia ponad 730 tys. osób, generując wynagrodzenia o wartości 5,39 mld euro rocznie – przy czym Polska skupia 45% całkowitego zatrudnienia w motoryzacji w całym regionie EŚW. Sam sektor motoryzacyjny – bezpośredni efekt BIZ od Volkswagena, Toyoty, Stellantisa i setek dostawców – zatrudniał na koniec 2024 roku 200,5 tys. osób w zakładach produkcyjnych pojazdów i części do nich.

W całym regionie Grupy Wyszehradzkiej i krajach bałtyckich sektor motoryzacyjny i branże pokrewne zapewniają blisko 1,6 mln miejsc pracy – jest to liczba porównywalna z całym zatrudnieniem w kilku mniejszych krajach regionu. Na Słowacji, w Czechach i na Węgrzech automotive odpowiada za 8–12% całkowitego zatrudnienia przemysłowego, przy czym produkcja w tym sektorze na Słowacji podwoiła się w latach 2010–2017, a na Węgrzech wzrosła o blisko 90% – w efekcie napływu BIZ od producentów OEM i ich globalnych sieci dostawców.

SEKTOR USŁUG BIZNESOWYCH

I CENTRA BPO/SSC/GBS – AWANS

OD USŁUG PROSTYCH DO B+R

Równolegle do transformacji przemysłowej BIZ wygenerowało w regionie Trójmorza całkowicie nowy segment rynku pracy: centra usług biznesowych, które przeszły ewolucję od prostych procesów back-office ku zaawansowanym centrom technologicznym i badawczo-rozwojowym. W Polsce w I kwartale 2025 roku w sektorze usług biznesowych pracowało 435 300 osób w 1 803 centrach BPO, SSC/GBS i B+R, przy czym inwestorzy zagraniczni odpowiadają za powstanie 90,2% nowych centrów i 93,4% związanych z nimi miejsc pracy.

Ważnym sygnałem jakościowej zmiany jest fakt, że centra badawczo-rozwojowe zajęły drugie miejsce wśród nowych inwestycji – odpowiadających za utworzenie 26,2% nowych centrów i 32,6% nowych miejsc pracy – ustępując jedynie centrom IT (42,6% i 39,3%). Prognozy ABSL przewidują, że do 2026 roku sektor zatrudni 504–523 tys. osób, napędzany nearshoringiem i wdrożeniami AI. Sektor ICT, jako jeden z głównych motorów BIZ w całym regionie Trójmorza, był przedmiotem analizy Polskiego Instytutu Ekonomicznego przedstawionej w raporcie z 2023 roku. Wskazano w nim, że regionalnymi liderami pod tym względem są Estonia (6,6% zatrudnionych w ICT) i Austria (5%) przed Polską i Czechami.

CENTRA B+R I INNOWACYJNE KLASTRY FDI W REGIONIE

Czechy i Rumunia budują pozycję regionalnych liderów w sektorze centrów badawczo-rozwojowych zakładanych przez firmy zagraniczne. Czechy przyciągają centra B+R globalnych korporacji technologicznych – m.in. Red Hat, IBM, Honeywell – lokując je w Pradze i Brnie, gdzie funkcjonuje jeden z największych klastrów IT w Europie Środkowej. Kraków jest największym centrum usług biznesowych w Polsce – w I kwartale 2025 roku zatrudnionych było tam **107 800 pracowników** – plasując się tuż za Warszawą (111 500) i przed Wrocławiem (70 300). Rumunia, która relatywnie później weszła na ścieżkę przyciągania centrów usługowych, notuje jednak najszybsze tempo wzrostu w regionie. Kluż-Napoka stał się jednym z najszybciej rosnących hubów technologicznych w Europie Środkowej, a sektor IT odpowiada za ok. 6% rumuńskiego PKB przy bardzo wysokim udziale firm z BIZ. Kraje bałtyckie – szczególnie Estonia i Litwa – przyciągają inwestycje w zaawansowane usługi finansowe i fintech: Tallin jest siedzibą ponad tysiąca start-upów technologicznych, a Wilno stało się po brexicie jednym z głównych europejskich centrów licencjonowania instytucji finansowych, przyciągając setki firm z Wielkiej Brytanii.

WZROST PŁAC I TWORZENIE MIEJSC PRACY – WPŁYW FDI (WYBRANE KRAJE TRÓJMORZA)

KRAJ	Śr. płaca brutto 2004 (EUR/mc)	Śr. płaca brutto 2023 (EUR/mc)	Wzrost (%)	Miejsca pracy w firmach z FDI	Udział FDI w zatrudnieniu (%)
Polska	480	1530	+219%	~1,7 mln (bezpośr.)	~12%
Czechy	600	1730	+188%	~850 tys.	~17%
Rumunia	210	990	+371%	~750 tys.	~14%
Węgry	440	1310	+198%	~600 tys.	~16%
Słowacja	530	1420	+168%	~400 tys.	~17%
Estonia	480	1880	+292%	~120 tys.	~19%
Litwa	380	1720	+353%	~150 tys.	~12%
Bułgaria	170	870	+412%	~280 tys.	~11%

Źródło: Eurostat; WIIW 2022; OECD Employment Outlook 2023; GUS, ČSÚ, INS.

7. UDZIAŁ BIZ W PKB I EKSPORCIE

POZYCJA INWESTYCYJNA REGIONU TRÓJMORZA – DANE SKUMULOWANE ZA LATA 2023–2024

Skumulowany PKB wszystkich 13 państw Trójmorza jest dziś większy niż PKB Francji. Region przyciągnął w ciągu dwóch dekad bezprecedensowy wolumen bezpośrednich inwestycji zagranicznych²². Trójmorze jako całość wyróżnia się strukturą napływu kapitału zagranicznego, która przez dwie dekady konsekwentnie odbiegała korzystnie od globalnych wzorców.

Średni napływ BIZ do krajów Inicjatywy Trójmorza w latach 2000–2019 wynosił 4,7% PKB rocznie – wyraźnie powyżej średniej, zarówno dla gospodarek rozwiniętych (3,3% PKB), jak i wschodzących (2,7% PKB)²³.

Ta nadreprezentacja regionu w globalnych przepływach BIZ wynikała z unikalnej kombinacji czynników: pełnego członkostwa w UE, zapewniającego prawne bezpieczeństwo inwestora, geograficznej bliskości rynków Europy Zachodniej, niższych niż w UE-15 kosztów wytwarzania oraz szybko rosnącego zasobu wykwalifikowanej siły roboczej. W strukturze napływu kapitału do krajów regionu dominowały inwestycje bezpośrednie nad inwestycjami portfelowymi – co literatura ekonomiczna uznaje za szczególnie korzystne dla długookresowego wzrostu PKB i stabilności makroekonomicznej. Zróżnicowanie między krajami jest jednak znaczące: Estonia przyciągała BIZ na poziomie zbliżonym do 100% PKB (najwyższy wskaźnik w regionie), Czechy i Węgry oscylowały wokół 60–70% PKB, natomiast największy stock nominalny – ponad 390 mld USD – zgromadziła Polska. Chorwacja wyróżnia się na tle pozostałych państw Trójmorza tym, że to właśnie kapitał z krajów Inicjatywy – w szczególności ze Słowenii i Austrii – odpowiada za największy procentowy udział w jej strukturze BIZ, co odzwierciedla głębię regionalnych powiązań gospodarczych, odziedziczonych po dekadach wspólnej historii²⁴.

22 *Inicjatywa Trójmorza – bilans i perspektywy*, Instytut Nowej Europy, 2.08.2025, <https://ine.org.pl/inicjatywa-trojmorza-bilans-i-perspektywy/>.

23 P. Żuk, M. Ledóchowski, *Przepływy kapitału do gospodarek państw Inicjatywy Trójmorza*, obserwator finansowy, pl, 17.01.2022, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/przeplywy-kapitalu-do-gospodarek-panstw-inicjatywy-trojmorza/>.

24 *Sektor ICT w krajach Trójmorza regionalnym motorem wzrostu*, PIE, Warszawa, sierpień 2023, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2023/09/ICT-Trojmorza-.pdf>.

Po 2022 roku napływ BIZ do regionu podlega nowej logice: rosnące znaczenie czynników geopolitycznych, reshoring łańcuchów dostaw z Azji i zapotrzebowanie na suwerenność technologiczną sprawiają, że **państwa Trójmorza – leżące na styku NATO, UE i wschodniej flanki bezpieczeństwa – stają się lokalizacją strategicznie preferowaną przez korporacje szukające friendshoringu, czyli przenoszenia produkcji do krajów sojuszniczych.**

STOPA ZWROTU I REINWESTYCJE Z BIZ – POZYCJA KRAJÓW TRÓJMORZA NA TLE UE

Dane o rachunku obrotów bieżących pozwalają na porównanie stopy zwrotu z inwestycji zagranicznych w poszczególnych krajach europejskich. Metodologia opiera się na zestawieniu dwóch komplementarnych zbiorów danych publikowanych przez Eurostat w ramach statystyki bilansu płatniczego. Z jednej strony międzynarodowa pozycja inwestycyjna (IIP) dostarcza informacji o stanie zobowiązań danego kraju wobec zagranicy z rozbiorem na inwestycje bezpośrednie (FDI), inwestycje portfelowe w instrumenty udziałowe i dłużne oraz pozostałe inwestycje. Z drugiej strony rachunek obrotów bieżących, a konkretnie jego składowa obejmująca dochody pierwotne (*primary income*), pokazuje strumień dochodów z inwestycji wypłacanych nierezydentom w danym okresie: dywidendy i reinwestowane zyski w przypadku inwestycji bezpośrednich i portfelowych.

Implikowana stopa zwrotu jest efektem porównania dochodów z inwestycji wypłaconych podmiotom zagranicznym i stanu zobowiązań zagranicznych.

Analiza stopy zwrotu z inwestycji zagranicznych obliczonej na podstawie danych bilansu płatniczego i międzynarodowej pozycji inwestycyjnej znajduje zastosowanie w kilku obszarach ekonomii międzynarodowej i polityki gospodarczej.

1. Po pierwsze, służy ocenie atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych gospodarek – wyższa stopa zwrotu generowana przez aktywa ulokowane w danym kraju sugeruje, że inwestorzy zagraniczni uzyskują tam lepsze wyniki niż w gospodarkach alternatywnych, co może generować dalszy napływ kapitału.
2. Po drugie, analiza ta pozwala oceniać stabilność zewnętrzną gospodarki: wysokie i rosnące wypłaty dochodów za granicę mogą pogłębiać deficyt rachunku obrotów bieżących i sygnalizować narastające nierównowagi.

3. Po trzecie, metodologia ta wykorzystywana jest w badaniach nad konwergencją gospodarczą krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w których znaczący napływ kapitału zagranicznego w ostatnich trzydziestu latach rodzi pytania o podział korzyści z integracji gospodarczej między kraje pochodzenia a kraje goszczące kapitał.

Interpretacja poziomu implikowanej stopy zwrotu wymaga uwzględnienia kontekstu strukturalnego danej gospodarki, ponieważ wysokie i niskie wartości niosą za sobą odmienne implikacje. Wysoka stopa zwrotu z inwestycji zagranicznych w danym kraju oznacza, że istotna część wytwarzanego dochodu narodowego jest transferowana do nie-rezydentów w formie dywidend i odsetek, co prowadzi do rozbieżności między produktem krajowym brutto (PKB) a dochodem narodowym brutto (DNB) – ten drugi bywa istotnie niższy. Sytuacja taka jest typowa dla gospodarek przyjmujących dużo kapitału zagranicznego w relacji do własnych oszczędności, w tym wielu krajów Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie sektor bankowy, przemysł motoryzacyjny czy handel detaliczny pozostają w dużej mierze w rękach zagranicznych. Wysoka stopa zwrotu może jednocześnie

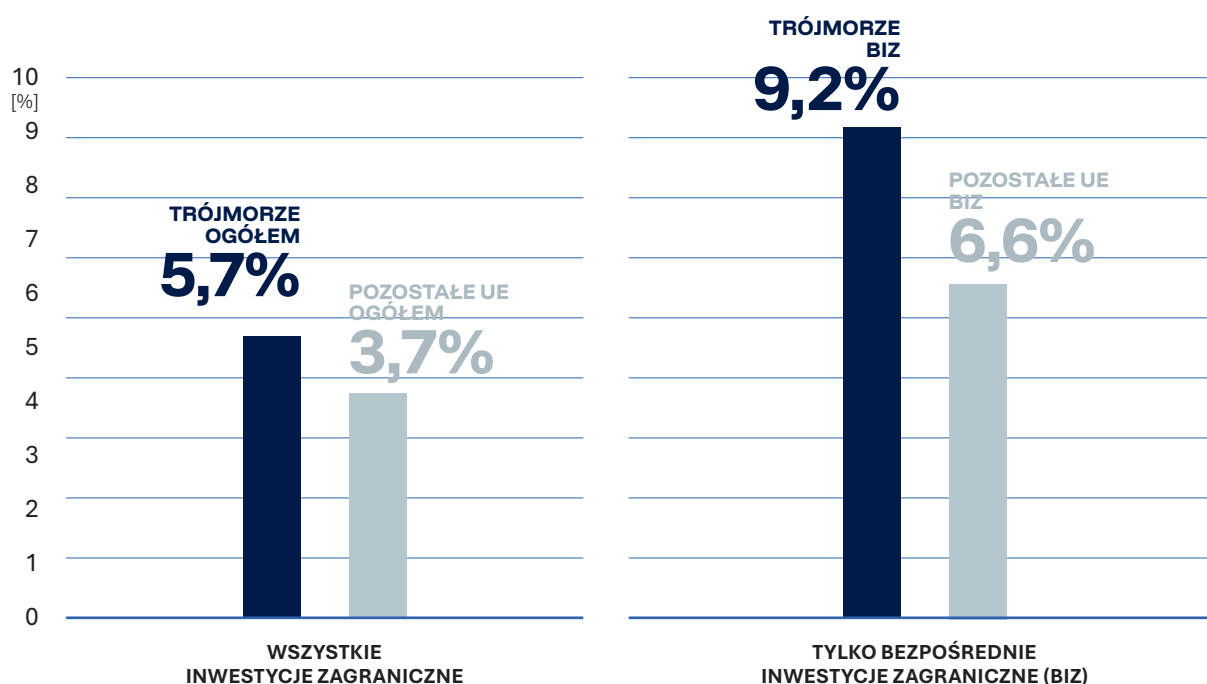
świadczyc o efektywnym wykorzystaniu kapitału w gospodarce goszczącej, ale rodzi pytania o długoterminowy bilans korzyści i zdolność gospodarki do reinwestowania zysków na miejscu. Z kolei niska stopa zwrotu sugeruje bądź dojrzałość inwestycji i niskie marże w sektorach kapitałochłonnych, bądź – w bardziej niepokojącym scenariuszu – że kraj jest źródłem kapitału, który za granicą przynosi skromne dochody, co ogranicza pozytywny wkład inwestycji zagranicznych rezydentów w uzyskiwanie dochodu narodowego. Istotne jest także porównanie stopy zwrotu osiąganego przez rezydentów ze stopą uzyskiwaną przez rezydentów z ich inwestycji za granicą – asymetria między tymi wielkościami determinuje saldo dochodów pierwotnych w rachunku obrotów bieżących i wpływa na długoterminową trajektorię między-narodowej pozycji inwestycyjnej netto.

Kraje Trójmorza osiągają wyraźnie wyższą stopę zwrotu z inwestycji zagranicznych w porównaniu z pozostałymi państwami Unii Europejskiej. **Średnia implikowana stopa zwrotu dla całości zobowiązań zagranicznych w krajach regionu Trójmorza wynosi 5,7%, podczas gdy w pozostałych państwach członkowskich UE osiąga jedynie 3,7% – różnica rzędu dwóch punktów procentowych jest znacząca w ujęciu ekonomicznym.**

Jeszcze wyraźniejsza dysproporcja uwidacznia się po zawężeniu analizy wyłącznie do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), czyli po wyłączeniu inwestycji portfelowych w obligacje skarbowe oraz akcje notowane na giełdach. W tym ujęciu **stopa zwrotu z BIZ w krajach Trójmorza sięga 9,2% wobec 6,6% w pozostałej części UE**. Zawężenie do inwestycji bezpośrednich ma istotne znaczenie metodologiczne, ponieważ BIZ odzwierciedlają

zaangażowanie kapitałowe w realną działalność gospodarczą – produkcję, usługi, sieć dystrybucji – w odróżnieniu od inwestycji portfelowych, których rentowność jest w większym stopniu uzależniona od polityki fiskalnej i monetarnej państwa (w przypadku obligacji skarbowych) lub bieżącej koniunktury rynków kapitałowych (w przypadku akcji).

STOPA ZWROTU I REINWESTYCJE Z BIZ – POZYCJA KRAJÓW TRÓJMORZA NA TLE UE



Wyniki te świadczą o istotnej atrakcyjności inwestycyjnej krajów Trójmorza, która jest efektem kilku współistniejących czynników strukturalnych. Region oferuje relatywnie niższe koszty pracy w stosunku do państw Europy Zachodniej przy zachowaniu wysokich kwalifikacji siły roboczej, korzystne położenie geograficzne w centrum europejskich łańcuchów dostaw, a także stosunkowo wysoką stopę wzrostu gospodarczego, która przekłada się na szybszy rozwój rynków zbytu i wyższe marże operacyjne inwestorów. Wyższa stopa zwrotu stanowi jednocześnie rekompensatę za potencjalnie wyższe ryzyko inwestycyjne – walutowe, instytucjonalne oraz geopolityczne – zwłaszcza po 2022 roku w kontekście wojny w Ukrainie.

STOPA ZWROTU Z INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH (BEZPOŚREDNICH I PORTFELOWYCH)

OSIĄGANÝCH PDZEZ NIEREZYDENTÓW (INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH)
W DANYM KRAJU JAK I REZYDENTÓW ZA GRANICĄ

KRAJ	dochody nierzeczyden- tów z całości inwestycji (dla lat 2016–2025)	dochód nierzeczyden- tów z BIZ (dla lat 2023–2025)	dochody rezyden- tów za granicą (dla lat 2016–2025)
Bułgaria	9,4%	12,1%	3,1%
Czechy	7,4%	11,5%	4,3%
Polska	6,9%	11,4%	4,4%
Węgry	6,3%	6,9%	6,1%
Rumunia	6,0%	11,5%	6,2%
Chorwacja	5,8%	7,3%	7,2%
Malta	5,7%	7,0%	5,1%
Łotwa	5,5%	10,1%	5,1%
Litwa	5,3%	10,3%	3,1%
Cypr	5,1%	6,7%	4,7%
Estonia	4,9%	6,9%	4,1%
Słowacja	4,8%	9,0%	4,0%
Irlandia	4,5%	14,7%	3,0%
Słowenia	4,5%	8,8%	3,5%
Belgia	4,4%	7,8%	4,2%
Holandia	4,3%	6,0%	3,9%
Austria	4,2%	8,1%	3,9%
Włochy	3,6%	4,8%	3,2%
Portugalia	3,6%	5,6%	3,8%
Szwecja	3,5%	7,1%	4,3%
Finlandia	3,3%	9,9%	3,2%
Hiszpania	3,1%	4,2%	3,7%
Luksemburg	2,9%	3,7%	2,7%
Dania	2,9%	5,5%	3,1%
Niemcy	2,7%	4,9%	3,1%
Francja	2,6%	4,9%	3,4%
Grecja	2,4%	5,8%	3,0%

Kraje Trójmorza wyróżniają się również wyższym wskaźnikiem reinwestycji dochodów z bezpośrednich inwestycji zagranicznych w latach 2016–2025. Wskaźnik ten, liczony jako udział zysków reinwestowanych w całości dochodów wygenerowanych przez BIZ w danej gospodarce, informuje o tym, jaka część wypracowanych w kraju goszczącym dochodów kapitałowych pozostaje w nim

w formie dokapitalizowania istniejących inwestycji lub rozbudowy zdolności produkcyjnych, a jaka jest transferowana za granicę w formie dywidend. Jest to zatem jedna z głównych miar pokazujących, w jakim stopniu obecność kapitału zagranicznego przekłada się na trwały rozwój bazy produkcyjnej gospodarki goszczącej, a nie wyłącznie na bieżący transfer zysków do inwestorów.

Średni wskaźnik reinwestycji w krajach Trójmorza wyniósł w analizowanym okresie 39%, podczas gdy w pozostałych państwach Unii Europejskiej osiągnął zauważalnie niższy poziom – 32%.

Różnica siedmiu punktów procentowych na korzyść Trójmorza sugeruje, że inwestorzy zagraniczni obecni w regionie postrzegają gospodarki krajów Inicjatywy jako atrakcyjne nie tylko z perspektywy bieżącej rentowności, ale również pod kątem długoterminowych możliwości rozwojowych, co skłania ich do zatrzymywania większej części wypracowanych zysków w spółkach zależnych zamiast ich repatriacji.

Jednocześnie wskaźnik ten wykazuje znaczące zróżnicowanie wewnątrz samego regionu Trójmorza, co utrudnia traktowanie go jako jednorodnej grupy. W Chorwacji, na Litwie, w Polsce i na Węgrzech udział reinwestowanych zysków przekracza 50%, co oznacza, że w tych gospodarkach ponad połowa dochodów wypracowanych przez kapitał zagraniczny pozostaje na miejscu w formie dokapitalizowania działalności. Na przeciwnym biegunie znajdują się Łotwa, Słowacja i Estonia, gdzie wskaźnik ten spada poniżej 30% – w tych krajach przeważa model „dystrybucyjny”, w którym inwestorzy zagraniczni preferują wypłatę bieżących zysków w formie dywidend. Różnice te mogą wynikać zarówno z odmiennej struktury sektorowej inwestycji zagranicznych (przemysł przetwórczy sprzyja reinwestycjom ze względu na wysoką kapitałochłonność, podczas gdy sektory finansowy i usługowy generują szybszy strumień wypłat), jak i z cyklu życia inwestycji oraz uwarunkowań podatkowych.

Warto też zaznaczyć, że wysoki wskaźnik reinwestycji nie jest wyłączną cechą krajów regionu Trójmorza. W grupie państw zachodnioeuropejskich wyraźnie wyróżniają się Hiszpania, Luksemburg oraz Włochy, gdzie udział reinwestowanych zysków również przekracza 50%. W przypadku Luksemburga wartość ta wymaga jednak szczególnie ostrożnej interpretacji ze względu na rolę tego kraju jako centrum finansowego i dużą liczbę spółek specjalnego przeznaczenia, które mogą zniekształcać statystyki poprzez wewnątrz korporacyjne przepływy kapitałowe. Mimo tych pojedynczych przypadków średnia arytmetyczna dla całej grupy państw Trójmorza pozostaje wyraźnie wyższa niż dla pozostałych państw UE, co potwierdza, że region jako całość charakteryzuje się bardziej rozwojowym profilem wykorzystania kapitału zagranicznego – a wyższa stopa reinwestycji w połączeniu z wyższą stopą zwrotu, omawianą wcześniej, tworzy spójny obraz gospodarek dynamicznie wchłaniających i efektywnie wykorzystujących napływający kapitał.

STOPA REINWESTYCJI ZYSKÓW Z BIZ W LATACH 2016–2025

KRAJ	Stopa reinwestycji zysków z BIZ
Hiszpania	67%
Chorwacja	55%
Luksemburg	55%
Litwa	52%
Polska	51%
Węgry	50%
Włochy	50%
Szwecja	49%
Bułgaria	45%
Grecja	45%
Portugalia	41%
Rumunia	39%
Czechy	38%
Cypr	38%
Austria	33%
Słowenia	33%
Belgia	32%
Holandia	30%
Niemcy	28%
Francja	27%
Łotwa	26%
Słowacja	24%
Estonia	21%
Irlandia	16%
Finlandia	12%
Malta	10%
Dania	-12%

SEKTOR MOTORYZACYJNY – MOTOR WARTOŚCI I EKSPORTU W TRÓJMORZU

W sektorze motoryzacyjnym – który w krajach Trójmorza jest niemal w całości dziełem BIZ – widoczna jest wyraźna specjalizacja regionalna, choć rok 2024 przyniósł pierwszą od lat wyraźną korektę danych produkcyjnych. W Polsce produkcja sprzedana przemysłu motoryzacyjnego osiągnęła w 2024 roku 223,3 mld złotych (ok. 50 mld euro) – o 0,7% mniej niż w rekordowym 2023 roku (236,5 mld złotych), przy czym wartość eksportu całego sektora wyniosła 45,5 mld euro (spadek o 9,5% rok do roku), co jest efektem globalnego spadku popytu na samochody elektryczne i słabszych wyników zachodnioeuropejskich producentów OEM²⁵. W Czechach sektor motoryzacyjny, oparty na BIZ (Volkswagen/Škoda, Hyundai, Toyota), wytworzył w 2024 roku rekordowe 1,453 mln pojazdów – o 3,9% więcej rok do roku – z czego ponad 93% trafiło na eksport, a Škoda Auto, największy czeski producent, wyprodukowała niemal 897 tys. pojazdów, w tym 96 534 pojazdy elektryczne i hybrydy plug-in²⁶. Na Słowacji udział sektora motoryzacyjnego w PKB wynosi ok. 13% – trzykrotnie więcej niż w Niemczech, uznawanych za stolicę europejskiej motoryzacji – czyniąc ten 5,5-milionowy kraj najbardziej „samochodowo” uzależnioną gospodarką na świecie w relacji do PKB, przy czym w 2024 roku Słowacja wyprodukowała blisko 1 mln pojazdów, zajmując po raz kolejny pierwsze miejsce na świecie pod względem produkcji samochodów *per capita*²⁷. Węgry przeszły w tym samym czasie najgłębszą w regionie transformację jakościową: inwestycje Mercedesa w Kecskemét i BMW w Debreczynie uzupełniają dziś gigantyczne fabryki baterii do aut elektrycznych – Samsung SDI, SK Innovation i CATL – pozycjonując Węgry jako europejskie centrum produkcji ogniw i akumulatorów trakcyjnych. Stanowi to bezpośrednią konsekwencję napływu ponad 10 mld euro FDI do sektora elektromobilności po 2019 roku²⁸. Rumunia pozostaje przykładem, jak pojedyncza wielodekadowa inwestycja BIZ może ukształtować cały profil przemysłowy kraju. Dacia/Renault w Mioveni – przejęta przez Renault w 1999 roku za symboliczne 50 mln euro – wytwarzająca ok. 2,9% rumuńskiego PKB, odpowiada za 8% całości eksportu kraju i współpracuje z siecią blisko 616 dostawców na całym świecie. Przypadek Dacii ilustruje jednak zarazem ryzyko nadmiernej koncentracji: decyzja Renault z 2026 roku o przeniesieniu produkcji nowych modeli do Turcji i Słowenii pokazuje, że kraj zbyt mocno uzależniony od jednego inwestora pozostaje strukturalnie wrażliwy na strategiczne wybory korporacji²⁹.

25 AutomotiveSuppliers.pl/GUS, Przemysł motoryzacyjny 2024, maj 2025.

26 2024: A year of record passenger car production, AutoSAP, 21.01.2025.

27 Eurocrux / Slovak Automotive Industry Association.

28 Motoryzacja w krajach Grupy Wyszehradzkiej, PIE, Warszawa 2023.

29 Mioveni Plant (DACIA), Renault Group, <https://www.renaultgroup.com/en/group/locations/mioveni-plant/>.

TURBULENCJE I SELEKTYWNOŚĆ – NOWY KRAJOBRAZ BIZ W REGIONIE

Napływ BIZ do regionu Trójmorza w ostatnich latach był kształtowany przez trzy następujące po sobie szoki: pandemię COVID-19, wojnę w Ukrainie i globalne spowolnienie gospodarcze – ale każdemu z nich towarzyszyły efekty kompensujące, które w dłuższym horyzoncie czasowym zmieniły strukturę inwestycji. W 2020 roku napływ BIZ do UE zmniejszył się o 13%, przy czym w regionie Trójmorza Słowacja odnotowała jeden z najgłębszych spadków, Bułgaria i Węgry utrzymały wzrost, a Polska zachowała poziom z 2019 roku – jako jedyny duży kraj regionu. Rok 2021 przyniósł odbicie. Wybuch wojny w Ukrainie w lutym 2022 roku wywołał krótkoterminową wstrzeźliwość inwestorów, lecz paradoksalnie, wzmocnił długofalową atrakcyjność regionu: 53% globalnych inwestorów zadeklarowało wtedy chęć skracania łańcuchów dostaw i zbliżania produkcji do rynku europejskiego – a Europa Środkowa jako nearshoring hub stała się oczywistym beneficjentem tego trendu. W latach 2022–2023 w dalszym ciągu następował spadek napływu BIZ w Słowacji i Słowenii, podczas gdy Estonia – dzięki liberalnemu środowisku inwestycyjnemu – jako jedyna odnotowała wzrost, choć nie zdołała wrócić do poziomów sprzed pandemii. Dane za 2023 rok i wstępne wyniki 2024 roku wskazują na zahamowanie trendu wzrostowego w Polsce: po trzech latach wzrostów po raz pierwszy nastąpił spadek, o niespełna 9%, wywołany głównie niższymi reinwestycjami zysków i ujemnym saldem transakcji na instrumentach dłużnych. Zakończenie wojny w Ukrainie – jeśli nastąpi – jest wskazywane przez ekspertów SGH jako główny czynnik, który mógłby odblokować nową falę inwestycji w regionie. Tendencja ta wskazuje na rosnącą selektywność lokalizacyjną BIZ: jakość regulacji, stabilność instytucjonalna i dostępność wykwalifikowanej kadry stają się ważniejszymi czynnikami niż sama tania siła robocza.

Czechy i Rumunia są wskazywane w raporcie PFR TFI i PwC z 2025 roku³⁰ jako najbardziej perspektywiczne kierunki ekspansji zagranicznej w Europie Środkowej w nadchodzących latach ze względu na rozwinięty ekosystem usług biznesowych i technologicznych oraz geograficzną bliskość rynków zachodnioeuropejskich.

30 Premiera raportu o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych opracowanego przez PFR TFI i PwC we współpracy z KUKE, PAP, 30.11.2023, <https://pap-mediroom.pl/biznes-i-finance/premiera-raportu-o-bezposrednich-inwestycjach-zagranicznych-opracowanego-przez-pfr>.

SKUMULOWANE BIZ (STOCK) W KRAJACH TRÓJMORZA – 2004 VS 2022 (MLD USD)

KRAJ	BIZ stock 2004 (mld USD)	BIZ stock 2022 (mld USD)	Wzrost (x-krotny)	BIZ/PKB 2022 (%)	Uwagi
Polska	84	239	2,8	~32%	Największy stock BIZ w regionie nominalnie
Czechy	57	191	3,4	~70%	Wysoki BIZ/PKB; centrum automotive
Rumunia	18	110	6,1	~35%	Silny wzrost po 2007 (akcesja UE)
Węgry	44	119	2,7	~60%	Wysoki BIZ/PKB; hub regionalny
Słowacja	15	73	4,9	~55%	Automotive; największy producent aut/capita w UE
Bułgaria	7	57	8,1	~60%	Silna dynamika; niższa baza wyjściowa
Chorwacja	8	43	5,4	~55%	Turystyka + infrastruktura
Estonia	7	34	4,9	~100%	Najwyższy BIZ/PKB w regionie; digitalizacja
Litwa	6	28	4,7	~45%	Centra usług; manufacturing
Łotwa	4	20	5	~55%	Usługi finansowe i logistyka
Słowenia	5	17	3,4	~30%	Wysokie płace; zaawansowany przemysł
Austria	105	310	3	~55%	Duży eksporter BIZ; hub regionalny
Grecja	24	60	2,5	~30%	Turystyka; odbudowa po kryzysie.

Źródło: UNCTAD World Investment Report 2023; Bank Światowy; WIIW FDI Database 2023.

8. STUDIA PRZYPADKU

POLSKA: OD MONTOWNI DO CENTRUM INNOWACJI

Polska jest modelowym przykładem ewolucji BIZ: od inwestycji przyciąganych niskimi kosztami pracy w latach 90. XX w. do coraz bardziej zaawansowanego technologicznego centrum produkcji i usług. Branża motoryzacyjna jest historycznym rdzeniem tej ewolucji, ale jej najnowszy rozdział pisany jest już w obszarze elektromobilności – i Polska staje się jednym z jego głównych europejskich autorów – nie tylko odbiorcą technologii, lecz także jej producentem. Fabryka Volkswagen Group we Wrześni – produkująca od 2016 roku Volkswageny Craftery oraz od lipca 2020 roku elektryczną wersję, e-Crafter – osiągnęła w 2024 roku rekordowy wynik ponad 103 tys. wyprodukowanych pojazdów, co jest najwyższym rocznym rezultatem

w historii zakładu³¹. Łącznie obie fabryki Volkswagen Poznań wyprodukowały w 2024 roku blisko 275 tys. pojazdów – o ok. 25 tys. więcej niż rok wcześniej³². Warto zaznaczyć, że VW planuje też rozbudowę fabryki we Wrześni o dwie nowe hale przeznaczone na produkcję kolejnej generacji elektrycznych Crafterów, co potwierdza strategiczne znaczenie tego zakładu³³. Polski przemysł motoryzacyjny osiągnął w 2024 roku wartość 186 mld złotych, co stanowi 11,1% całkowitej produkcji przemysłowej kraju, a inwestycje w elektromobilność przekroczyły 8,5 mld złotych. Symbolem nowego rozdziału jest jednak przede wszystkim LG Energy Solution – koreański gigant baterijny. Jego fabryka we Wrocławiu to największy zakład produkcji baterii do samochodów elektrycznych w Europie, dostarczający ogniwa m.in. do Audi, Porsche, BMW i Mercedesa. LG Energy Solution zainwestował (i ma w planach dalsze inwestycje) w Polsce łącznie ponad 14 mld złotych³⁴, czyniąc tę lokalizację strategicznym centrum łańcucha dostaw europejskiej elektromobilności. Do tego grona dołączają kolejne globalne podmioty: Ascend Elements – amerykańska firma specjalizująca się w recyklingu i produkcji materiałów katodowych – wybrała Polskę na lokalizację swojej pierwszej gigafabryki w Europie z planowaną inwestycją rzędu 5 mld złotych³⁵ i produkcją materiałów katodowych, niezbędnych do wytwarzania baterii nowej generacji. Konsekwencją tych decyzji inwestycyjnych jest to, że Polska staje się regionalnym węzłem europejskiego łańcucha wartości elektromobilności – od materiałów aktywnych i ogniw przez moduły bateryjne po gotowe pojazdy elektryczne. Jest to awans jakościowy bez precedensu w historii polskiego przemysłu: z podwykonawcy prostych operacji montażowych kraj przekształca się w producenta komponentów, od których zależy cała europejska transformacja energetyczna. W tym kontekście Polska nie jest już tylko największą gospodarką Trójmorza – jest jego lokomotywą technologiczną, której trajektoria rozwojowa wyznacza kierunek dla całego regionu.

Obok dynamicznie rozwijającej się branży elektromobilności coraz większe znaczenie w polskim krajobrazie inwestycyjnym zyskuje sektor półprzewodników. Rząd pracował w 2026 roku nad strategią „Polska w grze o przyszłość – polityka dla sektora półprzewodników 2026+”, zakładającą włączenie Polski do europejskiego trójkąta półprzewodnikowego z Niemcami i Czechami. Równolegle dostrzegalne jest rosnące zainteresowanie inwestorów sektorem obronnym i technologiami podwójnego zastosowania (dual-use) – od lipca

31 Volkswagen Poznań: Rekord produkcji w 2024 roku i liczne wyzwania na horyzoncie, 14.05.2025, <https://volkswagen-poznan.pl/article/volkswagen-poznan-rekord-produkcji-w-2024-roku-i-liczne-wyzwania-na-horyzoncie>.

32 Blisko 275 tys. samochodów zostało wyprodukowanych w fabrykach VW Poznań w 2024 r., [polskiprzemysl.com.pl](https://polskiprzemysl.com.pl/produkcja-vw-poznan/), 20.04.2025, <https://polskiprzemysl.com.pl/produkcja-vw-poznan/>.

33 K. Stomski, Volkswagen ponownie inwestuje we Wrześni. W Polsce będzie powstawał nowy model, *Auto Świat*, 25.11.2025, https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/volkswagen-inwestuje-we-wrzesni-fabryka-bedzie-produkowac-kolejny-model-ecrafter/yq09hxl?utm_source=www.perplexity.ai_viasg_auto-swiat&utm_medium=referral&utm_campaign=leo_automatic&srcc=undefined&utm_v=2.

34 M. Grzegorzczak, M. Bołtryk, LG wyda w Kobierzycach jeszcze 1,4 mld zł, *Puls Biznesu*, 20.01.2021, <https://www.pb.pl/lg-wyda-w-kobierzycach-jeszcze-14-mld-zl-1106043>.

35 P. Ciszak, Amerykańska inwestycja w Polsce. Fabryka za 5 mld zł, *money.pl*, 12.05.2025, <https://www.money.pl/gospodarka/amerykanska-inwestycja-w-polsce-fabryka-za-5-mld-zl-7155925535492608a.html>.

2025 roku firmy obronne i dual-use mogą uzyskiwać decyzję o wsparciu w ramach Polskiej Strefy Inwestycji, a Europejski Bank Inwestycyjny zaplanował na 2025 rok aż 3,5 mld euro na projekty obronne w Europie, z czego blisko 40% dotyczy wschodniej flanki UE, w tym Polski.

Drugim, równie istotnym filarem polskiego sukcesu w przyciąganiu BIZ są centra usług biznesowych i badawczo-rozwojowych. Polska jest dziś globalnym centrum outsourcingu wysokiej wartości dodanej – działają tu 1 803 centra BPO, SSC/GBS i B+R, zatrudniające łącznie 435 300 osób. Kraków i Wrocław stały się jednymi z najbardziej atrakcyjnych lokalizacji usług biznesowych w Europie – nie tylko ze względu na koszty, lecz również jakość kapitału ludzkiego, bazę akademicką i infrastrukturę. Kraków skupia 157 centrów usługowych i B+R, a średnia wielkość centrum jest tu najwyższa w kraju, co świadczy o koncentracji zaawansowanych funkcji, nie zaś prostym outsourcingu. Firmy, takie jak Google, IBM, Motorola, Capgemini, UBS czy Goldman Sachs, ulokowały w Polsce centra regionalne o rosnącym zakresie funkcji, w tym centra kompetencji cybersecurity, AI i zaawansowanej analityki. Zjawisko to wskazuje na przejście od modelu opartego na przewadze kosztowej do modelu opartego na przewadze kompetencyjnej.

CZECHY: ŠKODA I ARCHITEKTURA EKSPORTOWEGO MISTRZOSTWA

Historia Škody jest być może najlepszym europejskim przykładem tego, jak BIZ mogą przekształcić krajowego producenta z drugorzędnej marki w globalnego gracza. W 1991 roku Volkswagen nabył 30% udziałów w Škodzie, kończąc prywatyzacyjny wyścig, który był śledzony przez całą Europę Środkową jako test zachodniej gotowości do inwestowania w regionie. Dziś Škoda Auto jest filarem czeskiej gospodarki: przemysł motoryzacyjny jako całość odpowiada za ponad 9–10% czeskiego PKB, 25,6% całkowitej produkcji przemysłowej i ok. 20% całkowitego eksportu kraju³⁶. W 2024 roku same czeskie fabryki Škody wyprodukowały blisko 897 tys. pojazdów – o 3,7% więcej niż rok wcześniej³⁷. Škoda jest dziś nie tylko marką – jest fundamentem czeskiego modelu eksportowego. Napływ BIZ do Czech w 2024 roku osiągnął rekordowy poziom 5,38 bln koron czeskich³⁸, a wzorzec zapoczątkowany przez Volkswagena jest powielany przez kolejnych inwestorów: TSMC oraz Samsung Electronics należały w latach 2024–2025 do najaktywniejszych wnioskujących o zgodę na BIZ z Tajwanu i USA – dwóch najczęstszych krajów pochodzenia inwestorów zagranicznych w Czechach³⁹, a w 2026 roku rozpoczęła się budowa nowej fabryki samochodów ciężarowych w Hebie (o wartości kilkuset milionów euro, docelowo ponad tysiąc miejsc pracy), potwierdzając

36 Dane o udziale sektora w PKB i produkcji: [gov.pl – Czechy sytuacja gospodarcza].

37 Produkcja Škody 2024: [xpert.digital].

38 Rekord BIZ w 2024 r. – 5,38 bln CZK: [tradingeconomics.com].

39 USA i Tajwan jako główni inwestorzy w Czechach 2023: [whitecase.com – FDI Reviews 2025].

niezmienne zainteresowanie Czechami jako lokalizacją produkcji przemysłowej w sercu Europy⁴⁰.

RUMUNIA: CYFROWY AWANS Z NISKIEJ BAZY

Rumunia jest przykładem państwa, które dzięki BIZ zdołało awansować w globalnych łańcuchach wartości mimo trudniejszych warunków wyjściowych. Rozwój sektora IT&C stał się najważniejszą historią sukcesu ostatniej dekady: kraj dysponuje ok. 250–280 tysiącami specjalistów IT⁴¹ – jedną z największych baz w Europie Środkowo-Wschodniej – a wartość rynku IT w 2025 roku szacowana była na ok. 12 mld euro⁴². Globalnie rozpoznawalne marki technologiczne wywodzące się z Rumunii – UiPath (notowana na nowojorskiej giełdzie, wyceniane w szczytowym momencie na ponad 35 mld dolarów) i Bitdefender – udowadniają, że BIZ i dobry kapitał ludzki mogą przekształcić kraj z centrum taniej pracy w ośrodek innowacji. W 2024 roku napływ netto BIZ wyniósł 5,603 mld euro⁴³, a Rumunia staje się coraz wyraźniej alternatywą inwestycyjną wobec pozostałych państw Trójmorza: koszty pracy pozostają tam niższe niż w Polsce czy Czechach, a poziomy intensywności regionalnej pomocy inwestycyjnej dla przedsiębiorców – wyższe. Nakłady brutto na środki trwałe w 2024 roku stanowiły w Rumunii ok. 26% PKB, co plasuje ją w czołówce UE pod tym względem⁴⁴. Rumunia skorzystała też z funduszy UE na cyfryzację i infrastrukturę, co eksperci wskazują jako jeden z głównych motorów jej wzrostu względem regionalnych konkurentów.

ESTONIA: CYFROWY FENOMEN JAKO GLOBALNY WZORZEC

Estonia jest pod wieloma względami najbardziej niezwykłym przypadkiem w całej Inicjatywie Trójmorza – krajem liczącym zaledwie 1,4 mln mieszkańców, który zdołał stać się globalnym punktem odniesienia dla transformacji cyfrowej. Ponad 90% Estończyków korzysta z cyfrowych usług administracji publicznej, a kraj jako pierwszy na świecie zapewnił pełny dostęp do elektronicznej dokumentacji zdrowotnej dla wszystkich obywateli⁴⁵. Flagowym narzędziem eksportu modelu cyfrowego jest program e-Residency: w 2025 roku przyciągnął on ponad 130 tys. przedsiębiorców z ponad 170 krajów, którzy założyli blisko 34 tys. firm, generując dla Estonii ponad 31 mln euro dochodów podatkowych rocznie⁴⁶. Invest Estonia zabezpieczył w 2024 roku 225 mln euro bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworząc ponad 600 nowych miejsc pracy. Sektor ICT odpowiada za blisko połowę całkowitych wydatków na B+R w kraju, co potwierdza głębokość specjalizacji

40 Budowa nowej fabryki samochodów ciężarowych w Hebie, Czechy: rozszerzenie europejskich mocy produkcyjnych i stworzenie ponad tysiąca miejsc pracy, Bytheway Logistics, 3.04.2026, <https://bytheway.com.pl/news/nawosci-z-zakresu-logistyki-magazynowej/budowa-nowej-fabryki-samochodow-ciezarowych-w-hebie-czechy-rozszerzenie-europejskich-mocy-produkcyjnych-i-stworzenie-ponad-tysiaca-miejsc-pracy/>.

41 250–280 tys. specjalistów IT: [brainsconsulting.ro] / [raport.xyz.pl].

42 Wartość rynku IT ~12 mld euro w 2025 r.: [seenews.com].

43 BIZ 5,603 mld euro w 2024 r.: [gov.pl – Informator ekonomiczny Rumunia].

44 Intensywność inwestycji 26% PKB i pozycja vs. Estonia/Czechy: [PRBCC – Rumunia na mapie gospodarczej Europy].

45 Cyfryzacja 90%+ i pełna dokumentacja e-zdrowia: [DW.com], [KE – sprawozdanie krajowe 2025].

46 e-Residency 130 tys. przedsiębiorców: [newseria.pl], [finevolution.pl].

technologicznej⁴⁷. Cyfrowe fundamenty przekształciły się też w atut obronny: po rosyjskim cyberataku z 2007 roku Estonia zbudowała jedno z najlepiej rozwiniętych środowisk cyberobrony na świecie, a NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence z siedzibą w Tallinie wyznacza dziś globalne standardy ochrony przed zagrożeniami hybrydowymi. Estonia konsekwentnie przekształca tę pozycję w hub obronny. W IV kwartale 2025 roku napłynęło 728 mln euro BIZ. Estonia, która uruchomiła obowiązkową kontrolę przesiewową inwestycji zagranicznych we wrześniu 2023 roku, zatwierdziła w 2024 roku pięć transakcji o łącznej wartości przekraczającej 300 mln euro – z inwestorami z USA, Szwajcarii, Japonii i innych krajów spoza UE – potwierdzając, że przejrzysty system weryfikacji bezpieczeństwa nie odstrasza kapitału zagranicznego⁴⁸. Kluczem do tego sukcesu pozostaje wzajemne wzmacnianie się przejrzystego środowiska prawnego, cyfrowej administracji i napływu kapitału zagranicznego. Estonia udowodniła, że małe państwo może wyznaczać globalne standardy, jeśli konsekwentnie inwestuje w swoją niszę.

CHORWACJA: FDI W TURYSTYCE, ENERGETYCE I INFRASTRUKTURZE

Chorwacja reprezentuje odmienny, lecz równie wartościowy model BIZ w regionie Trójmorza. Jej profil inwestycyjny jest zdominowany przez turystykę, infrastrukturę i rosnący sektor energetyczny. Turystyka, będąca od dekad głównym źródłem kapitału, przyciągnęła BIZ w hotele i infrastrukturę wypoczynkową, tworząc nowoczesną bazę usługową na wybrzeżu Adriatyku. BIZ w turystyce chorwackiej mają charakter głównie inwestycji hotelowych i deweloperskich globalnych sieci (Hyatt, Marriott, Mövenpick). Strategiczne położenie Chorwacji na skrzyżowaniu szlaków z Europy Środkowej ku Adriatykowi czyni z niej węzeł logistyczny dla całego regionu. Sztandarowym przykładem strategicznej inwestycji w sektorze energetycznym jest terminal LNG na wyspie Krk: projekt o wartości 234 mln euro, uruchomiony w 2021 roku jako ważny węzeł bezpieczeństwa gazowego dla Europy Środkowej. Wejście Chorwacji do strefy euro w 2023 roku i do strefy Schengen obniżyło koszty transakcyjne dla inwestorów i otworzyło nowy rozdział w przyciąganiu BIZ. Łączny napływ BIZ stanowił w 2023 roku ok. 1,5% PKB, a skumulowane zasoby kapitału zagranicznego przekroczyły 55% PKB, co plasuje kraj w środku stawki regionu CEE⁴⁹. Nowe BIZ realizowane są przede wszystkim w sektorze energetyki, OZE i modernizacji sieci przesyłowych oraz finansowane z kombinacji funduszy unijnych i kapitału prywatnego.

47 EIS 2025.

48 BIZ Q4 2025 – 728 mln EUR: [\[tradingeconomics.com\]](https://tradingeconomics.com).

49 Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2024.

9. FDI JAKO CZYNNIK JAKOŚCI INSTYTUCJI

Związek między BIZ a jakością instytucji ma charakter dwukierunkowy: lepsze instytucje przyciągają więcej i lepsze BIZ, a napływ inwestycji z krajów o wysokich standardach korporacyjnych poprawia jakość instytucji w kraju przyjmującym. Badania akademickie oparte na danych panelowych dla krajów UE-10 potwierdzają, że jakość rządu – mierzona wskaźnikami Banku Światowego obejmującymi praworządność, skuteczność rządu, kontrolę korupcji i jakość regulacji – była statystycznie istotnym czynnikiem determinującym napływ BIZ, przy czym istotniejsze były kierunek i tempo zmian niż absolutny poziom wskaźników: inwestorów przyciągała wiarygodna trajektoria poprawy, nie zaś doskonałość wyjściowa.

Estonia pozostaje regionalnym liderem pod względem jakości regulacji – jako jedyna spośród krajów UE-10 odnotowała wzrost BIZ w latach 2022–2023, mimo ogólnego spowolnienia w regionie, właśnie dzięki przewidywalnemu i przyjaznemu dla inwestorów środowisku inwestycyjnemu. Mechanizm wpływu BIZ na jakość instytucji działa przez kilka kanałów: korporacje transnarodowe wprowadzają standardy *compliance* i procedury antykorupcyjne, wywierają presję lobbystyczną na rzecz reform prorynkowych, a stabilność prawna bezpośrednio przekłada się na ich koszty operacyjne. Modelowym przykładem synergii między jakością instytucji a BIZ high-tech są konkretne projekty Funduszu Inwestycyjnego Trójmorza (3SIIF). Należy do nich inwestycja w Greenergy Data Centers w Estonii – pierwsze energooszczędne centrum danych w regionie bałtyckim, zrealizowane właśnie dlatego, że estońskie instytucje cyfrowe i ramy prawne minimalizowały ryzyko regulacyjne. Podobnie objęcie 100% udziałów w spółce Cargounit – polskim liderze wynajmu lokomotyw – ułatwił przejrzysty system prawa spółek i brak barier dla przejęć, co umożliwiło sprawne zamknięcie transakcji. Dla inwestorów globalnych, poszukujących rynków pewnych i przewidywalnych, ta instytucjonalna jakość regionu Trójmorza jest bezpośrednią przewagą konkurencyjną: region oferuje europejskie standardy prawne i unijne mechanizmy egzekwowania prawa połączone z dynamiką wzrostu, charakterystyczną dotychczas dla rynków wschodzących – kombinację rzadko spotykaną w skali globalnej.

10. BEZPIECZEŃSTWO I ODPORNOŚĆ – FDI JAKO ELEMENT STABILNOŚCI STRATEGICZNEJ

NOWY PARADYGMAT BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO

W warunkach narastających ryzyk geopolitycznych po 2022 roku bezpośrednie inwestycje zagraniczne zyskały w regionie Trójmorza wymiar strategiczny, którego nie miały w poprzednich dekadach. Ataki na podmorskie kable telekomunikacyjne na Morzu Bałtyckim i Morzu Północnym, zakłócenia globalnych łańcuchów dostaw spowodowane przez pandemię – wszystkie te zdarzenia pokazały, że infrastruktura ekonomiczna jest zarazem infrastrukturą bezpieczeństwa, a jej odporność zależy od jakości inwestycji. W tym kontekście BIZ przestały być wyłącznie instrumentem wzrostu gospodarczego, a stały się elementem architektury bezpieczeństwa regionalnego.

Państwa Trójmorza przyjęły w tym obszarze zbieżne podejście strategiczne: bezpieczeństwo i wzrost gospodarczy są traktowane jako wzajemnie wzmacniające się, nie zaś konkurencyjne cele, a inwestycje w sektorach wrażliwych są oceniane przez pryzmat długofalowej odporności i interoperacyjności z sojusznikami z NATO i UE.

INFRASTRUKTURA KRYTYCZNA JAKO PODWÓJNE ZABEZPIECZENIE

Inwestycje w transport, logistykę i cyfryzację – priorytet pierwszego filaru Inicjatywy Trójmorza – generują podwójny zwrot: ekonomiczny i strategiczny. Projekty Via Carpatia i Rail2Sea, planowane jako szlaki handlowe łączące Bałtyk z Adriatykiem, mają jednocześnie fundamentalne znaczenie dla mobilności wojskowej na wschodniej flance NATO. Atlantic Council w swoim raporcie z maja 2025 roku rekomenduje wprost włączenie komponentów militarnych i cyfrowych w te projekty infrastrukturalne, postulując stworzenie Three Seas Defense Innovation Hub jako platformy łączącej finansowanie publiczne, prywatne i unijne dla projektów dual-use. Europejski Bank Inwestycyjny i Europejski Fundusz Obronny dostosowały w 2025 roku swoje zasady finansowania, dopuszczając finansowanie infrastruktury dual-use, wcześniej wyłączonej z finansowania cywilnego – co otwiera nowe możliwości przyciągania BIZ do regionu z europejskich źródeł.

ENERGIA: OD ZALEŻNOŚCI DO DYWERSYFIKACJI

Energetyka jest sektorem, w którym efekty BIZ dla bezpieczeństwa regionalnego są najbardziej bezpośrednie. Polska realizuje program budowy reaktorów jądrowych z udziałem Westinghouse (USA) i jest przykładem tego, że BIZ w energetyce oznaczają jednocześnie dywersyfikację miksu energetycznego, uniezależnienie się od rosyjskich dostaw i wzmocnienie relacji sojuszniczych. Kraje bałtyckie realizują desynchronizację od systemu elektroenergetycznego BRELL (kontrolowanego przez Rosję) i integrację z europejską siecią ENTSO-E, finansowaną przy wsparciu EBI i BIZ z krajów skandynawskich. Chorwacja, Polska i Litwa inwestują w terminale LNG umożliwiające dywersyfikację dostaw gazu. Wspólny mianownik tych projektów jest jasny: BIZ (z państw sojuszniczych) w energetyce jest w regionie Trójmorza instrumentem suwerenności energetycznej.

OBRONNOŚĆ I TECHNOLOGIE DUAL-USE: NOWA FALA FDI

Sektor obronny i dual-use generują nową falę BIZ w regionie, napędzaną zarówno rosnącymi budżetami obronnymi państw, jak i globalnym przewartościowaniem łańcuchów dostaw po 2022 roku. Polska planuje w perspektywie bieżącej dekady wydatki na obronność przekraczające 5% PKB – tworzące potencjał dla masowego przyciągania BIZ w technologiach obronne, systemy uzbrojenia, cyberbezpieczeństwo i AI. Region jest coraz wyraźniej postrzegany przez globalnych producentów obronnych jako strategiczna lokalizacja produkcji: położony blisko Ukrainy i granicy z Rosją, z najwyższymi budżetami obronnymi w NATO *per capita*, z rosnącą bazą przemysłu dual-use i z europejskim środowiskiem prawnym. Jest to kombinacja atrakcyjna dla inwestorów definiujących strategię nie wyłącznie przez pryzmat kosztów, lecz także w kontekście bezpieczeństwa dostaw i bliskości do klienta finalnego. Zjawisko to ma jednak wymiar dwukierunkowy: rosnące budżety obronne nie tylko przyciągają BIZ do regionu, ale i stymulują własną ekspansję zagraniczną firm z krajów Trójmorza.

ZNACZENIE DLA G20

Dla forum G20 doświadczenia Trójmorza stanowią wiarygodny i oparty na danych empirycznych wzorzec łączenia otwartości inwestycyjnej z ochroną interesów strategicznych. W globalnej debacie G20 coraz częściej powtarzają się pytania o to, jak pogodzić potrzebę przyciągania BIZ z koniecznością ochrony infrastruktury krytycznej i technologii – pytania, na które odpowiedzi, w postaci gotowych modeli regulacyjnych i instytucjonalnych, wciąż brakuje. Trójmorze wypracowało w tym zakresie pragmatyczne podejście:

- screening BIZ oparty na unijnych standardach rozporządzenia 2019/452,
- preferencje dla inwestorów z krajów sojuszników,
- aktywne przyciąganie BIZ przy jednoczesnym weryfikowaniu struktury właścicielskiej.

Jest to model, który może być prezentowany na G20 nie jako forma protekcjonizmu, lecz jako przejaw otwartości na inwestycje kompatybilne z wymogami bezpieczeństwa – i który w warunkach rosnącej fragmentacji geopolitycznej globalnej gospodarki ma szansę stać się standardem dla całej grupy.

IV. NOWY ETAP: EKSPANSJA GLOBALNA FIRM Z TRÓJMORZA



1. ZMIANA MODELU ROZWOJU. MECHANIKA PRZEJŚCIA: OD BIORCY DO DAWCY KAPITAŁU

Ekspansja międzynarodowa lokalnych przedsiębiorstw jest zasadniczym elementem budowania i utrzymania międzynarodowej konkurencyjności gospodarki, na którą należy patrzeć przede wszystkim przez pryzmat zdolności gospodarki do zapewnienia obywatelom trwałego wzrostu poziomu życia. W tym ujęciu konkurencyjność staje się kategorią wielowymiarową, łączącą sferę zewnętrzną z wewnętrzną kondycją państwa.

- **Wymiar zewnętrzny** to zdolność gospodarki do trwałego i bezpiecznego zapewnienia środków na zaspokojenie potrzeb importowych (w tym poprzez eksport towarów, usług i dochody z inwestycji zagranicznych) oraz utrzymania długofalowej równowagi bilansu płatniczego.
- **Wymiar wewnętrzny** to efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów pracy, generowanie oszczędności niezbędnych do finansowania inwestycji oraz dostarczanie środków budżetowych pozwalających na realizację najważniejszych funkcji państwa.

Fundamentem tej wielowymiarowej konkurencyjności jest ewolucja jej źródeł. Gospodarki na wczesnych etapach rozwoju budują swoją pozycję, opierając się na **przewagach kosztowych (cenowych)**, wykorzystując niskie koszty pracy i proste zasoby. Jednak trwały sukces i awans do grupy liderów wymagają wypracowania **przewag jakościowych (pozacenowych)**. Opierają się one na unikalności produktów, innowacyjności i zaawansowaniu technologicznym, co pozwala konkurować na rynkach światowych nie tylko ceną, ale przede wszystkim wartością dodaną.

MECHANIZM INNOWACJI I EFEKT UCZENIA SIĘ

Głównym motorem długookresowego wzrostu jest postęp technologiczny (obok jakości instytucji i efektywnej alokacji zasobów), który bezpośrednio przekłada się na produktywność pracy. Choć na dynamikę dochodów wpływa akumulacja kapitału ludzkiego i fizycznego, to właśnie innowacje pozwalają wytworzyć większą produkcję przy tych samych zasobach.

W tym procesie ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw **odgrywa rolę cywilizacyjnego akceleratora**. Handel międzynarodowy, wymuszając nieustanną rywalizację z globalnymi

liderami, nakłada na krajowe przedsiębiorstwa dyscyplinę efektywności. Ekspansja zagraniczna stymuluje tzw. **efekt uczenia się**: firmy działające na wymagających rynkach zewnętrznych szybciej adaptują nowoczesne technologie, doskonalą procesy zarządcze i angażują się w samodzielną działalność badawczo-rozwojową.

Liczba i wielkość firm zaangażowanych w eksport często korelują z efektywnością całej gospodarki. Sukces na rynkach zagranicznych nie tylko dostarcza dewiz, ale też buduje zasób wiedzy (know-how), który przenika do pozostałych sektorów, wymuszając podnoszenie standardów również w energetyce, administracji czy sferze regulacyjnej.

EKSPANSJA EKSPORTOWA I INWESTYCYJNA

Rywalizacja na rynkach zewnętrznych wymusza podnoszenie standardów zarządzania, jakości produktów i efektywności procesów. Kontakt z najbardziej wymagającymi konsumentami na rynkach eksportowych powoduje transfer wiedzy zwrotnej do kraju pochodzenia.

Pełna ekspansja zagraniczna wykracza poza sam eksport towarów, obejmując także **wychodzące inwestycje bezpośrednie (Outward FDI)**. Inwestycje te są naturalnym dopełnieniem eksportu i istotnym elementem budowania globalnych łańcuchów wartości. Mogą one pozwolić na transfer zysków do kraju pochodzenia oraz – co ważniejsze – na zwrotny, pogłębiony **transfer wiedzy** o funkcjonowaniu globalnych rynków.

Istotnym argumentem za ekspansją jest wykorzystanie **korzyści skali**. Wiele nowoczesnych branż, takich jak sektor wysokich technologii czy farmacja, charakteryzuje się ogromnymi kosztami stałymi związanymi z badaniami i rozwojem (R&D). Wyjście poza relatywnie mały rynek krajowy pozwala rozłożyć te koszty na większą liczbę odbiorców, co obniża jednostkowy koszt innowacji. Zwiększenie skali działalności może umożliwić również wdrożenie usprawnień procesowych, które w mniejszej skali byłyby nieopłacalne.

Ekspansja międzynarodowa daje też szansę na dywersyfikację i stabilizację. Obecność na wielu rynkach uniezależnia dochody przedsiębiorstw i państwa od lokalnych cykli koniunkturalnych, zwiększając bezpieczeństwo ekonomiczne.

MECHANIKA PRZEJŚCIA: OD BIORCY DO DAWCY KAPITAŁU

Zmiana statusu kraju z biorcy (importującego kapitał) na dawcę (eksportującego kapitał) jest ewolucyjnym procesem widocznym w bilansie płatniczym. Całość opiera się na tożsamości*:

$$CA + FA + KA = 0$$

gdzie:

CA – rachunek bieżący (*current account*),

FA – rachunek finansowy (*financial account*),

KA – rachunek kapitałowy (*capital account*).

*pomijając pozycję błędów i opuszczeń.

FAZA I: BIORCA KAPITAŁU (INWESTYCJE NAPĘDZANE IMPORTEM)

Kraje na dorobku, takie jak kraje regionu Trójmorza (3SI) w pierwszej dekadzie XXI wieku, mają zazwyczaj ujemny rachunek bieżący ($CA < 0$). Wynika to z faktu, że suma krajowej konsumpcji i inwestycji przewyższa bieżącą produkcję. Powstała w ten sposób **luka oszczędnościowa** (*savings gap*) musi zostać pokryta importem netto towarów i usług, co wymaga finansowania zewnętrznego. W bilansie płatniczym proces ten odzwierciedla nadwyżka na rachunku finansowym ($FA > 0$), realizowana przez napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich (FDI), inwestycji portfelowych oraz kredytów zagranicznych. Przepływy te owocują pogarszającą się międzynarodową pozycją inwestycyjną netto (**Net International Investment Position, NIIP**), wyrażającą różnicę między zagranicznymi aktywami a zagranicznymi zobowiązaniami krajowej gospodarki (stock).

FAZA II: DOJRZAŁOŚĆ I TRANSFORMACJA (STABILIZACJA BILANSU)

W miarę jak gospodarka dojrzewa, następuje przebudowa strukturalna. Dzięki wcześniejszemu napływowi technologii i kapitału (z fazy I) kraje w tej fazie przestają być jedynie dostawcami surowców i taniej siły roboczej, a stają się producentami dóbr o wysokiej wartości dodanej. Na poziomie bilansu płatniczego objawia się to poprzez:

- **Nadwyżki handlowe.** Eksport towarów i usług zaczyna przewyższać import (saldo bilansu handlowego – bilans towarów i usług – w rachunku bieżącym bilansu płatniczego) oraz odpływy z tytułu dywidend wypłacanych inwestorom zagranicznym (dochody pierwotne w rachunku bieżącym bilansu płatniczego). Tym samym saldo rachunku bieżącego (CA) poprawia się i często przechodzi w stan trwałej nadwyżki lub równowagi.
- **Stabilizacja NIIP.** Ujemna międzynarodowa pozycja inwestycyjna netto (NIIP) przestaje się pogarszać. Choć zobowiązania wobec zagranicy są wciąż wysokie, tempo przyrostu krajowych aktywów za granicą zaczyna je równoważyć. Gospodarka przestaje „inwestować i konsumować na kredyt”, a zaczyna finansować swój rozwój z wypracowanych nadwyżek i oszczędności krajowych. Od strony biznesowej krajowe firmy (np. czempioni z branży logistycznej, IT czy energetycznej) przestają potrzebować wyłącznie zagranicznego finansowania i zaczynają generować własne nadwyżki.

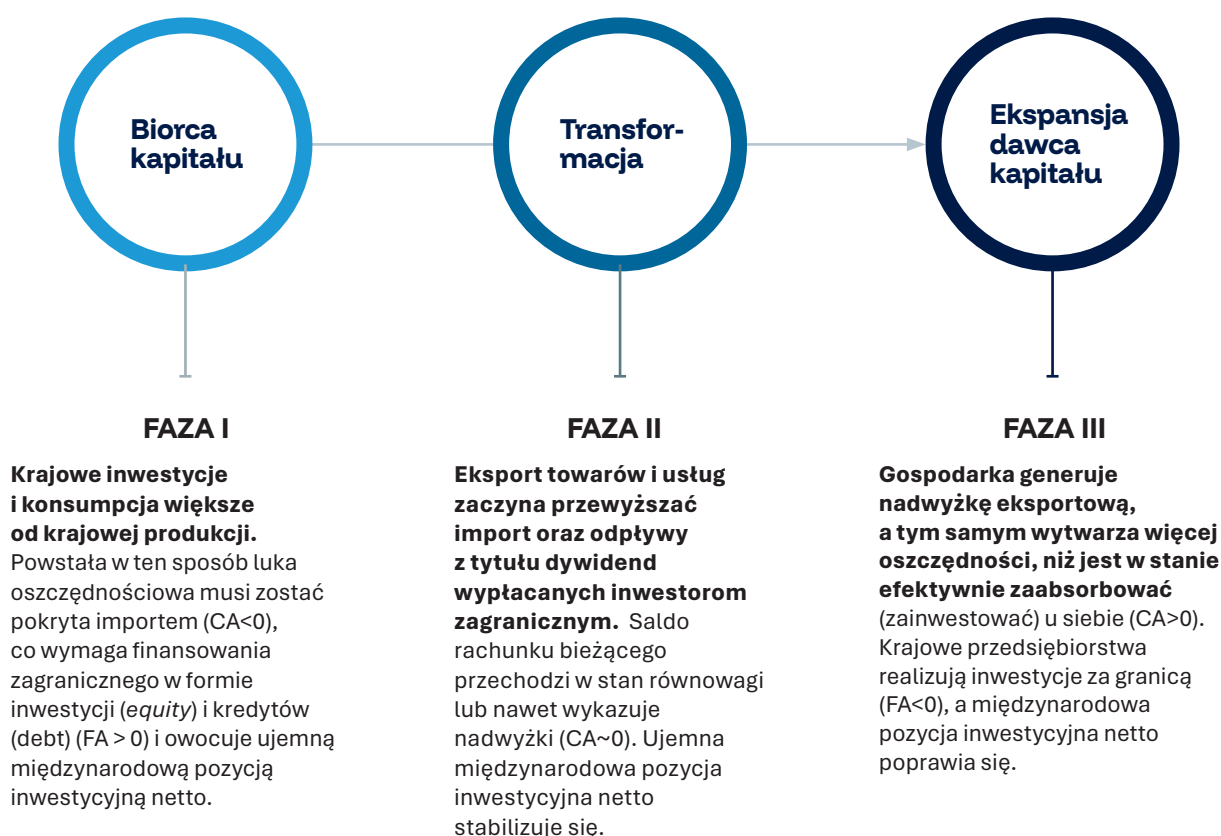
FAZA III: DAWCA KAPITAŁU (EKSPANSJA GLOBALNA)

Gospodarka osiąga stadium dojrzałości i staje się **dawcą (eksporterem) kapitału netto**. Inwestycje zagraniczne realizowane przez podmioty z takiego kraju (**Outward FDI**) oraz zakupy zagranicznych papierów wartościowych przewyższają kapitał napływający do kraju. Może być to jeden z typowych objawów transformacji, ponieważ w tej fazie państwo przestaje być jedynie „rynkiem”, a staje się jednym z „rozgrywających” w międzynarodowej gospodarce. Od strony ekonomicznej może objawiać się to poprzez:

- **dodatni rachunek bieżący ($CA > 0$)** – gospodarka generuje nadwyżkę eksportową, a tym samym wytwarza więcej oszczędności, niż jest w stanie efektywnie zaabsorbować (zainwestować) u siebie;
- **ujemny rachunek finansowy ($FA < 0$)** – paradoksalnie, „minus” na rachunku finansowym jest tu oznaką siły – oznacza on odpływ kapitału netto z kraju; jest to wynik dynamicznej ekspansji i inwestycji bezpośrednich realizowanych przez krajowe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych;

- **poprawę struktury NIIP** – dzięki akumulacji aktywów zagranicznych saldo **NIIP** systematycznie pnie się w górę (w stronę zera lub wartości dodatnich); dochody z inwestycji poczynionych za granicą zaczynają zasilać budżet krajowy, tworząc nowy, stabilny filar wzrostu, niezależny od wewnętrznej konsumpcji ;
- **rolę w globalnym łańcuchu dostaw** – przedsiębiorstwa z kraju będącego w fazie ekspansji mogą przesunąć się na najwyższe szczeble międzynarodowego łańcucha wartości, przejmując kontrolę nie tylko nad produkcją, ale także nad technologią, logistyką i markami (*branding*).

SCHEMAT: MECHANIKA PRZEJŚCIA – OD BIORCY DO DAWCY KAPITAŁU



DROGA DO „GOSPODARCZEGO RDZENIA”

Powyższy model, choć ma charakter heurystyczny i nie stanowi uniwersalnej ścieżki rozwoju wszystkich gospodarek, nie jest jedynie technicznym zapisem księgowym, lecz odzwierciedleniem głębokiej ewolucji. Zdolność kraju do przejścia przez te etapy wyznacza jego drogę z peryferii do rdzenia systemu światowego.

Ostatecznym celem ewolucji gospodarczej jest przełamanie jednokierunkowej zależności od centrów technologicznych i włączenie się w globalne łańcuchy wartości dodanej na zasadach partnerskich. Awans z poziomu półperyferii – opierających swoją konkurencyjność na kosztach – do **gospodarczego rdzenia (core)** – skupiającego się na jakości – generalnie wiąże się ze statusem eksportera innowacji i kapitału.

SALDO RACHUNKU BIEŻĄCEGO BILANSU PŁATNICZEGO JAKO % PKB

KRAJ	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Austria	2,6	2,9	1,6	1,5	1,7	2,4	1,6	2,6	1,3	0,8	2,4	3,4	1,7	-1,3	1,6	1,5	1,9
Bułgaria	-8,3	-1,7	0,3	-0,8	1,3	2,1	0,0	3,0	3,2	0,7	1,7	1,6	0,2	-1,4	-1,2	-0,5	-5,7
Chorwacja	-6,6	-2,1	-1,7	-1,8	-1,1	0,3	2,5	2,1	3,3	1,0	2,1	-1,9	0,3	-3,5	0,1	-2,2	-3,5
Czechy	-2,3	-3,5	-2,1	-1,5	-0,5	0,2	0,4	1,8	1,5	0,4	0,3	1,8	-2,1	-4,7	-0,1	1,7	0,7
Estonia	2,5	1,8	1,3	-1,9	-0,1	0,6	1,5	1,0	1,7	0,6	2,0	-2,5	-3,7	-3,1	-1,2	-1,2	-0,2
Grecja	-12,5	-10,1	-8,8	-3,6	-1,5	-0,7	-0,8	-1,7	-1,9	-2,9	-1,5	-7,2	-7,2	-10,7	-6,8	-7,2	-5,7
Węgry	-1,3	-0,1	0,4	1,1	3,0	0,8	2,1	4,4	1,8	0,3	-0,6	-1,1	-4,4	-9,0	0,0	1,8	1,7
Łotwa	7,9	1,7	-3,5	-3,8	-2,9	-1,5	-0,1	1,8	1,5	-0,4	-0,2	3,0	-4,1	-5,5	-3,8	-1,5	-3,4
Litwa	2,0	0,2	-3,7	-1,6	1,7	3,6	-2,5	-1,0	1,0	0,4	3,8	7,2	1,4	-6,1	1,1	3,2	0,9
Malta	-8,3	-6,0	-2,0	-0,4	0,1	5,5	2,6	-0,6	18,9	13,3	17,9	16,0	9,4	-2,9	6,5	7,1	8,6
Polska	-3,8	-5,2	-5,1	-4,1	-2,0	-2,9	-1,3	-1,0	-1,2	-2,0	-0,3	2,4	-1,3	-2,2	1,6	0,3	-0,9
Rumunia	-4,7	-5,1	-4,7	-4,7	-1,1	-0,3	-0,7	-2,1	-3,2	-4,6	-4,9	-5,1	-7,2	-9,6	-6,7	-8,2	-7,9
Słowacja	-3,4	-4,6	-4,9	0,9	2,9	1,7	-2,1	-1,5	-1,7	-1,6	-3,5	-0,5	-4,8	-9,6	-3,0	-4,6	-3,6
Słowenia	-1,0	-0,7	-0,8	1,4	3,5	5,3	4,1	5,3	6,8	6,5	6,4	7,3	3,5	-0,9	4,8	4,5	3,5

Źródło: Main Balance of Payments and International Investment Position items as share of GDP (BPM6), Eurostat, 15.04.2026, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_gdp6_q__custom_21068614/default/table.

W tej fazie gospodarka przestaje być jedynie „placem budowy” dla cudzych projektów, a staje się „biurem projektowym” i właścicielem kapitału. To właśnie ta strukturalna zmiana stanowi istotę dołączenia do wąskiego grona państw tworzących światowy rdzeń gospodarczy, gwarantując obywatelom trwałe bezpieczeństwo i najwyższy poziom życia.

MIĘDZYNARODOWA POZYCJA INWESTYCYJNA NETTO W RELACJI DO PKB

KRAJ	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Austria	-5,10	-5,20	-1,90	-3,20	0,70	2,30	2,80	2,90	3,70	5,40	13,30	11,50	14,40	16,40	17,50	23,90	26,20
Bułgaria	-97,00	-91,80	-82,40	-77,30	-73,20	-72,00	-61,50	-47,50	-43,60	-37,70	-28,10	-17,20	-9,10	-3,50	-0,90	0,80	-5,50
Chorwacja	-43,70	-45,20	-44,50	-45,30	-40,70	-36,00	-32,70	-26,90	-24,70	-24,20	-19,50	-16,00	-14,90	-20,20	-14,40	-7,40	-9,80
Czechy	-78,70	-70,00	-54,20	-50,60	-49,50	-46,30	-39,90	-39,00	-32,70	-29,40	-22,10	-19,90	-16,40	-20,70	-19,40	-9,70	-4,40
Estonia	-88,70	-100,00	-90,40	-119,20	-132,30	-133,90	-136,90	-139,20	-143,00	-147,80	-156,90	-177,10	-175,60	-149,40	-145,90	-137,60	-136,80
Grecja	-88,10	-93,60	-93,40	-94,20	-92,10	-92,40	-81,60	-75,10	-67,70	-60,10	-52,30	-52,30	-40,40	-34,70	-26,80	-29,60	-28,40
Węgry	-114,20	-106,40	-103,80	-89,60	-77,90	-75,20	-62,90	-53,70	-50,70	-45,90	-42,90	-50,50	-49,70	-44,70	-38,90	-33,30	-32,40
Łotwa	-61,30	-61,00	-54,10	-54,70	-51,00	-47,20	-43,90	-43,10	-37,60	-30,10	-23,50	-18,20	-9,90	-12,10	-4,60	-0,70	-1,90
Litwa	-84,30	-85,70	-80,70	-71,00	-70,30	-65,90	-61,70	-55,80	-53,00	-47,00	-41,40	-35,00	-27,90	-28,20	-25,50	-19,60	-18,40
Malta	-57,20	-64,10	-61,40	-64,60	-69,00	-69,00	-60,90	-60,00	-60,70	-55,00	-49,20	-44,50	-40,60	-34,60	-31,80	-28,30	-29,70
Polska	-59,60	-62,60	-62,90	-64,60	-64,40	-57,60	-54,90	-51,90	-49,90	-45,70	-44,60	-48,70	-47,30	-42,60	-41,60	-41,30	-45,30
Rumunia	-41,00	-43,40	-40,00	-44,40	-39,80	-38,70	-31,50	-29,10	-24,40	-19,10	-16,40	-15,30	-6,80	-0,30	3,60	9,90	12,60
Słowacja	-66,40	-60,90	-63,50	-60,70	-61,30	-62,90	-63,50	-66,30	-67,90	-69,10	-65,60	-64,10	-59,50	-63,30	-57,80	-55,00	-52,40
Słowenia	-1,0	-0,7	-0,8	1,4	3,5	5,3	4,1	5,3	6,8	6,5	6,4	7,3	3,5	-0,9	4,8	4,5	3,5

Źródło: Net international investment position – quarterly data, % of GDP, Eurostat, 14.04.2026,
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsii40/default/table?lang=en>.

ANALIZA PROCESÓW TRANSFORMACYJNYCH W REGIONIE TRÓJMORZA

Analiza danych makroekonomicznych regionu Trójmorza może być przykładem przedstawionego modelu ewolucji od biorcy do dawcy kapitału. Państwa regionu, choć znajdują się na różnych etapach tej ścieżki, wykazują ogólną spójność w dążeniu do osiągnięcia statusu gospodarek dojrzałych, stanowiących fundament europejskiego rdzenia gospodarczego.

FUNDAMENT WZROSTU: SUKCES PIERWSZEJ FAZY AKUMULACJI

Zasadniczo państwa regionu Trójmorza mają za sobą okres intensywnego budowania bazy produkcyjnej i technologicznej charakterystyczny dla **fazy I**. Większość państw 3S weszła w ten okres w ramach transformacji polityczno-gospodarczej po upadku systemu socjalistycznego. Okres fazy I był czasem, w którym kraje te skutecznie wykorzystały napływ kapitału zagranicznego oraz bezpośrednio inwestycje zagraniczne (FDI) do modernizacji infrastruktury i włączenia się w globalne łańcuchy dostaw. Dzięki tej strategicznej otwartości region Trójmorza stał się jednym z najbardziej atrakcyjnych obszarów inwestycyjnych na świecie, co stworzyło solidny fundament pod obecny etap rozwoju – przechodzenie do budowy własnych zasobów kapitałowych i technologicznych.

FAZA INTENSYWNEJ STABILIZACJI: DOJRZAŁOŚĆ I TRANSFORMACJA STRUKTURALNA

Obecnie duża **grupa państw regionu** – w tym Czechy, Węgry, Polska oraz kraje bałtyckie – znajduje się w **fazie II (dojrzałości i transformacji)**. Dane bilansu płatniczego sugerują, że gospodarki te weszły na ścieżkę trwałej poprawy parametrów stabilności finansowej.

Szczególnie imponująca jest dynamika poprawy Międzynarodowej Pozycji Inwestycyjnej Netto (NIIP). Przykładowo, Łotwa zredukowała swoje ujemne saldo z poziomu - 85,7% (2010) do -18,4% PKB (2025) w ciągu zaledwie kilkunastu lat, co może świadczyć m.in. o szybkim tempie akumulacji krajowych aktywów za granicą lub spadku zobowiązań zagranicznych. Podobne procesy obserwujemy na Litwie i Węgrzech oraz

w Polsce, gdzie okresowe nadwyżki na rachunku bieżącym potwierdzają, że gospodarki te przestają być jedynie konsumentami kapitału, a stają się efektywnymi eksporterami wartości dodanej. Sytuacja ta świadczy o wysokiej adaptacyjności lokalnych przedsiębiorstw, które z powodzeniem rywalizują na najbardziej wymagających rynkach globalnych, budując narodowe oszczędności.

LIDERZY DOJRZAŁOŚCI: SŁOWENIA JAKO DOWÓD OSIĄGALNOŚCI „GOSPODARCZEGO RDZENIA”

Niezwykle inspirującym przykładem dla całego regionu jest **Słowenia**, która jako jedno z pierwszych państw z grupy 3S prawdopodobnie wkroczyła w fazę III i zbliża się do statusu dawcy kapitału netto. Osiągnięcie dodatniej Międzynarodowej Pozycji Inwestycyjnej Netto na poziomie +12,6% PKB w 2025 roku jest istotnym sukcesem, który pokazuje realność awansu do ścisłego gospodarczego rdzenia.

Słowenia udowadnia, że mniejsza skala gospodarki nie jest barierą, lecz może być atutem w budowaniu wysokospecjalistycznej, innowacyjnej gospodarki opartej na eksporcie wiedzy i kapitału. Jej stabilne nadwyżki na rachunku bieżącym oraz zdolność do finansowania rozwoju z własnych nadwyżek stanowią drogowskaz dla pozostałych państw regionu.

Sukces Słowenii potwierdza, że model ewolucyjny, w którym państwo przestaje być „placem budowy” dla cudzych projektów, a staje się „biurem projektowym” i właścicielem kapitału, jest w pełni realizowalny w warunkach Europy Środkowo-Wschodniej.

PERSPEKTYWY: REGIONALNA SYNERGIA SUKCESU

Obserwowane trendy pozwalają na optymistyczne prognozy dla całego Trójmorza. Region nie tylko nadrabia dystans do najlepiej rozwiniętych gospodarek świata, ale robi to w sposób zrównoważony, stopniowo uniezależniając się od zewnętrznego finansowania na rzecz budowy własnej podmiotowości ekonomicznej. Proces ten, widoczny w twardych danych makroekonomicznych, jest fundamentem długofalowego bezpieczeństwa i wzrostu poziomu życia obywateli wszystkich państw tworzących inicjatywę 3S.

2. DLACZEGO TERAZ? STRATEGICZNE OKNO MOŻLIWOŚCI DLA REGIONU TRÓJMORZA

W historii gospodarczej rzadko zdarzają się momenty, w których czynniki geopolityczne, fundamenty makroekonomiczne i gotowość biznesu zbiegają się w jednym punkcie. Dla państw Trójmorza być może ten moment nadszedł właśnie teraz. Dzisiejsza sytuacja to nie tylko suma trendów, ale przede wszystkim unikalna szansa na „ucieczkę do przodu”.

GLOBALNE PRZETASOWANIE: OD EFEKTYWNOŚCI DO BEZPIECZEŃSTWA

Trwająca redefinicja globalizacji stanowi najsilniejszy zewnętrzny impuls dla regionu. Świat częściowo odchodzi od modelu opartego wyłącznie na najniższym koszcie (*just-in-time*) w stronę modelu opartego na odporności dostaw (*just-in-case*). To nie tylko okazja do przyciągnięcia wartościowych inwestycji, ale także szansa dla rodzimych firm z krajów 3S na bardziej aktywne włączenie się w globalne łańcuchy wartości dodanej.

- **Nearshoring i friendshoring.** W obliczu napięć geopolitycznych, zachodnie koncerny poszukują „bezpiecznych przystani”. Region 3S oferuje unikalny miks: relatywnie wysokie bezpieczeństwo polityczne (członkostwo w UE i NATO) przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej konkurencyjności kosztowej.

- **Zastępowanie niepewnych ogniw.** Rosnące koszty produkcji, także w innych częściach świata, np. w Azji, oraz ryzyko związane z długimi łańcuchami dostaw sprawiają, że firmy z regionu Trójmorza stają się naturalnymi partnerami pierwszego wyboru. Mamy szansę nie tylko obsługiwać globalne koncerny, ale aktywnie wchodzić w lukę po dostawcach z innych regionów świata, oferując wysoką kulturę techniczną i bliskość geograficzną.

KONKURENCYJNOŚĆ SWEET SPOT. JAKOŚĆ W ROZSĄDNEJ CENIE

Region Trójmorza przestał być „montownią Europy”, ale nie stał się jeszcze tak drogi jak kraje Europy Zachodniej. Znajdujemy się w tzw. *sweet spot*, którego wyznacznikami są:

- **Przewaga jakościowa.** Lokalne firmy oferują dziś produkty i usługi, które w wielu segmentach osiągają poziom jakości konkurencyjny wobec firm zachodnich. Jednocześnie, dzięki niższym kosztom ogólnym i wciąż umiarkowanym (choć rosnącym) płacom, nasza oferta cenowa pozostaje stosunkowo konkurencyjna.
- **Kapitał ludzki i innowacje.** Inwestycje w edukację i sektory technologiczne w ostatniej dekadzie zaczynają procentować. Nasza konkurencyjność opiera się już nie na taniej sile roboczej, ale na wysokiej efektywności i innowacyjności procesowej.

GOTOWOŚĆ WEWNĘTRZNA: SILNY BIZNES I „GŁÓD SUKCESU”

Trzy dekady, które upłynęły od transformacji ustrojowej, ukształtowały pokolenie menedżerów i przedsiębiorców o unikalnych cechach, które można opisać następująco:

- **Hartowanie w zmianie.** Firmy z regionu 3S wyrosły w warunkach permanentnej transformacji i niepewności. Ta genetyczna niemal elastyczność i zdolność do szybkiej adaptacji to nasza największa przewaga nad osiadłymi na laurach gospodarkami zachodnimi.
- **Silne finanse.** Wiele przedsiębiorstw z regionu weszło w obecny okres ze stosunkowo niskim zadłużeniem i dużą poduszką płynnościową. Ten kapitał czeka na zagospodarowanie – krajowe rynki stają się dla nich za ciasne (nasyce nie rynku UE), a jedynym logicznym krokiem jest ekspansja poza region.
- **Ambicja.** W regionie 3S wciąż żywy jest „głód sukcesu”. To psychologiczne paliwo, którego często brakuje w nasyconych społeczeństwach zachodnich, jest istotne dla ryzyka związanego z wchodzeniem na nowe, globalne rynki.

MECHANIZM UCIECZKI DO PRZODU: PRZEKUWANIE BARIER W ATUTY

Paradoksalnie, to, co nas ogranicza, jest też powodem, dla którego musimy działać.

- **Pułapka anonimowości.** Niska rozpoznawalność marek z regionu Trójmorza oraz wciąż rozwijające się rynki kapitałowe oznaczają, że firmy muszą budować skalę poprzez ekspansję, by zyskać wiarygodność w oczach globalnych inwestorów. Przejęcia firm z rynków rozwiniętych mogą być okazją, żeby nabyć nie tylko konkretne aktywa, ale także rozpoznawalną markę i często kilkudziesięcioletnią tradycję funkcjonowania na danym rynku.
- **Brak czasu na zwłokę.** Przewagi kosztowe nie będą trwały wiecznie. W szczególności zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństw stają się fundamentalnym wyzwaniem dla krajów 3S. Jeśli nie wykorzystamy obecnych nadwyżek finansowych na budowę globalnych marek i ekspansję inwestycyjną teraz, ryzykujemy utknięciem w pułapce średniego dochodu.
- **Wniosek:** Region Trójmorza stoi przed istotną szansą. Możemy pozostać wyjątkie efektywnym zapleczem produkcyjnym Zachodu albo wykorzystać obecne zawirowania globalne, by przejąć inicjatywę i poprawić własną pozycję. Przedsiębiorstwa z regionu mają kapitał, doświadczenie i relatywnie sprzyjające okoliczności. Od nas, jako społeczeństw państw 3S, zależy, czy będziemy w stanie ten potencjał w pełni wykorzystać.

3. RYNKI G20 JAKO NATURALNY KIERUNEK EKSPANSJI

Jeśli region Trójmorza ma zrealizować ambicję przejścia z pozycji biorcy na pozycję dawcy kapitału, musi skierować swój wzrok tam, gdzie bije serce globalnej gospodarki. Państwa grupy G20, skupiające zdecydowaną większość światowego PKB i handlu międzynarodowego, stanowią naturalny rynek docelowy dla ambitnych firm z regionu 3S.

SKALA I DYNAMIKA. GDZIE RODZI SIĘ NOWY POPYT?

Głównym magnesem rynków G20, szczególnie tych z grupy rynków wschodzących (takich jak Indie, Indonezja, Brazylia czy Meksyk), jest bezprecedensowa **skala popytu**.

- **Eksplozja klasy średniej.** W tych krajach setki milionów ludzi wchodzi właśnie w fazę dojrzałej konsumpcji. Szukają oni produktów i usług o wysokiej jakości, ale wciąż konkurencyjnych cenowo – co jest dokładnie tym, co oferują firmy z regionu 3S.

- **Potrzeby infrastrukturalne i technologiczne.** Niektóre państwa G20 przechodzą obecnie wielką modernizację. Od transformacji energetycznej przez cyfryzację administracji aż po nowoczesne rolnictwo i logistykę, kompetencje wypracowane przez firmy z Czech, Rumunii, Polski czy Estonii idealnie odpowiadają na to zapotrzebowanie. Jesteśmy postrzegani jako partnerzy oferujący „zachodnią jakość” przy większej elastyczności i zrozumieniu realiów rynków rozwijających się.

PARTNERSTWO KAPITAŁOWE

Ekspansja na rynki G20 to nie tylko sprzedaż produktów, ale także dostęp do **globalnego krwioobiegu finansowego**.

- **Finansowanie wielkiej skali.** Obecność na rynkach G20 ułatwia dostęp do największych funduszy *venture capital*, *private equity* oraz potężnych instytucji finansowych, które poszukują innowacyjnych spółek z udowodnioną zdolnością do skalowania.
- **Partnerstwa technologiczne.** Współpraca z podmiotami z USA, Japonii czy Korei Południowej pozwala na transfer technologii, który może być bardzo istotny dla dalszego podnoszenia konkurencyjności jakościowej w kraju pochodzenia.

AKWIZYCJE: SKRÓT DO PRZEWAGI NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

Wychodzenie na rynki G20, w tym do najbardziej rozwiniętych gospodarek Zachodu, to obecnie unikalna szansa na przejęcia kapitałowe. **Europa Zachodnia i USA mierzą się z kryzysem sukcesji o znaczącej skali.**

- **Przejmowanie dziedzictwa.** Wiele rentownych firm technologicznych w krajach takich jak Niemcy, Francja i Włochy nie ma naturalnych sukcesorów, co jest ogromnym wyzwaniem biznesowym. Dla kapitału z Trójmorza to okazja do przejmowania rozpoznawalnych marek i doświadczonych zespołów inżynierskich.
- **Skok technologiczny.** Zamiast budować rozpoznawalność od zera, firmy z 3S mogą stać się właścicielami podmiotów z ugruntowaną pozycją, zyskując natychmiastowy dostęp do lokalnych rynków i zaawansowanego *know-how*.

GLOBALNA SUKCESJA I STABILNOŚĆ KAPITAŁU

Ekspansja na rynki G20 pozwala również rozwiązać wewnętrzne problemy regionu 3S. Wiele firm założonych tu w latach 90. XX w. staje również przed wyzwaniem zmiany pokoleniowej. Globalne partnerstwa i obecność na rynkach G20 mogą zwiększać wycenę tych przedsiębiorstw, czyniąc je atrakcyjniejszymi dla globalnych funduszy inwestycyjnych i ułatwiając profesjonalizację nadzoru właścicielskiego.

TRÓJMORZE JAKO PRAGMATYCZNY PARTNER ROZWOJU

W skomplikowanej architekturze dzisiejszego świata kraje 3S wyrastają na **Pragmatycznego Partnera Rozwoju**, oferując takie wartości jak:

- **Bezpieczeństwo i przejrzystość.** Reprezentujemy standardy Unii Europejskiej, oferując stabilność regulacyjną i przejrzystość biznesową, co jest szczególnie ważne dla globalnych inwestorów.
- **Brak dziedzictwa kolonialnego.** W relacjach z krajami Globalnego Południa (część G20) państwa Trójmorza mogą być postrzegane jako partnerzy wiarygodni i nowocześni, nieobciążeni dawnymi uwarunkowaniami z epoki kolonializmu. To otwiera drzwi do strategicznych sojuszy tam, gdzie inni gracze mogą napotykać bariery natury dyplomatycznej.
- **Wspólnota ścieżki modernizacyjnej (partnerstwo oparte na praktyce).** Państwa Trójmorza oferują unikalną wartość w relacjach z rynkami wschodzącymi w ramach G20 – jest nią świeże i praktyczne doświadczenie w transformacji gospodarczej. W przeciwieństwie do gospodarek, które procesy uprzemysłowienia przechodziły wiek temu, region 3S dysponuje „aktualnym *know-how*” w budowaniu nowoczesnych instytucji, cyfryzacji administracji (GovTech) oraz wdrażaniu nowoczesnych technologii finansowych (FinTech) od podstaw. Może to być podstawą wymiany doświadczeń między gospodarkami, które rozumieją wyzwania związane z szybkim wzrostem, adaptacją do globalnych standardów i budowaniem odporności ekonomicznej.

4. ARCHITEKCI GLOBALNEJ OBECNOŚCI: PRZYKŁADY CZEMPIONÓW REGIONU 3S

Przejście regionu Trójmorza do fazy aktywnej ekspansji kapitałowej najlepiej ilustrują sukcesy konkretnych przedsiębiorstw. Poniższy przegląd nie stanowi rankingu ani wyczerpującego katalogu – jest to wybór reprezentatywnych przykładów podmiotów, które swoim działaniem dowodzą, że bariery wejścia na rynki globalne są dla firm z naszego regionu w pełni mierzalne i możliwe do pokonania.

W dobie płynnego kapitału i cyfrowej gospodarki klasyczna definicja przynależności narodowej przedsiębiorstwa ewoluuje. W niniejszej analizie przyjmujemy podejście funkcjonalne i operacyjne. Za podmioty budujące siłę regionu uznajemy te firmy, które:

- wywodzą się z ekosystemu biznesowego 3S lub wybrały nasz region jako swoją strategiczną bazę operacyjną i licencyjną (czego przykładem jest rola m.in. Litwy jako hubu dla nowoczesnych technologii finansowych);
- tu lokują strategiczne centra decyzyjne, działy badań i rozwoju (R&D) oraz stąd zarządzają globalnymi łańcuchami wartości;
- przyczyniają się do budowy lokalnego *know-how* i kapitału ludzkiego, niezależnie od aktualnej struktury akcjonariatu.

TECHNOLOGIE CYFROWE, SOFTWARE I GAMING (SILNIK INNOWACJI)

W tej kategorii region 3S przestał być jedynie zapleczem programistycznym, a stał się hubem tworzącym globalne standardy – od bezpieczeństwa przez automatyzację aż po cyfrową rozrywkę.

- **ESET (Słowacja).** Globalny pionier w dziedzinie cyberbezpieczeństwa. Firma chroni ponad 100 milionów użytkowników na całym świecie, a jej laboratoria badawcze na Słowacji należą do najważniejszych na świecie ośrodków analizy zagrożeń cyfrowych.
- **UiPath (Rumunia).** Rumuński „jednorożec”, który zadebiutował na giełdzie w Nowym Jorku. Firma zrewolucjonizowała rynek automatyzacji procesów biznesowych i obecnie jest jednym z globalnych liderów w swojej branży, obsługując największe korporacje.
- **Asseco (Polska).** Poprzez liczne akwizycje grupa stała się jednym z największych producentów oprogramowania w Europie, operując w ponad 60 krajach i zatrudniając 33 tys. pracowników.
- **CD Projekt (Polska).** Globalna ikona branży gier wideo. Dzięki seriom *Wiedźmin* oraz *Cyberpunk 2077* firma udowodniła, że region 3S może eksportować nie tylko kod, ale przede wszystkim unikalną kulturę i narrację, stając się jednym z najbardziej rozpoznawalnych brandów technologicznych z Europy.

- **Gen Digital / dawniej Avast (Czechy).** Czeski gigant bezpieczeństwa cyfrowego (obecnie połączony z NortonLifeLock), który zbudował swoją potęgę na modelu „freemium”.
- **Bitdefender (Rumunia).** Jeden z globalnych liderów w dziedzinie cyberbezpieczeństwa, którego oprogramowanie chroni miliony systemów. Firma należy do najbardziej innowacyjnych dostawców rozwiązań antywirusowych i systemów ochrony danych.
- **Comarch (Polska).** Przykład polskiej myśli informatycznej z silną nogą badawczo-rozwojową. Firma dostarcza zaawansowane systemy ERP oraz rozwiązania lojalnościowe i telekomunikacyjne na rynki Europy Zachodniej, Azji i obu Ameryk, stawiając na własne produkty.
- **Infobip (Chorwacja).** Platforma komunikacyjna w chmurze, która jako chorwacki „jednorożec” zbudowała silną pozycję na rynku Communications Platform as a Service. Dzięki jej technologii firmy z całego świata mogą komunikować się z miliardami klientów poprzez takie kanały jak WhatsApp czy SMS.
- **ElevenLabs (Polska).** Najmłodszy lider w zestawieniu, wyznaczający standardy w dziedzinie sztucznej inteligencji. Stworzona przez firmę technologia generowania mowy opartej na AI jest uznawana za jedną z najbardziej zaawansowanych na świecie, co pozycjonuje spółkę jako ważnego gracza w nowym ekosystemie GenAI.
- **Tilde (Łotwa).** Wyjątkowy przykład lidera w niszowej, ale krytycznej dziedzinie technologii językowych. Wykorzystując AI, Tilde tworzy systemy tłumaczeń maszynowych dostosowane do specyfiki języków europejskich, przetwarzając bariery komunikacyjne w biznesie.
- **Sygic (Słowacja).** Wczesny europejski lider nawigacji GPS. Aplikacje firmy są używane przez miliony kierowców i floty transportowe na całym świecie, integrując się z systemami najbardziej znanych marek samochodowych.
- **ICEYE (Polska/Finlandia).** Światowy lider w dziedzinie satelitarnego obrazowania Ziemi przy użyciu radarów z syntetyczną aperturą (SAR). Firma, posiadająca jedną z największych na świecie flot komercyjnych mikrosatelitów, dostarcza dane w czasie rzeczywistym niezależnie od warunków pogodowych i pory dnia, rewolucjonizując sektor New Space i bezpieczeństwa globalnego.

- **Creotech Instruments (Polska).** Czołowy przedstawiciel sektora kosmicznego i zaawansowanych technologii. Firma specjalizuje się w projektowaniu i produkcji platform mikrosatelitarnych (HyperSat) oraz zaawansowanej aparatury badawczej dla Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA). Jako spółka giełdowa (GPW) Creotech jest symbolem wysokotechnologicznego awansu regionu 3S, udowadniając, że lokalna myśl techniczna jest istotnym elementem budowania europejskiej suwerenności w przestrzeni kosmicznej.
- **DocPlanner / ZnanyLekarz (Polska).** Jedna z największych globalnych platform łączących pacjentów z lekarzami. Dzięki udanej ekspansji i przejęciom (m.in. w Turcji, Brazylii i Włoszech) firma operuje w kilkunastu krajach, cyfryzując sektor ochrony zdrowia i ułatwiając dostęp do specjalistów milionom użytkowników miesięcznie.
- **Booksy (Polska).** Globalny lider w sektorze rezerwacji usług beauty & wellness. Aplikacja, stworzona w Polsce, stała się standardem rynkowym w USA, Wielkiej Brytanii czy Hiszpanii, oferując nie tylko system rezerwacji, ale kompletne narzędzie do zarządzania biznesem dla salonów na całym świecie.
- **SiteGround (Bułgaria).** Jeden z najwyżej ocenianych na świecie dostawców usług hostingu i infrastruktury chmurowej. Choć firma wywodzi się z Sofii, jej zasięg jest globalny – obsługuje miliony klientów, dysponując centrami danych na czterech kontynentach.
- **MikroTik (Łotwa).** Producent profesjonalnego sprzętu sieciowego. Łotewska firma buduje systemy, które są wykorzystywane przez dostawców usług internetowych oraz w infrastrukturze krytycznej, stanowiąc przystępną cenowo i wydajną alternatywę dla globalnych gigantów IT.
- **WB Electronics (Polska).** Czołowy prywatny koncern obronny, specjalizujący się w zaawansowanych systemach łączności, dowodzenia oraz technologiach bezzałogowych. Oferowane systemy (takie jak drony rozpoznawcze FlyEye czy amunicja krążąca Warmate) są uznawane za jedne z najsukuteczniejszych i sprawdzonych w warunkach bojowych rozwiązań na świecie. Grupa WB sukcesywnie buduje swoją obecność globalną, tworząc spółki joint venture i eksportując technologię do kilkudziesięciu państw, w tym do USA i krajów Azji.
- **Milrem Robotics (Estonia).** Jeden ze światowych liderów w dziedzinie bezzałogowych pojazdów naziemnych. Opracowane przez firmę roboty są używane przez kilkanaście krajów NATO. Firma stała się symbolem estońskiej „dyplomacji obronnej”, udowadniając, że mały kraj może dyktować warunki w sektorze hi-tech defense.

FINTECH I NOWOCZESNE USŁUGI (NOWA BANKOWOŚĆ)

Region Trójmorza stał się jednym z najbardziej dynamicznych poligonów doświadczalnych dla nowoczesnych finansów. Dzięki połączeniu wysokich kompetencji inżynierskich z otwartą na innowacje infrastrukturą regulacyjną (czego symbolem stały się Litwa i Estonia) firmy z tego sektora nie tylko dogoniły zachodnią konkurencję, ale często wyznaczają nowe standardy w płatnościach mobilnych, transgranicznym przepływie kapitału oraz cyfrowym dostępie do rynków inwestycyjnych.

- **Revolut (Litwa/UK).** Choć firma ma globalne ambicje, to właśnie litewska licencja bankowa oraz ogromne centrum operacyjne w Wilnie stały się fundamentem jej sukcesu w Unii Europejskiej. Revolut to symbol ułatwień w codziennym zarządzaniu finansami, z którego korzystają dziesiątki milionów Europejczyków.
- **Blik (Polska).** System, który stał się standardem płatności mobilnych w Polsce, teraz eksportuje swój model biznesowy. Ekspansja na Słowację i Rumunię to pierwszy krok w budowie międzynarodowego standardu płatności, który może być konkurencją dla światowych gigantów.
- **Wise (Estonia).** Firma, która narodziła się z potrzeby tańszych przelewów międzynarodowych, dziś jest notowana na giełdzie w Londynie. Pozostaje jednak silnie związana z estońskim ekosystemem technologicznym, będąc jednym z motorów napędowych regionu.
- **XTB (Polska).** Jeden z największych na świecie brokerów giełdowych notowanych na giełdzie. Firma odważnie wchodzi na rynki pozaeuropejskie, m.in. w Azji (Indonezja) i Ameryce Łacińskiej (Chile, Brazylia), eksportując własną, zaawansowaną platformę inwestycyjną.
- **Payhawk (Bułgaria).** Bułgarski „jednorożec”, który zrewolucjonizował zarządzanie wydatkami firmowymi. Ich platforma fintechowa integruje karty płatnicze i księgowość, szybko zdobywając rynki m.in. w USA i Wielkiej Brytanii.
- **Viva Wallet (Grecja).** Innowacyjny neobank, który jako pierwszy w Europie zbudował zintegrowaną infrastrukturę płatniczą. Firma dynamicznie rozwija się w regionie Morza Śródziemnego i Europie Zachodniej.

- **Erste Group (Austria).** Instytucja finansowa, która ukształtowała nowoczesną bankowość w Europie Środkowej. Dzięki silnej obecności w Czechach, na Słowacji, Węgrzech i w Rumunii Erste jest jednym z najważniejszych dostawców kapitału dla rozwoju regionalnej przedsiębiorczości.
- **OTP Bank (Węgry).** Największa instytucja finansowa na Węgrzech i jeden z najbardziej aktywnych konsolidatorów sektora bankowego w regionie. Dzięki odważnym akwizycjom na Bałkanach i w Europie Środkowej (m.in. w Słowenii, Bułgarii i Serbii) OTP stało się strategicznym partnerem kapitałowym dla transgranicznych inwestycji w całym obszarze 3S.

NOWOCZESNA MOBILNOŚĆ, LOGISTYKA I PLATFORMY (ŁĄCZNOŚĆ)

Region Trójmorza stał się europejskim centrum innowacji w sposobie przemieszczania ludzi i towarów. Firmy z tej kategorii skutecznie rzucają wyzwanie globalnym graczom, stawiając na ekologię i cyfryzację łańcucha dostaw.

- **InPost (Polska).** Prawdziwy „disruptor” europejskiego rynku logistycznego. Dzięki brawurowym przejęciom (Mondial Relay we Francji, Menzies w Wielkiej Brytanii) firma buduje największą w Europie sieć paczkomatów, zmieniając nawyki zakupowe milionów ludzi i promując najbardziej ekologiczną formę dostaw e-commerce.
- **Rimac Group (Chorwacja).** Wizytówka nowoczesnej Chorwacji. Mate Rimac stworzył firmę, która nie tylko produkuje najszybsze elektryczne hiperauta na świecie, ale stała się strategicznym partnerem technologicznym dla gigantów z branży, takich jak Porsche czy Hyundai, zarządzając marką Bugatti.
- **Bolt (Estonia).** Aplikacja, która zaczęła od małego start-upu w Tallinnie, stała się głównym rywalem Ubera w Europie i Afryce. Bolt jest symbolem dynamiki estońskiego ekosystemu technologicznego, oferując przewozy, wynajem hulajnóg oraz dostawy jedzenia w ponad 500 miastach świata.
- **Solaris Bus & Coach (Polska).** Europejski lider w produkcji bezemisyjnych autobusów. Firma z Bolchowa jako jedna z pierwszych postawiła na napędy elektryczne i wodorowe, wygrywając kontrakty w niemal wszystkich stolicach i metropoliach Unii Europejskiej.

- **Vinted (Litwa).** Litewski „jednorożec”, który zdominował europejski rynek handlu odzieżą używaną. Promując gospodarkę obiegu zamkniętego, firma zbudowała społeczność kilkudziesięciu milionów użytkowników, stając się jednym z najważniejszych graczy e-commerce w Europie.
- **Wielton Group (Polska).** Producent naczepek i architekt europejskiej konsolidacji w branży produkcji środków transportu. Dzięki przejęciom we Włoszech, Francji i Wielkiej Brytanii Wielton nie tylko zwiększył skalę działalności, ale stał się właścicielem najbardziej cenionych lokalnych marek naczepek.
- **Škoda Auto (Czechy).** Symbol czeskiego przemysłu motoryzacyjnego i jedna z najstarszych marek samochodowych na świecie. Jako istotny filar Grupy Volkswagen Škoda z sukcesem przeszła transformację z regionalnego producenta w globalnego gracza, obecnego na ponad 100 rynkach.
- **PESA Bydgoszcz (Polska).** Lider produkcji nowoczesnego taboru szynowego w Europie Środkowo-Wschodniej. Firma z powodzeniem realizuje strategię ekspansji, dostarczając pociągi i tramwaje na wymagające rynki Europy Zachodniej (Niemcy, Włochy) oraz państw Trójmorza (Rumunia). W 2026 roku PESA poinformowała o przejęciu niemieckiego producenta tramwajów HeiterBlick oraz o planach wykorzystania tej znanej marki i zakładów w Lipsku.
- **NEWAG (Polska).** Jeden z najnowocześniejszych producentów elektrycznych zespołów trakcyjnych oraz lokomotyw w Europie.
- **Wizz Air (Węgry).** Najszybciej rozwijająca się niskokosztowa linia lotnicza w Europie. Dzięki niezwykle efektywnemu modelowi operacyjnemu Wizz Air nie tylko łączy region 3S z resztą świata, ale odważnie wchodzi na rynki Bliskiego Wschodu.
- **LOT (Polska).** Narodowy przewoźnik, który mimo globalnych zawirowań skutecznie buduje pozycję przewoźnika w Europie Środkowej. Oferując strategiczne połączenia dalekodystansowe do Ameryki Północnej i Azji, stanowi ważne ogniwo komunikacyjne regionu.
- **airBaltic (Łotwa).** Najnowocześniejsza linia lotnicza w regionie bałtyckim. Firma jako pierwsza na świecie oparła całą swoją flotę na nowoczesnych Airbusach A220-300, stając się regionalnym hubem innowacji i wyznaczając standardy wydajności w lotnictwie.

- **Aegean Airlines (Grecja).** Największa grecka linia lotnicza i wielokrotny zdobywca tytułu najlepszego regionalnego przewoźnika w Europie. Dzięki strategicznemu położeniu i nowoczesnej flocie Aegean jest strategicznym ogniwem łączącym południową flankę Trójmorza z Europą Zachodnią i Bliskim Wschodem.
- **Raben Group (Polska/Holandia).** Gigant logistyczny, który choć ma holenderskie korzenie, od dekad zarządzany jest z Polski. Dzięki dziesiętkom przejęć w Niemczech, Włoszech czy Grecji Raben jest dziś ważnym krwiobiegiem transportowym dla europejskiego przemysłu.
- **Inter Cars (Polska).** Największy dystrybutor części zamiennych do samochodów osobowych, dostawczych i ciężarowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Firma dysponuje gigantyczną siecią logistyczną, obejmującą setki filii w 20 krajach. Inter Cars to przykład sukcesu opartego na unikalnym modelu partnerskim oraz zaawansowanej cyfryzacji procesów magazynowych, co pozwala firmie skutecznie konkurować na trudnych rynkach Europy Zachodniej.
- **Packeta/Zásilkovna (Czechy).** Czeski lider logistyki dla e-commerce, który zbudował potężną sieć punktów odbioru w Europie Środkowej, skutecznie konkurując z globalnymi operatorami kurierskimi.
- **Tallink Grupp (Estonia).** Bałtycki gigant transportu morskiego, który operuje flotą nowoczesnych promów łączących najważniejsze porty regionu (Tallinn, Helsinki, Sztokholm, Ryga). Firma jest pionierem w łączeniu transportu pasażerskiego z logistyką towarową i nowoczesnymi usługami turystycznymi na morzu.

PRZEMYSŁ, ENERGETYKA I SUROWCE (FUNDAMENTY I BEZPIECZEŃSTWO)

W dobie walki o surowce i bezpieczeństwo energetyczne firmy z regionu 3S stanowią o odporności całej Europy, kontrolując strategiczne zasoby i wprowadzając innowacje w przemyśle ciężkim.

- **Elemental Holding (Polska).** Światowy lider w odzyskiwaniu metali strategicznych (PGM) oraz recyklingu baterii Li-Ion. Dzięki agresywnym akwizycjom w USA firma stała się istotnym elementem łańcucha dostaw dla globalnej elektromobilności.

- **KGHM Polska Miedź (Polska).** Jeden z największych na świecie producentów miedzi i srebra. Posiadając kopalnie w Chile, Kanadzie i USA, KGHM jest jedną z nielicznych firm z regionu zabezpieczających surowce dla transformacji energetycznej o tak dużej skali wydobywczej poza Europą.
- **Orlen (Polska, Litwa, Czechy).** Największy koncern multienergetyczny w regionie, aktywny m.in. w Polsce, Czechach, Niemczech, na Węgrzech oraz na Litwie i Słowacji. Po konsolidacji krajowych aktywów w Polsce Orlen dysponuje kapitałem pozwalającym na inwestycje w morską energię wiatrową oraz technologie wodorowe i SMR, budując niezależność energetyczną 3S.
- **MOL Group (Węgry).** Zintegrowany gigant paliwowo-chemiczny, obecny w ponad 30 krajach. MOL nie tylko kontroluje strategiczne rafinerie w regionie, ale też rozwija nowoczesną sieć usług mobilnych i detalicznych w całej Europie Środkowej.
- **OMV (Austria).** Jeden z największych koncernów energetycznych w Europie Środkowej. Firma wydobywa i przetwarza ropę oraz gaz, a także aktywnie rozwija technologie chemicznego recyklingu tworzyw sztucznych oraz inwestuje w zielony wodór.
- **Metlen / dawniej Mytilineos (Grecja).** Lider w sektorze energetyki i metalurgii. Firma realizuje znaczące projekty OZE na całym świecie – od Australii po Amerykę Łacińską – będąc jednym z najsilniejszych wektorów ekspansji południowej flanki 3S.
- **Voestalpine (Austria).** Czołowy europejski producent stali specjalistycznych, szczególnie dla branży motoryzacyjnej i kolejowej. Firma jest wzorem dla regionu, jak od tradycyjnego hutnictwa przejść do produkcji najbardziej zaawansowanych technologicznie komponentów dla globalnego przemysłu.
- **Skeleton Technologies (Estonia).** Jeden z najważniejszych producentów ultrakondensatorów opartych na zaawansowanych materiałach. Firma dostarcza rozwiązania do systemów magazynowania energii, które są wykorzystywane w transporcie, przemyśle i przez Europejską Agencję Kosmiczną.
- **Unimot (Polska).** Największy w Polsce niezależny importer paliw, który dynamicznie rozwija markę AVIA. Firma z sukcesem wchodzi w obszary OZE oraz logistyki gazowej, wykazując dużą zdolność adaptacji do zmieniającego się miksu energetycznego.

- **Synthos (Polska).** Jeden z największych producentów kauczuków syntetycznych na świecie. Firma jest jednym z głównych dostawców tego materiału dla globalnych koncernów oponiarskich i aktywnie inwestuje w technologię małych reaktorów jądrowych (SMR).
- **ZPUE (Polska).** Lider w sektorze elektroenergetyki, dostarczający zaawansowane stacje transformatorowe i systemy magazynowania energii, niezbędne do modernizacji sieci energetycznych w całej Europie.
- **Czechoslovak Group/CSG (Czechy, Słowacja).** Jeden z szybko rosnących holdingów przemysłu obronnego w Europie Środkowej. Firma łączy tradycję (słowacka marka Tatra) z najnowocześniejszymi technologiami w produkcji pojazdów specjalnych, amunicji i systemów radarowych, eksportując swoje produkty na rynki globalne.

LIFE SCIENCES & FMCG (ZDROWIE I STYL ŻYCIA)

Region Trójmorza udowadnia, że potrafi budować marki, które towarzyszą konsumentom w ich codziennych wyborach – od zaawansowanej medycyny po produkty spożywcze. Firmy z tego sektora przeszły drogę od lokalnych producentów do regionalnych liderów, którzy skutecznie konsolidują rynek i eksportują sprawdzone, wysokiej jakości produkty na cały świat.

- **Krka (Słowenia).** Jeden z najważniejszych producentów leków generycznych w Europie. Eksportuje 94% swojej produkcji, budując silną markę opartą na zaufaniu i nowoczesnych procesach farmaceutycznych w ponad 70 krajach.
- **Adamed (Polska).** Pionier innowacji farmaceutycznych, który pozycję lidera w regionie wzmocnił przejęciami m.in. w Wietnamie i we Włoszech. Firma aktywnie inwestuje w leki nowej generacji, konkurując z globalnymi koncernami.
- **Richter Gedeon (Węgry).** To jedna z najważniejszych firm farmaceutycznych w Europie Środkowo-Wschodniej. Firma nie tylko produkuje leki, ale posiada ogromne zaplecze badawcze (R&D), a jej produkty są sprzedawane na całym świecie.

- **LPP (Polska).** Właściciel takich marek jak Reserved czy Sinsay. Jest jedną z szybko rosnących firm odzieżowych w Europie, która z sukcesem zarządza dużą siecią salonów i potężnym e-commerce, konkurując bezpośrednio z globalnymi gigantami branży fashion.
- **Bata (Czechy / Szwajcaria).** Pionier globalizacji z czeskimi korzeniami. Choć firma operuje z różnych baz, jej dziedzictwo i etos pracy pozostają fundamentem dla wielu firm z regionu aspirujących do miana globalnych marek konsumenckich.
- **Maspex (Polska).** Jedna z czołowych firm w branży spożywczej w Europie. Stosując model „przejmij i rozwiń”, stała się właścicielem ikonicznych brandów, takich jak Tymbark (Polska) czy Rio Bucovina (Rumunia). Jest obecnie największą grupą spożywczą w tej części kontynentu.
- **Podravka (Chorwacja).** Ambasador kuchni adriatyckiej. Ich flagowy produkt – Vegeta – jest sprzedawany w dziesiątkach krajów, a sama grupa aktywnie przejmując mniejsze podmioty w regionie, umacniając swoją pozycję w sektorze żywności i farmacji.
- **Atlantic Grupa (Chorwacja).** Jeden z czołowych graczy w branży FMCG w Europie Południowo-Wschodniej. Firma posiada silne marki kawy, przekąsek i napojów, a dzięki sprawnej dystrybucji i przejęciom stała się regionalną potęgą.
- **Hasco-Lek (Polska).** Rodzinna firma, która stała się nowoczesnym holdingiem medycznym. Inwestuje w innowacyjne postacie leków i wyroby medyczne, systematycznie zwiększając swój udział w rynkach zagranicznych.
- **Green Holding (Polska).** Jeden z największych producentów produktów ready-to-eat w Europie Środkowej. Firma dostarcza świeże sałaty i warzywa do największych sieci handlowych w Europie, zarządzając pełnym łańcuchem od pola do stołu (*vertical integration*).
- **Rohlik Group (Czechy).** Firma należy do najszybciej rosnących platform e-grocery w Europie, łącząc lokalnych dostawców z zaawansowaną logistyką. Pod lokalnymi markami skutecznie rozwija działalność w Europie Zachodniej, m.in. w Niemczech.

INDUSTRIAL DESIGN, CONSTRUCTION & HOME (ARCHITEKTURA I PRZEMYSŁ DOMOWY)

Region 3S stał się „fabryką jakości” dla światowego budownictwa i wyposażenia wnętrz. Nasze firmy przestały być jedynie podwykonawcami – dziś to one projektują standardy bezpieczeństwa, designu i energooszczędności, a ich marki są synonimem solidności, co pozwala im na przejmowanie wiekowych zachodnich konkurentów.

- **Dedeman (Rumunia).** Największa sieć marketów budowlanych w Rumunii, oparta całkowicie na rodzimym kapitale. To przykład spektakularnego sukcesu w handlu detalicznym, który skutecznie obronił rynek przed globalnymi sieciami i obecnie stanowi wzór efektywności operacyjnej.
- **Fakro (Polska).** Globalny wicelider w produkcji okien dachowych. Firma oparta na własnej myśli technicznej i setkach patentów, która narzuciła tempo innowacji w całej branży, eksportując do dziesiątek krajów.
- **Selena Group (Polska).** Globalny producent chemii budowlanej. Produkty Seleny (marka Tytan) są dostępne na ponad 100 rynkach, a zakłady produkcyjne firmy działają w Polsce, Brazylii, Korei Południowej czy Hiszpanii, co czyni ją jednym z najbardziej zinternacjonalizowanych polskich przedsiębiorstw.
- **Gorenje (Słowenia).** Symbol środkowoeuropejskiego designu w AGD. Firma udowodniła, że sprzęt domowy może być dziełem sztuki, co pozwoliło marce na stałą obecność w milionach domów na całym globie.
- **Canpack (Polska).** Jeden z najbardziej zglobalizowanych graczy z regionu. Produkuje opakowania metalowe dla największych marek napojowych świata, od Indii po Brazylię i USA.
- **ZPUE (Polska).** Strategiczny dostawca urządzeń dla europejskiej transformacji energetycznej. Produkowane przez spółkę stacje transformatorowe i rozwiązania dla inteligentnych sieci są fundamentem modernizacji infrastruktury w wielu krajach UE.
- **Akrapovič (Słowenia).** Światowy lider w projektowaniu i produkcji najwyższej klasy układów wydechowych. Słoweńska marka jest synonimem inżynierskiej perfekcji i innowacji materiałowej, będąc partnerem fabrycznym dla najbardziej prestiżowych zespołów wyścigowych oraz producentów aut luksusowych i motocykli.

- **Shelly Group (Bułgaria).** Międzynarodowy holding technologiczny specjalizujący się w rozwiązaniach Smart Home i IoT (Internet Rzeczy). Firma produkuje innowacyjne urządzenia do automatyki budynkowej (oświetlenie, temperatura, energia), wyróżniające się niezawodnością i obsługą za pomocą aplikacji.

Przedstawione podmioty tworzą zróżnicowany, ale spójny obraz regionu jako **nowego centrum europejskiej przedsiębiorczości**. Od zwinnych fintechów z krajów bałtyckich przez przemysłowe potęgi z centrum regionu aż po nowoczesne marki konsumenckie z południa – Trójmorze dysponuje kompletnym portfolio gospodarczym, gotowym na ekspansję w ramach G20.

Bibliografia:

Dane statystyczne

Eurostat, *Main Balance of Payments and International Investment Position items as share of GDP* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_gdp6_q__custom_21068614/default/table

Eurostat, *Net international investment position - quarterly data, % of GDP*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsii40/default/table?lang=en>

Źródła książkowe

Acemoglu D., Robinson J., *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, Nowy York 2012.

Ciesielska-Maciągowska D., Gniadek J., Kępka H., *Zagraniczna ekspansja inwestycyjna polskich przedsiębiorstw – tendencje, perspektywy*, Warszawa 2019.

Czarny B. i inni, *Podstawy ekonomii*, Warszawa 2000.

Kawalec S., Pytlarczyk E., *Paradoks euro. Jak wyjść z pułapki wspólnej waluty?*, Warszawa 2016.

Lin J. Y., *New Structural Economics*, Warszawa 2017.

Nordhaus W., Samuelson P., *Ekonomia*, Warszawa 2007.

Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy - Strategie - Tendencje*, Warszawa 2013.

Sinn H.-W., *The Euro Trap. On Bursting Bubbles, Budgets, and Beliefs*, Oxford 2014.

Szymura-Tyc M., *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw: podejście holistyczne*, Warszawa 2015.

Artykuły, raporty

Bukowski M., Halesiak A., Petru R., *25+ od podwykonawcy do kreatora, czyli jak zapewnić Polsce kolejne 25 lat sukcesu, 2014.*

Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw z branż high-tech*, "Problemy Zarządzania" 2015, nr 13/4.

Eichengreen B., Park D., Shin K., *When fast growing economies slow down: international evidence and implications for China*, National Bureau of economic research – working paper 16919, Cambridge (USA) 2011.

EY, *Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne i potencjał ich finansowania przez instrumenty TFI BGK*, Warszawa 2015.

Halesiak A., Mrówczyński K., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki w kontekście ewentualnego członkostwa w strefie euro*, Raport specjalny Biura Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao S.A., Warszawa 2013.

Hübner D., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a strategia rozwoju*, „Ekonomista” 1993, nr 4.

Johanson J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40.

Leszczewska K., *Aktywność ekonomiczna regionów peryferyjnych*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2010, z. 17.

Lin J. Y., *New Structural Economics and industrial policies for catching-up economies*, (w:) J. Y. Lin i in., *New Structural Economics*, Warszawa 2017.

Michalski B., *Competitiveness of Polish mid-tech and high-tech exports to the European Union (EU-27) in the first decade of the 21st century*, „Economics and Business Review” 2014, vol. 14, no. 4.

Michalski B., *Konkurencja globalna jako podstawowe wyzwanie dla narodowej polityki ekonomicznej*, (w:) *Instytucje – fundament czy fasada polityki makroekonomicznej?*, Warszawa 2005.

Michalski B., *Kształtowanie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w okresie transformacji*.

Michalski B., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki w perspektywie koncepcji soft power*, (w:) Rymarczyk J., Domiter M., Michalczyk W. (red.), *Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu* - Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 267, Wrocław 2012.

Michalski B., *Struktura polskiego salda bilansu handlowego w świetle problematyki bezpieczeństwa ekonomicznego*, „Ekonomia XXI wieku” 2016, nr 3(11).

Michalski B., *Technological intensity of the international trade. The case of the second-tier Asian Tigers* (w:) Skulska B., Jankowiak A.H. (red.), *Innovation Sources of Economies in Eastern Asia – Research Papers of Wrocław University of Economics* No. 256, Wrocław 2012.

Michalski B., *Wyzwania demograficzne z perspektywy problemu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki*, (w:) Bładocha B.H., Wolański M.S. (red.), *Studia z nauk społecznych – Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach*, nr 2, Polkowice 2009.

Michalski B., *Zaawansowanie technologiczne polskiego eksportu w pierwszej dekadzie XXI wieku*, (w:) Rymarczyk J., Domiter M., Michalczyk W. (red.), *Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie* – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 315, tom 1, Wrocław 2013.

Michalski B., *Zaawansowanie technologiczne polskiej wymiany handlowej w perspektywie problematyki bezpieczeństwa ekonomicznego. Przypadek sektorów low-tech w latach 2001–2012*, (w:) Rymarczyk J., Domiter M., Michalczyk W. (red.), *Przemiany strukturalne i koniunkturalne na światowych rynkach* – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 369, tom 1, Wrocław 2014.

Michalski B., *Zależność importowa Polski w grupach low-tech, mid-tech i high-tech*, (w:) *Gospodarka światowa XXI wieku - wyzwania i perspektywy* – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 523, Wrocław 2018.

Mrówczyński K., Kowalski P., Zduniuk K., Grześkowiak J., *Czy Polskę stać na posiadanie globalnych czempionów? Internacjonalizacja polskich firm wkracza w nową fazę*, Bank Pekao S.A., Warszawa 2019.

PFR Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., *Rozwój polskich przedsiębiorstw za granicą*.

PwC Advisory we współpracy z PFR TFI, *Polskie inwestycje zagraniczne. Jak pomóc przedsiębiorcom w ekspansji?*, Warszawa 2019.

Radło M., *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, Warszawa 2008.

Rozkrut M., *Czy konsumpcja jest głównym motorem wzrostu polskiej gospodarki?*, Raport EY, Warszawa 2020.

Ruigrok W., Wagner H., *Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective*, "Management International Review" 2002, vol. 43.

Serwach T., *Wpływ handlu międzynarodowego na wzrost gospodarczy na przykładzie Korei Południowej i Tajwanu*, rozprawa doktorska napisana na Uniwersytecie Łódzkim.

Stawicka M., *Handel zagraniczny a bezpośrednie inwestycje zagraniczne – zjawiska komplementarne czy substytucyjne w gospodarce polskiej?*, (w:) *Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu* - Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 267, Wrocław 2012.

Szymura-Tyc M., Kucia M., *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie a profile kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ujęcie Hofstede'a*, (w:) *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice 2016.

Żmuda M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne Chin – najnowsze trendy*, (w:) *Problemy regionalizmu i globalizacji* – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 221, Wrocław 2011.

Żmuda M., *The determinants of Chinese outward foreign direct investment to developing countries*, (w:) *Innovations Sources of Economies in East Asia* – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 256, Wrocław 2012.

Żmuda M., *The government perspective on Chinese outward foreign direct investment*, (w:) *Economical and Political Interrelations in the Asia-Pacific Region* – Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 294, Wrocław 2013.

V. POLSKA W G20 JAKO GŁOS TRÓJMORZA



1. LUKA W REPREZENTACJI GLOBALNEJ

W globalnej architekturze gospodarczej od wielu lat utrzymuje się strukturalna luka reprezentacyjna dotycząca Europy Środkowo-Wschodniej. Region ten, obejmujący 13 państw Inicjatywy Trójmorza i około 120 milionów mieszkańców, pozostaje jednym z najszybciej rozwijających się obszarów świata, a jednocześnie nie posiada własnego przedstawicielstwa w najważniejszych forach decyzyjnych. Dotyczy to zwłaszcza G20, które odpowiada za ponad 80% światowego PKB i stanowi główną platformę koordynacji polityki gospodarczej największych gospodarek globu. Brak państw Trójmorza w tym formacie oznacza, że region o wysokiej dynamice wzrostu, rosnącym znaczeniu geostrategicznym i istotnym wkładzie w bezpieczeństwo europejskie nie uczestniczy bezpośrednio w procesie kształtowania globalnych reguł.

W ramach Unii Europejskiej w G20 reprezentowane są wyłącznie państwa Europy Zachodniej: Niemcy, Francja i Włochy, a także instytucje unijne. Oznacza to, że perspektywa Europy Środkowo-Wschodniej jest obecna jedynie pośrednio, poprzez stanowiska formułowane przez państwa o odmiennej strukturze gospodarczej, innym poziomie rozwoju i innych priorytetach strategicznych. Gospodarki Europy Zachodniej są w znacznie większym stopniu nasycone kapitałem, charakteryzują się niższą dynamiką wzrostu i stoją przed innymi wyzwaniami strukturalnymi niż gospodarki konwergujące. W rezultacie potrzeby regionu Trójmorza – dotyczące infrastruktury, bezpieczeństwa energetycznego, odporności łańcuchów dostaw czy transformacji technologicznej – nie są w pełni odzwierciedlane w globalnych debatach.

Konsekwencje tej luki są wielowymiarowe. Po pierwsze, państwa regionu nie uczestniczą w tworzeniu standardów, które później muszą implementować, co ogranicza ich wpływ na kształt regulacji dotyczących handlu, inwestycji, finansów czy technologii. Po drugie, brak reprezentacji utrudnia prezentowanie doświadczeń transformacyjnych, które mogłyby być cenne dla wielu gospodarek rozwijających się. Po trzecie, region nie ma możliwości promowania wspólnych projektów infrastrukturalnych i energetycznych, istotnych nie tylko dla Europy, lecz także dla globalnych łańcuchów dostaw. Wreszcie, nieobecność państw Trójmorza w G20 osłabia zdolność regionu do budowania partnerstw strategicznych z gospodarkami spoza Europy.

DYNAMIKA PKB PER CAPITA (PPP) – TRÓJMORZE VS UE-15 (2004–2023)

TRÓJMORZE	50% UE	75-80% UE	+25–30 p.p.	2–3 x szybciej niż UE
REGION	2004	2023	ZMIANA	ŚREDNIE TEMPO WZROSTU
UNIA EUROPEJSKA	100%	100%	stabilnie	niskie

Państwa Trójmorza, dzięki doświadczeniu transformacji, mogłyby aktywnie uczestniczyć w tworzeniu standardów w obszarach, które bezpośrednio wpływają na ich rozwój i bezpieczeństwo. Są nimi:

- **standardy odporności infrastruktury energetycznej** – obejmujące synchronizację sieci, odporność na presję surowcową, cyberbezpieczeństwo systemów energetycznych;
- **standardy infrastruktury krytycznej w państwach frontowych** – modele oceny ryzyka, odporność na zakłócenia geopolityczne, zasady dywersyfikacji dostaw;
- **standardy transformacji energetycznej opartej na bezpieczeństwie** – łączenie celów klimatycznych z odpornością systemów, co jest istotne dla wielu państw G20 (Indie, Indonezja, RPA);
- **standardy interoperacyjności infrastruktury transportowej północ-południe** – ważne dla globalnych łańcuchów dostaw;
- **standardy cyfrowe i cyberbezpieczeństwa** – region ma doświadczenie państw bałtyckich, które są światowymi liderami w tej dziedzinie;
- **standardy dotyczące inwestycji w gospodarki konwergujące** – modele absorpcji kapitału, budowy instytucji, rozwoju rynku pracy i innowacji.

Region mógłby więc nie tylko implementować globalne regulacje, lecz także współtworzyć je w obszarach, w których posiada unikalne doświadczenie.

W tym kontekście zaproszenie Polski na szczyt G20 w Miami w 2026 roku stanowi przełomowy moment. Po raz pierwszy państwo z Europy Środkowo-Wschodniej otrzymało możliwość pełnego uczestnictwa w obradach i pracach grup roboczych G20. Jest to nie tylko uznanie rosnącej roli Polski, lecz także sygnał, że globalni partnerzy dostrzegają znaczenie całego regionu Trójmorza. Udział Polski w G20 otwiera przestrzeń do prezentowania perspektywy regionu, który dotąd pozostawał poza głównym nurtem globalnej debaty gospodarczej.

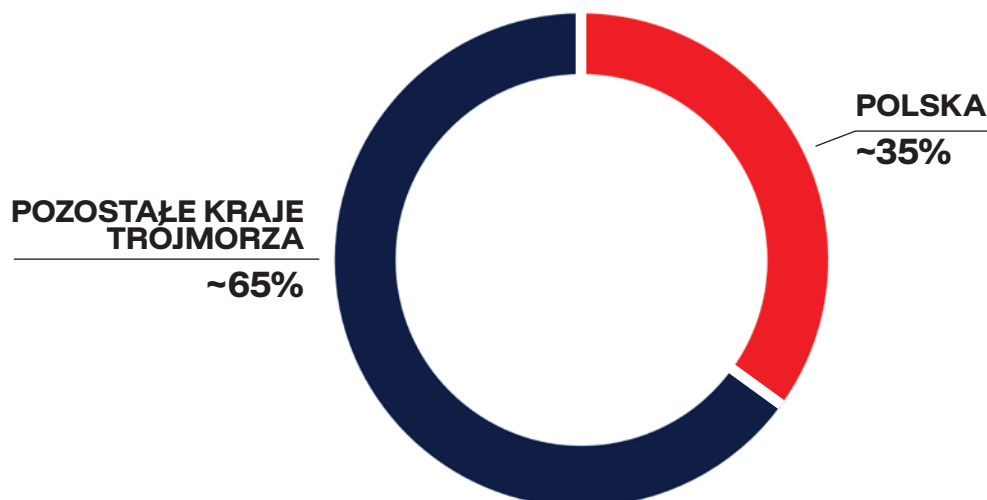
Jeśli Polska w przyszłości organizowałaby szczyt G20, mogłaby zaproponować temat przewodni odzwierciedlający doświadczenia całego regionu Trójmorza, a jednocześnie odpowiadający na

globalne wyzwania. Jednym z takich kierunków byłaby **odporność infrastruktury w erze geopolitycznej niestabilności**, obejmująca energię, cyfryzację, łańcuchy dostaw i infrastrukturę krytyczną – zagadnienie istotne dla USA, Japonii, Indii, Australii, Korei Południowej i Unii Europejskiej. Alternatywną propozycją mogłaby być **transformacja energetyczna oparta na bezpieczeństwie i pragmatyzmie**, prezentująca model Trójmorza jako podejście łączące cele klimatyczne z odpornością systemów energetycznych, co byłoby atrakcyjne dla państw rozwijających się i państw frontowych. Trzecim możliwym tematem byłaby **nowa konwergencja**, czyli dyskusja o tym, w jaki sposób szybko rosnące regiony – takie jak Trójmorze – mogą wzmacniać globalny wzrost gospodarczy; temat ten rezonowałby z doświadczeniami Indonezji, Meksyku, Brazylii czy RPA. Wszystkie te propozycje łączy wspólny mianownik: wykorzystanie doświadczeń Europy Środkowo-Wschodniej do wzbogacenia globalnej debaty o odporności, rozwoju i bezpieczeństwie gospodarczym.

2. POLSKA JAKO NATURALNY REPREZENTANT REGIONU

Polska, będąc największą gospodarką Trójmorza, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu dynamiki regionu. Jednak jej znaczenie wynika nie tylko ze skali gospodarki, lecz przede wszystkim z interakcji z pozostałymi państwami. To właśnie współpraca regionalna – w handlu, infrastrukturze, energetyce, bezpieczeństwie i innowacjach – sprawia, że potencjał Polski jest bardziej widoczny dla partnerów globalnych. W relacjach międzynarodowych jest ona postrzegana jako państwo zdolne do reprezentowania interesów regionu w sposób inkluzywny, oparty na wspólnych korzyściach i wzajemnym wsparciu.

UDZIAŁ POLSKI W PKB TRÓJMORZA (PPP)



Doświadczenie transformacyjne Polski stanowi ważny element jej wiarygodności. W ciągu trzech dekad Polska przeszła drogę od gospodarki centralnie planowanej do jednego z najbardziej dynamicznych rynków w Europie. Wzrost PKB *per capita* z poziomu około 30% średniej unijnej w latach 90. XX w. do ponad 80% obecnie jest dowodem na skuteczność reform, integracji europejskiej i otwartości na inwestycje. Polska, podobnie jak inne państwa Trójmorza, zbudowała nowoczesne instytucje rynkowe, rozwinęła sektor prywatny i stworzyła warunki dla rozwoju innowacji. Doświadczenie to jest cenne dla G20, ponieważ pokazuje, jak w warunkach ograniczonych zasobów można przeprowadzić głęboką modernizację gospodarczą.

Stabilność polityczna i gospodarcza Polski jest kolejnym elementem jej pozycji. Zdywersyfikowana struktura gospodarki, silny rynek wewnętrzny, przewidywalność regulacyjna w strategicznych sektorach oraz niskie ryzyko systemowe, a także integracja z Unią Europejską i NATO – wszystkie te elementy wzmacniają wiarygodność naszego kraju jako partnera gospodarczego i politycznego. W połączeniu z rosnącą rolą Polski w bezpieczeństwie regionalnym tworzy to solidne podstawy do reprezentowania interesów Trójmorza w formatach globalnych.

WYBRANE WSKAŹNIKI MAKROEKONOMICZNE POLSKI

WSKAŹNIK	WARTOŚĆ	ZNACZENIE DLA G20
PKB (PPP)	~1,6 bln USD	największa gospodarka Trójmorza
Wzrost 2004–2023	+90%	wysoka dynamika konwergencji
Udział w eksporcie regionu	~40%	integracja łańcuchów wartości
Inwestycje B+R	rosnące	atrakcyjność dla projektów innowacyjnych

Polska odgrywa również aktywną rolę w regionie poprzez zaangażowanie w projekty infrastrukturalne, energetyczne i logistyczne, a jej obecność w G20 stwarza możliwość systemowego promowania tych inicjatyw na forum globalnym. Inicjatywa Trójmorza, Via Carpatia, Rail2Sea, korytarze energetyczne północ-południe, synchronizacja sieci elektroenergetycznych czy rozwój infrastruktury LNG to tylko część przedsięwzięć wzmacniających spójność regionu i jego odporność. W interesie Polski jest jednak dalsze rozszerzanie katalogu inwestycji i aktywne zachęcanie partnerów z państw pozaeuropejskich – takich jak USA, Japonia, Korea Południowa, Indie, Australia czy państwa Zatoki – do zaangażowania kapitałowego i technologicznego.

Potencjalne obszary współpracy obejmują m.in. rozwój infrastruktury cyfrowej (sieci 5G/6G, centra danych, cyberbezpieczeństwo), inwestycje w zieloną energię (farmy wiatrowe na Bałtyku, wodór, SMR-y), modernizację transportu kolejowego i portów morskich, budowę magazynów energii, projekty inteligentnych miast, a także rozwój regionalnych hubów logistycznych i centrów przeładunkowych obsługujących handel między Europą a Azją. Polska może również promować inwestycje w sektorze obronnym, biotechnologicznym, kosmicznym oraz w zaawansowanych technologiach produkcyjnych, które stają się coraz bardziej atrakcyjne dla globalnych partnerów poszukujących stabilnych i przewidywalnych lokalizacji w Europie.

Jednocześnie Polska pozostaje jednym z głównych państw frontowych NATO, co w kontekście wojny w Ukrainie nadaje jej szczególną rolę. Stała się hubem logistycznym, centrum operacji humanitarnych i miejscem relokacji firm oraz inwestorów zainteresowanych odbudową Ukrainy.

To dodatkowo wzmacnia pozycję naszego kraju jako regionalnego węzła gospodarczego i strategicznego, a w ramach G20 pozwala przedstawiać Trójmorze jako obszar o wysokim potencjale wzrostu, stabilności i długoterminowych możliwości inwestycyjnych.

3. TRÓJMORZE W G20

Region Trójmorza wnosi do G20 perspektywę dynamicznie rozwijającej się części Europy, która w ciągu trzech dekad przeszła jedną z najszybszych transformacji gospodarczych na świecie. Państwa, takie jak Estonia, Litwa, Polska, Czechy, Słowacja, Rumunia czy Chorwacja, znacząco zbliżyły się do średniego poziomu rozwoju Unii Europejskiej, a w niektórych obszarach – takich jak cyfryzacja usług publicznych, tempo wzrostu PKB czy odporność makroekonomiczna – zaczęły wyznaczać nowe standardy. To doświadczenie modernizacji instytucjonalnej, technologicznej i infrastrukturalnej jest szczególnie istotne dla partnerów G20 poszukujących skutecznych modeli rozwoju i wzmacniania odporności gospodarczej.

Konwergencja regionu jest widoczna w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Estonia stała się międzynarodowym punktem odniesienia w zakresie e-administracji i cyberbezpieczeństwa. Rumunia i Czechy rozwinęły jedno z najbardziej konkurencyjnych sektorów IT w Europie, przyciągając inwestycje o wysokiej wartości dodanej. Litwa i Łotwa zbudowały silne sektory fintechu i logistyki. Chorwacja i Słowenia rozwijają zaawansowane technologie przemysłowe oraz energetykę niskoemisyjną. Wspólnym mianownikiem tych procesów jest szybkie tempo wzrostu, modernizacja infrastruktury oraz postępująca integracja z europejskimi i globalnymi łańcuchami wartości.

Region Trójmorza wnosi również doświadczenie w zakresie współpracy infrastrukturalnej i energetycznej. Projekty takie jak Via Carpatia, Rail2Sea, korytarze energetyczne północ-południe, terminale LNG w Polsce i Chorwacji, interkonektory gazowe między Słowacją, Węgrami i Rumunią czy synchronizacja sieci elektroenergetycznych państw bałtyckich z Europą kontynentalną wzmacniają odporność całej Europy. Mają one znaczenie nie tylko regionalne, lecz także globalne – wpływają na stabilność łańcuchów dostaw, bezpieczeństwo energetyczne i dywersyfikację źródeł energii, co jest ważne dla wielu państw G20.

Istotnym elementem wkładu regionu jest również doświadczenie transformacji energetycznej. Państwa Trójmorza – w dużej mierze położone na wschodniej flance NATO – muszą traktować energetykę nie tylko jako sektor gospodarki, lecz także jako część infrastruktury bezpieczeństwa. Oznacza to odmienne podejście do inwestycji w wytwarzanie energii, sieci przesyłowe, magazyny energii i infrastrukturę gazową. W regionie, który przez dekady był narażony na presję surowcową i ryzyko destabilizacji, transformacja energetyczna musi łączyć cele klimatyczne z odpornością strategiczną.

To doświadczenie ma znaczenie również dla innych państw G20, które mierzą się z podobnymi wyzwaniami:

– **Indie, Indonezja czy RPA** muszą równoważyć rozwój gospodarczy z bezpieczeństwem dostaw i stabilnością sieci.

– **Japonia i Korea Południowa** poszukują modeli dywersyfikacji energii po kryzysach surowcowych i napięciach geopolitycznych.

– **Brazylia, Meksyk czy Argentyna** rozwijają energetykę odnawialną, ale jednocześnie potrzebują infrastruktury odpornej na zakłócenia i ekstremalne zjawiska pogodowe.

Państwa Trójmorza mogą dzielić się doświadczeniem, które łączy transformację energetyczną z zapewnieniem bezpieczeństwa – od synchronizacji sieci elektroenergetycznych państw bałtyckich przez rozwój terminali LNG w Polsce i Chorwacji po budowę korytarzy energetycznych północ–południe. Doświadczenia regionu pokazują, że odejście od dogmatyzmu klimatycznego na rzecz pragmatyzmu, stabilności i odporności infrastruktury może być skutecznym modelem dla państw, które nie mogą pozwolić sobie na ryzyko przerw w dostawach energii lub zależność od jednego dostawcy.

W ten sposób Trójmorze wnosi do G20 perspektywę transformacji energetycznej, rozumianej nie tylko jako proces technologiczny, lecz także jako element strategii bezpieczeństwa – podejście, które może być **inspi-racją dla wielu gospodarek** stojących przed podobnymi dylematami.

Trójmorze to również obszar o rosnącym potencjale innowacyjnym. Estonia, Litwa i Polska stały się ważnymi centrami startupowymi; Czechy, Słowacja i Węgry rozwijają przemysł motoryzacyjny nowej generacji i elektromobilność; Rumunia i Bułgaria budują silne kompetencje w sektorze IT i usług cyfrowych. Wspólne doświadczenie transformacji, modernizacji i integracji z rynkiem europejskim czyni region atrakcyjnym partnerem dla największych gospodarek świata.

Dzięki swojemu położeniu geograficznemu Trójmorze pełni funkcję pomostu między Europą Zachodnią a Bałkanami, Kaukazem, Bliskim Wschodem i Azją Centralną. Rozwój infrastruktury transportowej i logistycznej – portów w Gdańsku, Kłajpedzie, Konstancy czy Rijece, modernizacja korytarzy kolejowych oraz budowa centrów przeladunkowych – wzmacnia znaczenie regionu jako ważnego węzła handlowego. Zwiększa to jego rolę w globalnych łańcuchach wartości i czyni go atrakcyjnym obszarem inwestycji dla partnerów z G20.

W rezultacie Trójmorze wnosi do G20 perspektywę regionu, który łączy szybki wzrost gospodarczy, doświadczenie transformacji, rosnący potencjał innowacyjny i istotne znaczenie geostrategiczne. Jest to wartość dodana dla globalnej debaty gospodarczej, szczególnie w obszarach konwergencji, odporności, infrastruktury i bezpieczeństwa ekonomicznego.

O AUTORACH





Marcin Chłodziński

Polski menedżer z doświadczeniem w transformacji i rozwoju dużych przedsiębiorstw. Były prezes ARP, gdzie realizował programy restrukturyzacyjne, m.in. w FPS Cegielski i Przewozach Regionalnych, oraz wspierał inwestycje w SSE, w tym fabrykę LG Chem. W latach 2018–2022 prezes KGHM, pod którego kierownictwem spółka poprawiła wyniki, osiągając rekordową wycenę, a projekt w Chile stał się rentowny. Prekursor wdrożenia przemysłowych SMR. Kierował także Gaz-Systemem, przygotowując projekt i finansowanie pływającego gazoportu. Laureat licznych nagród menedżerskich, odznaczony m.in. Złotym Krzyżem Zasługi.



Jadwiga Emilewicz

Członek Zarządu Instytutu Sobieskiego, ekspert ds. gospodarki i polityki energetycznej. Menedżer z 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu multidyscyplinarnymi zespołami w środowisku międzynarodowym. W latach 2015–2023 pełniła nadzór państwowy, w tym wiceprezesa Rady Ministrów oraz ministra przedsiębiorczości i technologii. Koordynowała przygotowanie Tarczy Antykryzysowej wspierającej 347 tys. przedsiębiorstw oraz współtworzyła plany transformacji energetycznej Polski. Pełniła również funkcję pełnomocnika rządu ds. polsko-ukraińskiej współpracy rozwojowej.

Absolwentka UJ oraz IESE Business School w Barcelonie. Stypendystka Oxford University. Wykładowca na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.



Przemysław Humięcki

Absolwent czołowych uczelni krajowych i zagranicznych. Posiada tytuł MBA uzyskany na University of Cambridge oraz dyplomy magistra i licencjata Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na kierunku finanse i rachunkowość. Ukończył również prawo na Uniwersytecie Warszawskim, realizując w trakcie studiów program wymiany na Georg-August-Universität Göttingen. Kompetencje leaderskie rozwijał m.in. w ramach Stern Leadership Academy, organizowanego we współpracy z renomowanym Stanford Graduate School of Business.

Doświadczenie zdobywał m.in. jako analityk inwestycyjny oraz manager transakcyjny w instytucjach finansowych. Współpracował także z czołowymi spółkami z sektora energetycznego i paliwowego w Polsce i za granicą.



Aleksandra Lisicka-Firlej

Adwokatka, absolwentka studiów Magister Juris na University of Oxford i prawa na Uniwersytecie Warszawskim. Pracuje w Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. Zawodowo i naukowo zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi pomocy publicznej, polityki przemysłowej, obronnej i IPCEI.



Leszek Skiba

Prezes Zarządu Instytutu Sobieskiego. Ekonomista i urzędnik państwowy. Wiceminister finansów oraz Główny Rzecznik Dyscypliny Finansów Publicznych w latach 2015–2020. Następnie prezes Zarządu Pekao SA (2020–2024). Specjalizuje się w obszarze makroekonomii, finansów publicznych oraz sektora bankowego. W latach 2009–2015 pracował w NBP, w biurze ds. integracji ze strefą euro, gdzie m.in. uczestniczył w pracach nad raportem *Ekonomiczne wyzwania integracji Polski ze strefą euro (2014)*. Z Instytutem Sobieskiego związany od 2009 r.



Radostaw Żydok

Inżynier informatyk i ekonomista, ukończył kurs Executive MBA z zarządzania innowacjami. Posiada prawie 20-letnie doświadczenia zawodowe, z czego ostatnie 7 lat na stanowiskach kierowniczych w organizacjach otoczenia biznesu, think tankach i wielkich korporacjach. Łączy pracę zawodową z inżynierską pasją do poznawania mechanizmów rządzących procesami technicznymi, ekonomicznymi i społecznymi.

Od ponad 10 lat obserwuje i analizuje zmiany legislacyjne w Polsce i Unii Europejskiej, specjalizuje się w przepisach dotyczących energetyki i przemysłu z naciskiem na procesy produkcyjne, efektywność, digitalizację i raportowanie. Wdrożył politykę klimatyczną i plan dekarbonizacji w jednym z największych przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce.

O WYDAWCACH





Instytut Sobieskiego jest polskim prywatnym ośrodkiem analitycznym typu think tank, którego misją jest „Tworzenie idei dla Polski”. Został zarejestrowany w 2005 r. jako fundacja, choć rozpoczął swoją działalność w 2003 r. W latach 2003–2010 Instytut wydawał kwartalnik „Międzynarodowy Przegląd Polityczny”. W latach 2011-2015 był organizatorem corocznego kongresu „Polska – Wielki Projekt”. W 2017 zorganizował edycję Krajowej Ligi Innowacji. Od 2017 r. Instytut kładzie duży akcent w swojej działalności na publikacje opracowań i rekomendacji, których celem jest pokazywanie w jaki sposób polska gospodarka powinna wykorzystywać szanse związane z czwartą rewolucją przemysłową, innowacyjnością i nowymi technologiami.

Instytut Sobieskiego prowadzi także działalność edukacyjną poprzez realizację projektu „Akademia Młodych Ekspertów”, który wspiera młodych ludzi w rozwijaniu kompetencji przywódczych i umiejętności miękkich. Każda edycja programu koncentruje się na innym istotnym zagadnieniu, odpowiadając na aktualne potrzeby młodego pokolenia. Obecnie, podczas 6. edycji, projekt koncentruje się na tematyce Unii Europejskiej, przekazując wiedzę oraz przygotowując uczestników do udziału w konkursach Europejskiego Urzędu Doboru Kadr (EPSO). Program otwiera uczestnikom drzwi do międzynarodowej kariery w instytucjach unijnych. To wyjątkowa okazja do zdobycia praktycznych umiejętności i rozwoju zawodowego na najwyższym poziomie.

Jednym z najnowszych projektów Instytutu Sobieskiego jest „Kanał Sobieski”, do którego subskrypcji zapraszamy na YouTube. Kanał został stworzony z myślą o inspirujących rozmowach na ważne tematy dla Polski. Spotykamy się z tam ciekawymi osobowościami, by wspólnie kształtować przestrzeń do merytorycznej debaty.

W swojej działalności Instytut Sobieskiego współpracował z wieloma podmiotami. Do tej pory były to m.in.:

- organizacje pozarządowe: Forum Automatyki i Robotyki Polskiej, Fundacja Wspierania Ubezpieczeń Wzajemnych, Fundacja Republikańska, Instytut Jagielloński, Nowa Konfederacja, Ambitna Polska, Młodzi dla Polski, Studenci dla Rzeczypospolitej, Fundacja Konrada Adenauera, Central European Energy Partners, Fundacja im. Sławomira Skrzypka, Fundacja im. Wacława Felczaka, Institute for Foreign Affairs and Trade (Külügyi és Külgazdasági Intézet), Institute for Politics and Society (Institut pro politiku a společnost), The F. A. Hayek Foundation Bratislava;
- firmy komercyjne: Aiut, Assay Group, Rohde&Schwarz, WB Electronics, Asseco, Samsung, Lotos, Google, Procter and Gable, PWC, Cisco, EY, Phoenix Systems, Uber, USP Zdrowie, Fortum, Orange, Energa, Zysk i Ska, Collegium Wratislaviense, 4CF;
- instytucje państwowe/ponadnarodowe: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Fundacją Platforma Przemysłu Przyszłości, Agencja Rozwoju i Przemysłu, Giełda Papierów Wartościowych, Bank Gospodarki Krajowego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Cyfryzacji, Prawo i Sprawiedliwość, Ambasada Węgier, Senat RP, Europejska Partia Konserwatystów i Reformatorów, Biuro Parlamentu Europejskiego w Polsce.

Pełną listę raportów i publikacji oraz informacje o działalności Instytutu można znaleźć na stronie www.sobieski.org.pl.

Zapraszamy także do subskrybowania Kanału Sobieski na platformie [youtube.com/kanalSobieski](https://www.youtube.com/kanalSobieski). Dołączcie do nas – warto!



Fundacja Centrum Strategii Rozwojowych (CSR) to niezależny ośrodek analityczny specjalizujący się w projektowaniu długofalowych strategii gospodarczych oraz budowaniu porozumienia wokół kluczowych kierunków rozwoju Polski. Misją fundacji jest dostarczanie decydentom politycznym i liderom biznesu rzetelnych analiz oraz rekomendacji systemowych, które wzmacniają podmiotowość gospodarczą, bezpieczeństwo oraz potencjał rozwojowy państwa. CSR pełni rolę katalizatora dialogu, łącząc wiedzę merytoryczną z realiami operacyjnymi, by wspólnie wypracowywać rozwiązania wykraczające poza bieżący cykl polityczny.

Działalność fundacji koncentruje się na obszarach o znaczeniu strategicznym dla przyszłości Rzeczypospolitej, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów wzrostu oraz stabilności otoczenia regulacyjnego. Poprzez autorskie narzędzia, takie jak Forum Dialogu Strategicznego realizowane w formule Chatham House, CSR tworzy bezpieczną przestrzeń do merytorycznej debaty między administracją publiczną a sektorem prywatnym. Think tank stawia na pragmatyzm i efektywność państwa, dążąc do przekucia diagnoz w konkretne koncepcje budujące trwałą przewagę konkurencyjną Polski na arenie międzynarodowej.

CZAS TRÓJMORZA

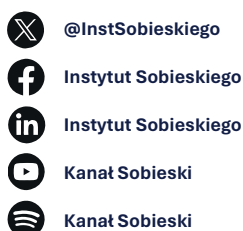
NOWY GŁOS EUROPY W G20



Na przestrzeni ostatnich trzech dekad państwa Europy Środkowej i Wschodniej przeszły jedną z największych i najbardziej udanych transformacji we współczesnej historii. Pokonawszy drogę od gospodarek centralnie planowanych po dynamiczne gospodarki rynkowe napędzane innowacją, region Trójmorza wyłonił się jako jeden z kluczowych motorów wzrostu tak w Unii Europejskiej, jak i poza. Dzisiaj liczba mieszkańców regionu sięga 120 milionów, a jego łączne GDP przekroczyło 4 biliony euro. To skala porównywalna z największymi gospodarkami świata.

Nasz raport pokazuje, że Trójmorze to coś więcej niż zwykła platforma współpracy. To makroregionalna siła oparta na bliskości zapewnianej dzięki połączeniom infrastrukturalnym, energetycznym i cyfrowym. To coraz bardziej spójna przestrzeń gospodarczej konwergencji, mocy przemysłowej i potencjału technicznego. Dynamika wzrostu regionu, odporność na globalne zawirowania i rosnąca rola w globalnych łańcuchach wartości sprawiają, że Trójmorze staje się coraz ważniejszym filarem europejskiej konkurencyjności.

Zaproszenie Polski do udziału w G20 stanowi punkt zwrotny o historycznym znaczeniu. Po raz pierwszy głos Trójmorza może wybrzmieć bezpośrednio, na forum, gdzie tworzone są reguły światowej gospodarki. To historyczna szansa nie tylko na wzmocnienie regionalnej współpracy, ale przede wszystkim na wyartykułowanie wspólnych interesów państw regionu ze sceny o globalnym zasięgu. Trójmorze nie jest już tylko piękną wizją zamknięcia luki rozwojowej. To rzeczywistość. Staje się siłą współkształtującą przyszłość Europy i gospodarki światowej.



Lipowa 1a/20
00-316 Warszawa

sobieski@sobieski.org.pl
www.sobieski.org.pl

©Copyright by
Instytut Sobieskiego 2026

ISBN 978-83-68374-20-9
Warsaw 2026