

think tank
the company.

# POLSKA WYGRAŁA OSTATNIE 37 LAT. **A CO DALEJ?**

MAPA DROGOWA POLSKI PRZEDSIĘBIORCZEJ
NA NAJBLIŻSZE 18 MIESIĘCY

# KIM JESTEŚMY?

**The Company** to polska grupa zrzeszająca przedsiębiorców działających w społecznościach BNI i Corporate Connections. Łączy blisko 2,5 tys. właścicieli firm z ponad 100 branż, prowadzących działalność na rynkach polskim, europejskich i pozaeuropejskich.

Prawie 240 pracowników The Company regularnie współpracuje z właścicielami firm, co umożliwia sprawny przepływ wiedzy między przedsiębiorcami a zespołem organizacji. Firmy należące do 2,5 tys. członków społeczności zatrudniają łącznie ponad 200 tys. osób i osiągają przychody przekraczające 250 mld zł, kwotę porównywalną ze skalą rocznej gospodarki mniejszych państw europejskich.

**Think Tank The Company** to ośrodek doradczo-analityczny powołany w ramach tej społeczności, skupiony na wsparciu polskich przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb sektora MŚP. Łączy głos przedsiębiorców z analizą regulacji i praktyką gospodarczą, przekształcając wnioski płynące z działalności biznesowej w konkretne rekomendacje. Dzięki współpracy ze społecznością The Company ośrodek pozostaje w bezpośrednim kontakcie z właścicielami przedsiębiorstw i może identyfikować bariery, które napotykają oni w codziennej działalności. Działa na podstawie trzech zasad: rzetelności, sprawczości i apolityczności.

**Polska Przedsiębiorcza** to projekt zainicjowany przez Think Tank The Company. Jego celem jest budowanie wspólnego stanowiska przedsiębiorców, szczególnie w sprawach dotyczących rozwoju firm, konkurencyjności gospodarki i bezpieczeństwa kraju. To propozycja kierunku rozwoju Polski na kolejną dekadę, formułowana przez ludzi, którzy na co dzień inwestują, zatrudniają pracowników i rozwijają przedsiębiorstwa.

# DLACZEGO TERAZ?

Polska odniosła w ostatnich 37 latach znaczący sukces gospodarczy. W ciągu jednego pokolenia przeszliśmy drogę od kraju nadrabiającego cywilizacyjne zaległości do szóstej co do wielkości gospodarki Unii Europejskiej. Powstały miliony miejsc pracy, a miliony ludzi poprawiły swoją sytuację materialną i zasiliły rosnącą klasę średnią. Model, który umożliwił ten rozwój, jednak stopniowo się wyczerpuje. Tylko w ostatnich 10 latach średnie wynagrodzenie w Polsce wzrosło o około 120 proc., podczas gdy średnio w UE o około 40 proc. To dobra wiadomość dla pracowników i ich rodzin, ale jednocześnie osłabienie przewagi kosztowej, na której przez lata opierała się część polskiej konkurencyjności. Taniej produkują już inni. Dlatego przez najbliższe 18 miesięcy Think Tank The Company skoncentruje działania na czterech obszarach. Nie oznacza to, że pozostałe wyzwania są mniej istotne - ich pełną mapę przedstawia osobny raport „Wyzwania Polski Przedsiębiorczej". Wybraliśmy te cztery dziedziny, ponieważ mamy w nich doświadczenie, dostęp do wiedzy przedsiębiorców i możliwość osiągnięcia mierzalnych rezultatów.

01.

# PRZEDSIĘBIORCA
# ETOS I ASPIRACJE

Coraz mniej Polaków deklaruje zamiar założenia własnej firmy. Według badania Global Entrepreneurship Monitor własne przedsiębiorstwo planuje założyć zaledwie 3 proc. badanych Polaków. To jeden z najniższych wyników na świecie. Średnia dla państw uczestniczących w badaniu wynosi około 25 proc., a w Zjednoczonych Emiratach Arabskich przekracza 50 proc. Pod względem deklarowanych aspiracji przedsiębiorczych Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w zestawieniu. Nie jest to wyłącznie problem wizerunkowy. To przede wszystkim wyzwanie strategiczne.

Prywatne przedsiębiorstwa wytwarzają większość wartości dodanej w polskiej gospodarce i zapewniają znaczną część miejsc pracy. Generują również dużą część wpływów z PIT, CIT i VAT. Jeśli kolejne pokolenie będzie coraz rzadziej zakładało firmy, w perspektywie następnej dekady skutki mogą odczuć finanse państwa i samorządów, a pośrednio także szkoły, szpitale oraz inne usługi publiczne. A przecież są historie, które mogą inspirować. Rafał Brzoska budował InPost, mając wizję, zanim powstał pierwszy paczkomat. Michał Sołowow zaczynał od kilku tysięcy dolarów odłożonych za pracę za granicą. Krzysztof Pawiński z czterema kolegami konfekcjonował zabielacz do kawy - dziś Maspex przejmuje marki istniejące od 200 lat. Tych historii są tysiące, w każdym powiecie. Problem w tym, że opowiadamy je za rzadko. Potrzebujemy zmiany narracji i traktowania przedsiębiorcy jako partnera w rozwoju państwa.

### Co robimy przez 18 miesięcy:

Prowadzimy długofalową kampanię, która przywraca znaczenie etosowi przedsiębiorczości i przedstawia prowadzenie firmy jako realną drogę do awansu, niezależności i sprawczości. Podstawą kampanii będą autentyczne historie polskich przedsiębiorców, a nie abstrakcyjne deklaracje. Wspieramy edukację przedsiębiorczą i promujemy rzetelny obraz ludzi, którzy inwestują, zatrudniają i ponoszą odpowiedzialność za miejsca pracy.

## 02.

# POLSKIE FIRMY NA ŚWIECIE

Polskie firmy coraz częściej konkurują technologią, jakością i wzornictwem, ale świat wciąż za rzadko to zauważa. Dane są alarmujące: jeszcze w 2024 r. klientów zagranicznych miał co ósmy nowy polski przedsiębiorca, rok później już tylko co czternasty. Oznaczało to spadek o 43 proc. i największy regres wśród badanych krajów o wysokich dochodach. Litwa, Estonia i Łotwa - gospodarki wielokrotnie mniejsze od polskiej - osiągają pod względem ekspansji zagranicznej przedsiębiorców wyniki należące do najlepszych w badaniu.

Dzieje się to w momencie, gdy polskie firmy coraz śmielej wychodzą w świat. Adamed przejął zakład produkcyjny Sanofi pod Barceloną. Maspex kupił czeską Becherovkę, markę z historią sięgającą 200 lat. JNT Group przejęła najstarszego producenta cavy w Hiszpanii. Polskie firmy przestają być podwykonawcami zachodnich marek I coraz częściej same stają się właścicielami zagranicznych aktywów, technologii oraz kanałów dystrybucji.

Polsce nadal brakuje jednak silnej i powszechnie rozpoznawalnej marki gospodarczej. Oznaczenie „Made in Poland” zbyt rzadko stanowi samodzielny atut na światowych rynkach, choć polskie produkty pod względem jakości mogą skutecznie konkurować z ofertą zagranicznych przedsiębiorstw.

### Co robimy przez 18 miesięcy:

Wspieramy ekspansję polskich marek, uzupełniając działania instytucji i organizacji zajmujących się promocją eksportu. Pokazujemy przykłady firm skutecznie budujących rozpoznawalność za granicą, ułatwiamy wymianę doświadczeń i włączamy internacjonalizację do debaty o strategicznych kierunkach rozwoju kraju. Chcemy współpracować z innymi organizacjami reprezentującymi przedsiębiorców, aby wspólnie stworzyć nowoczesną definicję marki „Made in Poland” i określić wartości, z którymi powinna być kojarzona na rynkach światowych.

# 03.
# ENERGIA I KONKURENCYJNOŚĆ

Przez lata jedną z głównych przewag Polski byli ludzie – ich kompetencje, pracowitość i relatywnie niskie koszty pracy. Dziś o konkurencyjności gospodarki coraz częściej decyduje również dostęp do stabilnej energii w przewidywalnej cenie. W tym obszarze Polska ma jeden z największych problemów.

Polskie firmy płacą za energię elektryczną ceny należące do najwyższych w Unii Europejskiej, szczególnie w sektorach przemysłowych. Według przywoływanych danych są one o około 50 proc. wyższe niż w Niemczech, a w porównaniu z Francją - nawet kilkukrotnie wyższe. Nie jest to już wyłącznie problem przemysłu energochłonnego. Wysokie ceny energii wpływają na koszty produkcji, usług, transportu i całych łańcuchów dostaw. Każdy przedsiębiorca rozumie, że trwale wysokie koszty energii ograniczają zdolność firmy do inwestowania i konkurowania na rynkach międzynarodowych.

Decyzja o budowie elektrowni jądrowej jest słuszna, ale efekty tej inwestycji pojawią się dopiero w dłuższej perspektywie. Polska potrzebuje odpowiedzi na pytanie, co zrobić wcześniej.

Energia może być wytwarzana z różnych źródeł - wiatru, wody, gazu, węgla i paliwa jądrowego. Potrzebujemy spójnej strategii określającej rolę poszczególnych technologii, harmonogram ich rozwoju oraz sposób współpracy całego systemu. Stabilną podstawę wytwórczą mogłyby w przyszłości współtworzyć małe reaktory modułowe, natomiast odnawialne źródła energii - w tym energetyka prosumencka - mogą ograniczać zapotrzebowanie na energię z sieci i zmniejszać część kosztów ponoszonych przez firmy oraz gospodarstwa domowe. Polska już wcześniej pokazała, że potrafi wykorzystywać technologiczne skróty. Pominęliśmy etap powszechnego rozwoju telefonii stacjonarnej, szybko przechodząc do sieci komórkowych, a dziś dysponujemy jednymi z najbardziej rozwiniętych systemów płatniczych w Europie. Podobny skok możemy wykonać w energetyce.

Pod pojęciem energii kryje się jednak nie tylko energia elektryczna, lecz także ciepło. Oba obszary powinny być planowane łącznie, ponieważ modernizacja ciepłownictwa, rozwój kogeneracji, efektywność energetyczna budynków i elektryfikacja ogrzewania wpływają na bilans całego systemu.

### Co robimy przez 18 miesięcy:

Stawiamy energetykę i konkurencyjność wysoko na agendzie gospodarczej i działamy na rzecz taniej, stabilnej energii, w tym przygotowania warunków umożliwiających rozwój pierwszych polskich projektów SMR. Budowa potrwa lata, ale jeśli jej nie rozpoczniemy, nigdy jej nie będziemy mieli. Mówimy o tym wprost, bo niska cena energii to warunek konkurencyjności każdej polskiej firmy. Przygotujemy również analizę kosztów wytwarzania energii z poszczególnych źródeł, uwzględniając nie tylko cenę samej produkcji, lecz także koszty sieci, bilansowania, magazynowania, bezpieczeństwa dostaw oraz zależności technologiczne w warunkach napięć geopolitycznych.

# 04.
# PRODUKTYWNOŚĆ I POLSKA PRZYSZŁOŚCI

Dane wskazują, że bilans powstawania i zamykania firm w Polsce staje się coraz mniej korzystny. Jednocześnie przedsiębiorcy poświęcają zbyt dużą część czasu i zasobów na obsługę zmieniających się przepisów, zamiast koncentrować się na rozwoju działalności. Problem ten wpisuje się w szerszy trend demograficzny. Według prognoz ONZ liczba mieszkańców Polski spadnie z około 37 mln obecnie do około 33 mln w 2050 r., a mediana wieku przekroczy 51 lat. Przy malejącej liczbie osób w wieku produkcyjnym zwiększanie produktywności dzięki technologiom, inwestycjom i sprawniejszym regulacjom przestaje być wyłącznie wyborem rozwojowym - staje się koniecznością. Każdy zbędny obowiązek administracyjny oznacza czas i kapitał, których polska gospodarka będzie miała w kolejnych dekadach coraz mniej.

Problem widać również w sektorze innowacji. Polacy współtworzą zaawansowane projekty technologiczne - od narzędzi głosowych wykorzystujących AI po rozwiązania satelitarne - jednak znaczna część wartości biznesowej jest kapitalizowana poza granicami Polski. Spośród 41 polskich firm technologicznych, które pozyskały ponad 15 mln euro finansowania, 38 ma holding zarejestrowany za granicą. Nie musi to wynikać z niechęci założycieli do płacenia podatków w Polsce. Jedną z przyczyn mogą być bariery prawne i organizacyjne: według przywoływanych danych zamknięcie rundy inwestycyjnej może trwać w Polsce do ośmiu tygodni, podczas gdy w stanie Delaware - około 24 godzin.

Problemem nie jest brak pomysłów. Słabością pozostają niewystarczająca współpraca nauki, technologii i biznesu oraz zbyt długa droga od pomysłu do finansowania i wdrożenia.

Cel jest prosty: firmy powinny móc przeznaczać większą część wypracowanych zysków na inwestycje, szybciej wdrażać technologie i krócej czekać na decyzje administracyjne. Temu służy estoński CIT, nad którego upowszechnieniem pracujemy wspólnie z SGH, by zatrzymany w firmie zysk zasilał inwestycje, a nie podatek. Mechanizm ten pozwala odroczyć opodatkowanie zysku pozostawionego w przedsiębiorstwie i przeznaczonego na jego dalszy rozwój.

Temu samemu służy skrócenie procesu inwestycyjnego. Dziś na część zezwoleń czeka się latami, co opóźnia budowę zakładów, uruchamianie produkcji i realizację nowych projektów.

Przewlekłe postępowania, dublujące się obowiązki oraz nadmiernie rozbudowane systemy sprawozdawcze odbierają firmom czas i kapitał, które mogłyby zostać przeznaczone na inwestycje, technologie i wzrost zatrudnienia.

Największym problemem nie jest brak regulacji, lecz ich niestabilność, złożoność i niespójność. Niepewność regulacyjna działa jak dodatkowy, ukryty podatek. Przedsiębiorcy nie wiedzą, jakie przepisy będą obowiązywać za rok, dlatego coraz trudniej im podejmować długoterminowe decyzje inwestycyjne.

Do tego dochodzi gold-plating, czyli nakładanie na poziomie krajowym dodatkowych obowiązków, które wykraczają poza minimum wymagane przez prawo unijne. Część barier nie wynika więc bezpośrednio z regulacji europejskich, lecz ze sposobu ich wdrażania w Polsce.

Inicjatywa SprawdzaMY pokazała skalę problemu. Przedsiębiorcy zidentyfikowali 522 bariery, z których około 60 proc. skierowano do realizacji lub dalszych prac legislacyjnych. To przykład, że współpraca państwa i biznesu może przynosić konkretne rezultaty, jeśli ma jasno określone cele, harmonogram i odpowiedzialność za wdrożenie.

Prostsze przepisy służą przede wszystkim małym i średnim przedsiębiorstwom, które nie mają rozbudowanych działów prawnych ani zespołów zajmujących się zgodnością regulacyjną. Deregulacja nie jest więc przywilejem dla największych firm, lecz sposobem wyrównywania warunków konkurencji dla mniejszych podmiotów i osób rozpoczynających działalność.

**Co robimy przez 18 miesięcy:**

Działamy na rzecz rozwiązań, które zwiększają inwestycje i tempo rozwoju polskich firm: upowszechnienia CIT estońskiego (projekt z SGH), skrócenia procesu inwestycyjnego i uzyskiwania zezwoleń, lepszego połączenia nauki, technologii i biznesu oraz dokończenia rozpoczętego procesu deregulacji (projekt SprawdzaMy) - w tym poprzez raporty eksperckie i propozycje legislacyjne. Mniej zbędnych formalności i szybsze decyzje oznaczają więcej czasu, kapitału i energii na inwestycje oraz tworzenie wartości.

# POLSKA PRZEDSIĘBIORCZA

Polska Przedsiębiorcza nie powstaje dlatego, że ponieśliśmy porażkę. Powstaje dlatego, że odnieśliśmy znaczący sukces i nie możemy pozwolić, by przerodził się on w samozadowolenie. Przez 37 lat nauczyliśmy się konkurować ciężką pracą. W kolejnych latach będziemy musieli w większym stopniu opierać konkurencyjność na produktywności, technologii, dostępnej cenowo energii, silnych markach oraz sprawności działania. Według prognoz demograficznych do 2060 r. liczba mieszkańców Polski może spaść poniżej 30 mln, a populacja Unii Europejskiej może stać się mniejsza od ludności Nigerii. W tych warunkach potrzebujemy wspólnej debaty o tym, jak rozwijać przedsiębiorczość, zapewnić gospodarce stabilną i konkurencyjną cenowo energię, wspierać technologie, wzmacniać markę Polski oraz ułatwiać polskim firmom ekspansję na światowe rynki. Działania w tych obszarach są warunkiem utrzymania znaczenia gospodarczego kraju i ograniczenia ryzyka jego stopniowej marginalizacji. Polska ma talenty, etos ciężkiej pracy i ambicję charakterystyczną dla społeczeństwa, które w stosunkowo krótkim czasie zbudowało demokratyczne i rynkowe instytucje. Ma jednak również problem z tworzeniem warunków, które pozwalają tym talentom rozwijać pomysły, przedsiębiorczość i technologie.

Polska wykorzystała historyczną szansę związaną z transformacją ustrojową, integracją europejską i otwarciem na światową gospodarkę. Dziś stoi przed kolejnym etapem, wymagającym nowego modelu wzrostu. Cztery opisane obszary są naszą odpowiedzią na to wyzwanie i konkretnym zobowiązaniem na najbliższe 18 miesięcy.

think tank
the company.

Think Tank The Company
Warszawa 2026
www.thinktanktc.org

Źródła: GEM 2025/2026 • Spotdata / Fundacja Przyjazny Kraj (2025) • GUS, PARP 2024/2025 • Eurostat • ONZ prognozy demograficzne • Think Tank The Company / SprawdzaMY 2026