

# *Direzione sviluppo!*

Cooperazione economica e commerciale  
tra Polonia e Italia

## Patrocinio onorario



## Contatti

### Jacek Bajger

**Tax**  
**Italian Desk**  
Partner  
**E:** jbajger@kpmg.pl

### Andrea De Gaspari

**Management Consulting**  
**Italian Desk**  
Manager  
**E:** adegaspari@kpmg.pl

### Kiejstut Żagun

**Tax**  
Director  
**E:** kzagun@kpmg.pl

### Mariusz Strojny

**Knowledge Management**  
**& Research**  
Senior Manager  
**E:** mstrojny@kpmg.pl

### Magdalena Maruszczak

**Marketing & Communications**  
Director  
**E:** mmaruszczak@kpmg.pl

## Uffici KPMG in Polonia

### Varsavia

ul. Chłodna 51  
00-867 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

### Kraków

al. Armii Krajowej 18  
30-150 Kraków  
**T:** +48 12 424 94 00  
**F:** +48 12 424 94 01  
**E:** krakow@kpmg.pl

### Poznań

ul. Roosevelta 18  
60-829 Poznań  
**T:** +48 61 845 46 00  
**F:** +48 61 845 46 01  
**E:** poznan@kpmg.pl

### Wrocław

ul. Bema 2  
50-265 Wrocław  
**T:** +48 71 370 49 00  
**F:** +48 71 370 49 01  
**E:** wroclaw@kpmg.pl

### Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
**T:** +48 58 772 95 00  
**F:** +48 58 772 95 01  
**E:** gdansk@kpmg.pl

### Katowice

ul. Francuska 34  
40-028 Katowice  
**T:** +48 32 778 88 00  
**F:** +48 32 778 88 10  
**E:** katowice@kpmg.pl

### Łódź

al. Piłsudskiego 22  
90-051 Łódź  
**T:** +48 42 232 77 00  
**F:** +48 42 232 77 01  
**E:** lodz@kpmg.pl

## kpmg.pl

**Autori:** Jacek Bajger, Andrea De Gaspari, Marcin Mańkowski, Jakub Olender, Mariusz Strojny, Marta Trusiewicz, Kiejstut Żagun

© 2015 KPMG Sp. Z o.o. è una Società a responsabilità limitata di diritto Polacco facente parte del network KPMG, composto da società indipendenti associate con KPMG International Cooperative („KPMG International”), soggetto di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati. Stampato in Polonia.

Il nome e logo KPMG e lo slogan “cutting through complexity” sono marchi registrati e marchi commerciali della KPMG International Cooperative („KPMG International”).

Le informazioni contenute in questa pubblicazione sono di natura generale e non riguardano la situazione di una società particolare. A causa della velocità dei cambiamenti in atto nella legislazione e nell'economia polacca si prega di assicurarsi, nel momento di presa visione della presente pubblicazione, che le informazioni ivi contenute siano ancora valide. Prima di prendere decisioni concrete suggeriamo di verificarle e consultarsi con i nostri advisors. I punti di vista e le opinioni espresse nel presente documento sono quelle degli autori e non rappresentano necessariamente il punto di vista e le opinioni di KPMG Sp. Z o.o.

# Indice

<b>Introduzione del Vicepremier, il Ministro dell'Economia Janusz Piechociński</b> .....	4
<b>Introduzione di Federica Guidi, Ministro dello Sviluppo Economico della Repubblica Italiana</b> .....	6
<b>Prefazione dell'Ambasciatore d'Italia in Polonia Alessandro De Pedys</b> .....	7
<b>Introduzione della KPMG</b> .....	8
<b>Principali conclusioni</b> .....	9
<b>La posizione dell'Italia e della Polonia nel mondo</b> .....	11
<b>Investimenti</b> .....	17
<b>L'attività delle aziende italiane sul mercato polacco</b> .....	19
Automotive .....	20
Macchine e impianti .....	22
Beni di consumo .....	26
Successi delle aziende polacche in Italia .....	34
<b>Gli scambi commerciali italo-polacchi</b> .....	35
L'Italia come esportatore di beni di lusso .....	40
<b>La Polonia secondo gli investitori italiani</b> .....	42
La ricerca .....	42
L'attività sul mercato polacco .....	44
L'attrattiva polacca per gli investimenti .....	50
Piani per il futuro .....	64
<b>Le aree con maggiori prospettive di crescita per la cooperazione italo-polacca</b> .....	67
<b>Allegati</b> .....	69
Polonia in sintesi .....	69
Italia in sintesi .....	70
Incentivi agli investimenti in Polonia .....	71
I Fondi europei .....	72
Le Zone Economiche Speciali .....	73

# Introduzione del Vicepremier, Ministro dell'Economia Janusz Piechociński



**D**a molti anni l'Italia è un partner economico strategico del nostro Paese ed occupa il 6 posto nella classifica dei maggiori investitori esteri in Polonia. Inoltre, insieme a Germania e Francia appartiene anche al Gruppo dei nostri maggiori partner nel commercio e negli investimenti nell'Unione Europea. In Polonia operano oltre 1 300 aziende italiane. Da parecchi anni sono presenti sul mercato polacco aziende come la Fiat Chrysler Automobiles (FCA) – produttore di automobili, la Brembo – produttore di sistemi di frenaggio, la banca UniCredit, la Ferrero – un'azienda del settore alimentare, la Indesit – produttore di elettrodomestici, la Mapei – azienda produttrice di colle e prodotti chimici per l'edilizia, la Marcegaglia – produttore di articoli in metallo per l'edilizia.

La Polonia è un partner economico stabile e dotato di attrattività. Creiamo delle condizioni favorevoli allo sviluppo dell'impresa, grazie alle quali notiamo un aumento delle esportazioni e attiriamo in Polonia investimenti esteri. Le aziende estere - comprese quelle italiane - che decidono di insediare appunto da noi i loro progetti, ci apprezzano.

Negli ultimi anni non è stato soltanto il valore degli investimenti esteri in Polonia a subire una modifica, ma soprattutto la loro struttura e le motivazioni. Il settore dei servizi sta diventando il vantaggio della Polonia. Oggi l'interesse degli investitori si rivolge a quei settori basati sulla conoscenza. Ciò riguarda i centri per i servizi condivisi, di ricerca e sviluppo, ed anche quelli che forniscono dei servizi specialistici ICT.

Una forte economia polacca e le solide fondamenta per la sua ulteriore crescita garantiscono il ritorno degli investimenti nel nostro Paese. A paragone con gli altri Stati dell'Unione Europea i nostri dati si presentano molto bene, consentendoci di occupare un posto tra i leader europei della crescita. Anche per questo le grandi multinazionali scelgono la Polonia per i loro nuovi investimenti in Europa.

La nostra ottima posizione è anche il risultato delle azioni del Ministero dell'Economia, che supporta la crescita degli investimenti in Polonia. Gli investitori possono ottenere un sostegno sotto forma di finanziamenti, assistenza nella formazione del personale o cofinanziamento degli investimenti nell'innovazione. Al Ministero dell'Economia abbiamo approntato una normativa, che facilita la conduzione delle attività economiche in Polonia. Grazie ai nostri sforzi abbiamo





prolungato anche l'attività delle Zone Economiche Speciali. Gli investitori operanti in tale ambito possono avvalersi di sgravi fiscali o terreni appositamente destinati alla costruzione delle strutture. Possono anche contare sull'appoggio di efficienti uffici regionali dei Centri di Servizi per gli Investitori e gli Esportatori.

Il nostro brand e la nostra posizione sono dovute anche al personale qualificato e professionale. Offriamo lavoratori ottimamente formati, apprezzati in tutto il mondo. Ciò fa sì che sempre più spesso possiamo competere con gli altri Paesi sotto il profilo della qualità e non soltanto dei costi di produzione o del lavoro.

Soddisfatti della crescita del nostro Paese, avutasi negli ultimi anni, restiamo però coscienti delle sfide che ci attendono ancora. Il mondo accelera il ritmo, ed i processi, a cui prendiamo parte, esigono impegno e collaborazione da ambo le parti. Sono convinto che, grazie al nostro duro lavoro, le tendenze favorevoli della crescita dell'economia polacca saranno continuate ed il brand polacco sarà riconoscibile in tutto il mondo.

L'ottima collaborazione con gli imprenditori e gli investitori italiani sostiene i nostri sforzi di modernizzazione e crea un profittevole quadro per lo sviluppo dei contatti bilaterali in molti settori, specialmente in quello dell'industria, dell'energia, dei trasporti, dell'informatica e della tutela ambientale. Il presente Rapporto sugli investimenti italiani nel nostro Paese è un'ottima fonte di ispirazione per tali contatti.

**Janusz Piechociński**

Il Vicepremier, ministro dell'Economia

# *Introduzione di Federica Guidi, Ministro dello Sviluppo Economico della Repubblica Italiana*



**E'** con particolare piacere che ho accolto l'invito a introdurre il primo rapporto sugli investimenti italiani in Polonia curato dalla KPMG, in collaborazione con l'Ambasciata italiana. Le relazioni economiche e commerciali tra Italia e Polonia sono infatti caratterizzate da un forte dinamismo, grazie anche ai profondi legami culturali e storici che caratterizzano i rapporti tra i due Paesi. Sono legami profondi, rinsaldatisi negli anni recenti nonostante la crisi economica, che la Polonia ha saputo affrontare meglio di altri. I tassi sempre positivi di crescita, tra i più alti dell'Unione Europea, hanno contribuito ad attirare nuovi investitori italiani oltre a permettere il consolidamento della presenza dei grandi gruppi già pienamente integrati da decenni nel tessuto produttivo locale, quali FCA, Brembo, Mapei e Ferrero.

La Polonia ha anche fatto mostra di una eccellente capacità di utilizzazione dei Fondi di coesione dell'Unione Europea. Durante l'ultimo negoziato sul Quadro Finanziario Pluriennale per il periodo 2014-2020, si è confermata il maggior beneficiario di Fondi europei, oltre 105 miliardi di Euro. Questi finanziamenti contribuiranno nei prossimi anni ad alimentare la domanda interna e a creare un mercato interessante per le nostre aziende. Inoltre, la Polonia ha creato una serie di strumenti - come ad esempio le 14 Zone Economiche Speciali, che resteranno in vigore fino al 2026 - in grado di incentivare lo stabilimento di nuove attività produttive, creando un clima favorevole per gli investitori. Le opportunità per le imprese italiane sono dunque rilevanti, in particolare nei settori dell'energia e delle infrastrutture, ma non solo: i settori tradizionali di eccellenza italiani, quali la moda o il design, l'agro-alimentare e la meccanica strumentale, hanno anch'esse grandi potenzialità di sviluppo.

Spero che questo Rapporto possa costituire un punto di riferimento per gli operatori economici interessati a conoscere più a fondo la Polonia, che potranno far tesoro delle esperienze raccolte in questo volume, e che esso sia un punto di partenza per un ulteriore approfondimento delle nostre già intense relazioni bilaterali.

**Federica Guidi**

Ministro dello Sviluppo Economico della Repubblica Italiana



# Prefazione dell'Ambasciatore d'Italia in Polonia Alessandro De Pedys



**L**e imprese italiane hanno sempre avuto una straordinaria capacità di individuare le potenzialità dei nuovi mercati, anche quando, ad un'osservazione superficiale, questi possono sembrare poco attraenti. Questo è stato sicuramente il caso della Polonia, dove le aziende italiane hanno cominciato ad operare tra le prime, proprio quando il Paese ha cominciato ad aprirsi all'estero a seguito delle prime elezioni libere del dopoguerra. Ricordo che nel 1989 la Polonia aveva un reddito pro-capite inferiore all'Ucraina e pari a circa la metà di quello dell'Ungheria, con un apparato produttivo obsoleto e inefficiente.

Gli imprenditori italiani, tuttavia, riuscirono ad intravedere il potenziale di sviluppo e iniziarono a investire su questo mercato. Una scommessa vinta: oggi la Polonia è la più importante economia dell'Europa centrale e orientale, una delle sei maggiori economie dell'Unione Europea e l'unica che ha continuato a crescere malgrado la gravissima crisi economica e finanziaria che ha colpito il continente.

In questi anni la presenza italiana si è costantemente rafforzata e diversificata, estendendosi dai settori di investimento tradizionali come l'automobile, gli elettrodomestici e i macchinari industriali a nuovi campi di attività come i servizi finanziari, l'industria della difesa, le infrastrutture, la green economy. L'Italia è uno dei principali partner commerciali e tra i maggiori investitori in Polonia.

Di qui l'idea, sviluppata insieme a KPMG, di provare a definire il ruolo dell'industria italiana in Polonia, di "tracciare" la presenza degli imprenditori e anche di raccoglierne le impressioni e le esperienze, raccogliendo il tutto in un rapporto ad hoc.

Il quadro che emerge è incoraggiante, descrive una presenza solida, diffusa sul territorio e soprattutto in costante crescita. Questo è naturalmente merito dei nostri imprenditori, capaci di radicarsi sui mercati esteri, ma anche delle autorità polacche che hanno saputo creare nel tempo un ambiente favorevole all'insediamento produttivo, che offre condizioni attraenti e standard europei. E' anche un quadro che indica come la Polonia sia sempre più un partner economico strategico per l'Italia, destinatario di investimenti, di esportazioni, di know how e di tecnologia.

Questo rapporto è una fotografia e al tempo stesso un racconto. E' la fotografia di un rapporto privilegiato, il rapporto di stretta collaborazione e interdipendenza che unisce l'Italia e la Polonia, e la storia di un successo, il successo italiano in questo Paese. Va considerato un punto di partenza e non di arrivo.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. De Pedys', written in a cursive style.

**Alessandro De Pedys**  
Ambasciatore d'Italia in Polonia

# Introduzione della KPMG

**L'**Italia è per la Polonia un importante partner economico, commerciale e di business. Nel nostro Paese sono presenti oltre 1300 aziende con partecipazione di capitale italiano, mentre il valore degli investimenti diretti italiani ha superato i 38 miliardi PLN. Considerato il ruolo importante, che gli investitori italiani rivestono nell'economia polacca, abbiamo pensato di preparare questo report fornendo un riepilogo della cooperazione italo-polacca realizzatasi sino ad oggi.

Per poter mostrare appieno l'esperienza delle aziende italiane in Polonia, abbiamo condotto uno studio tra le aziende a capitale italiano operanti nel nostro Paese, che per numero di dipendenti rappresentano il 22% circa del mercato delle aziende italiane in Polonia. Lo studio è stato ampliato anche con interviste approfondite rivolte a una selezione di investitori.

Il rapporto mostra come gli Investitori Italiani siano soddisfatti dei loro investimenti finora effettuati in Polonia e vogliono qui ampliare la scala delle loro attività. Secondo gli investitori italiani la Polonia è il Paese con maggiore attrattività per gli investimenti nella regione e in futuro tale attrattività crescerà.

Ringraziamo sentitamente le persone, le aziende e gli altri soggetti che hanno contribuito alla creazione della presente pubblicazione. Nutriamo la speranza che questo Rapporto sarà una preziosa fonte di informazioni sulle relazioni economiche e d'affari tra la Polonia e l'Italia e che possa contribuire allo sviluppo della cooperazione tra questi due Paesi.



*Jacek Bajger*

**Jacek Bajger**  
Partner  
Italian Desk  
KPMG in Polonia



*Andrea De Gaspari*

**Andrea De Gaspari**  
Manager  
Italian Desk  
KPMG in Polonia



# Principali conclusioni

1

## **Nel 2013 in Polonia erano attive 1300 aziende a capitale italiano**

In totale impiegavano 90 000 dipendenti. La maggioranza (67% nel 2013) era costituita da micro imprese, ossia operatori economici che assumono fino a 9 dipendenti.

2

## **Circa 20 aziende a capitale italiano operano in Polonia nel settore automobilistico**

In Polonia l'automotive è il settore in cui è visibile la maggiore attività degli operatori economici a capitale italiano. Essi danno lavoro a circa 15 000 persone, il che costituisce circa il 17% dell'occupazione nelle aziende a capitale italiano operanti in Polonia.

3

## **L'Italia è il sesto maggior investitore estero in Polonia**

Dall'ingresso della Polonia nell'Unione Europea il valore degli investimenti diretti italiani in Polonia è cresciuto significativamente, superando nel 2013 i 38 miliardi di PLN. La maggior parte degli investimenti italiani è stata fatta nei settori finanziario e assicurativo nonché in quello della produzione industriale.

4

## **L'Italia è il quarto maggior fornitore di merci in Polonia ed il quinto acquirente di prodotti polacchi**

Nel 2014 il valore delle esportazioni italiane in Polonia ha superato i 37 miliardi PLN: la maggior parte era costituita da macchine, impianti meccanici e caldaie (23%), veicoli, loro parti e accessori (12%). Nello stesso anno il valore delle esportazioni polacche in Italia è stato di circa 31 miliardi PLN. Tra le categorie di prodotti esportate in Italia la maggior parte era costituita da: veicoli, loro parti e accessori (19%), macchine, impianti meccanici e caldaie (14%). Il saldo degli scambi commerciali della Polonia con l'Italia rimane da anni negativo.

5

## **Nel 2013 le aziende polacche hanno acquistato dalle società italiane servizi per 4,6 mld PLN, ed hanno fornito servizi per 2,9 mld PLN**

Le aziende polacche hanno fornito agli imprenditori italiani prevalentemente servizi di trasporto su gomma (987 mln PLN), servizi di perfezionamento\* (259 mln PLN) nonché servizi di architettura, di ingegneria e di tipo tecnico (188 mln PLN). Le aziende polacche hanno usufruito di servizi italiani prevalentemente per quanto riguarda: viaggi (1259 mln PLN), servizi legali, contabili e di consulenza (535 mln PLN) nonché di trasporto su gomma (508 mln PLN).

\*Servizi di produzione (inclusi i servizi di trasformazione, montaggio, imballaggio ed etichettatura), eseguiti da un operatore dietro pagamento da parte del proprietario dei materiali/merci

6

### **Il 22% dei marchi di lusso presenti in Polonia proviene dall'Italia**

La maggioranza delle marche italiane di lusso del settore della moda e degli accessori è disponibile in Polonia nei saloni multimarca. In Polonia l'attività viene condotta anche dai saloni ufficiali di distribuzione delle marche automobilistiche di lusso (Maserati, Ferrari, Lamborghini). Nel 2014 in Polonia sono state registrate 64 auto di lusso di produzione italiana, ossia il 68% delle immatricolazioni totali delle auto di lusso.

7

### **Secondo le aziende italiane la Polonia è il Paese con la maggiore attrattività per gli investimenti nella regione**

In una scala da 1 a 5 gli investitori italiani hanno valutato l'attrattività della Polonia con 3,9 (dove 1: attrattività molto bassa, 5: attrattività molto alta). E' stata la migliore valutazione tra i Paesi della regione. L'attrattività dei paesi meridionali confinanti con la Polonia è risultata lievemente inferiore: Rep. Ceca (3,6) e Slovacchia (3,2).

8

### **Il 98% degli investitori italiani intervistati giudica favorevolmente gli ultimi 20 anni di cooperazione economica e d'affari italo-polacca**

Gli intervistati hanno indicato la reciproca apertura degli Italiani e dei Polacchi come fattore che consente di mantenere delle buone relazioni di affari e di allargare l'ambito della collaborazione reciproca. La conferma della riuscita collaborazione è la dichiarazione, di ben il 94% degli intervistati, di voler raccomandare la Polonia alle aziende estere non ancora qui presenti, come Paese in cui investire. In modo decisamente peggiore viene giudicata, invece, la facilità di condurre l'attività economica in Polonia.

9

### **Il 57% delle aziende italiane ha reinvestito in Polonia**

Nella maggior parte dei casi i reinvestimenti effettuati dalle aziende intervistate sono stati effettuati per aumentare la capacità produttiva. Più di un terzo di coloro che hanno reinvestito ha deciso di aprire un nuovo punto vendita, mentre il 22% un nuovo ufficio vendite o una succursale. Ben tre intervistati su quattro, valutano assai positivamente o positivamente il ritorno dei propri investimenti in Polonia. Solo il 3% valuta negativamente il ritorno degli investimenti, ma nessuno degli intervistati lo ha giudicato in modo decisamente negativo.

10

### **Il 60% degli investitori italiani intervistati progetta nuovi investimenti in Polonia nei prossimi 3 anni**

Le aziende italiane aumenteranno soprattutto la propria capacità produttiva. Meno di un'azienda su cinque, tra quelle che progettano investimenti, aprirà in Polonia un nuovo stabilimento produttivo o un ufficio vendite. Per realizzare efficacemente gli investimenti progettati, si aspettano dei cambiamenti da parte del settore pubblico, soprattutto una semplificazione dell'accesso agli aiuti pubblici ed una riduzione della burocrazia.



# La posizione dell'Italia e della Polonia nel mondo

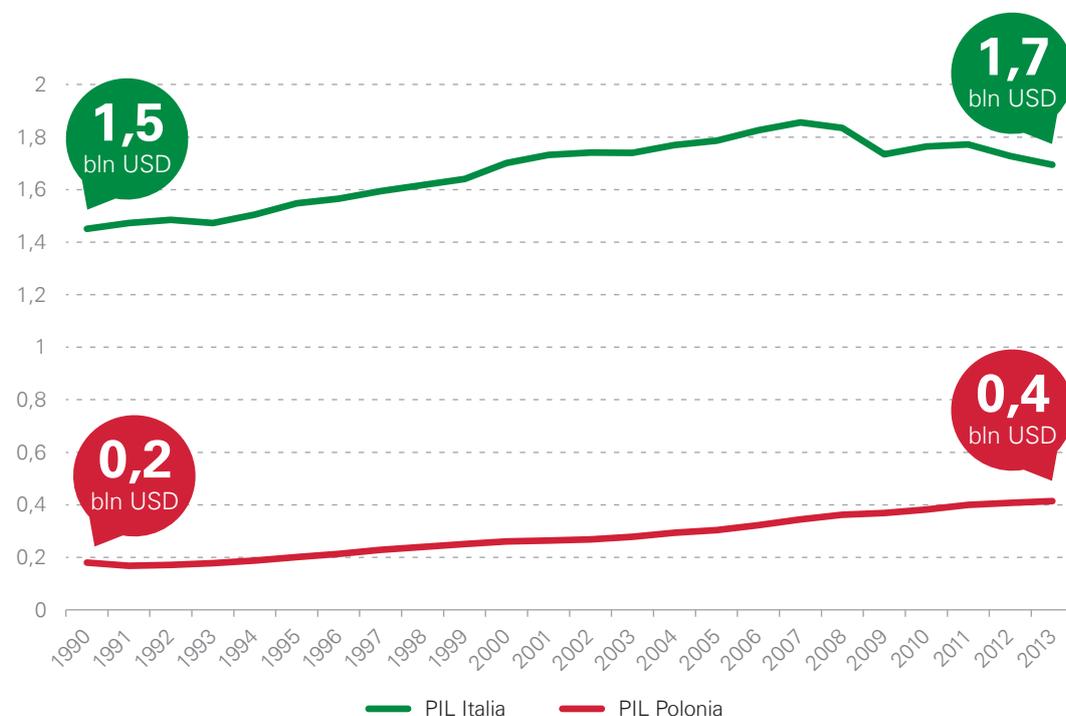
**L'** Italia occupa attualmente una posizione di rilievo nell'arena internazionale. Questo Paese è la settima maggiore economia del mondo, ma anche un importante investitore ed esportatore di beni e servizi.

Nel 2013 l'Italia era la settima economia del mondo dal punto di vista della grandezza e la quarta maggior economia nell'Unione Europea, con un prodotto interno lordo del valore nominale di oltre 2 bln USD (1,7 bln USD a prezzi costanti del 2005). Dalla crisi finanziaria del 2007 il PIL dell'Italia è diminuito e, fino al 2013, non è tornato ancora al livello pre-crisi.

Il prodotto interno lordo della Polonia è oltre quattro volte inferiore a quello italiano, ma è tuttavia caratterizzato da una crescita costante, da quando la Polonia è divenuta una economia di mercato.

Prodotto interno lordo di Italia e Polonia (bln USD)

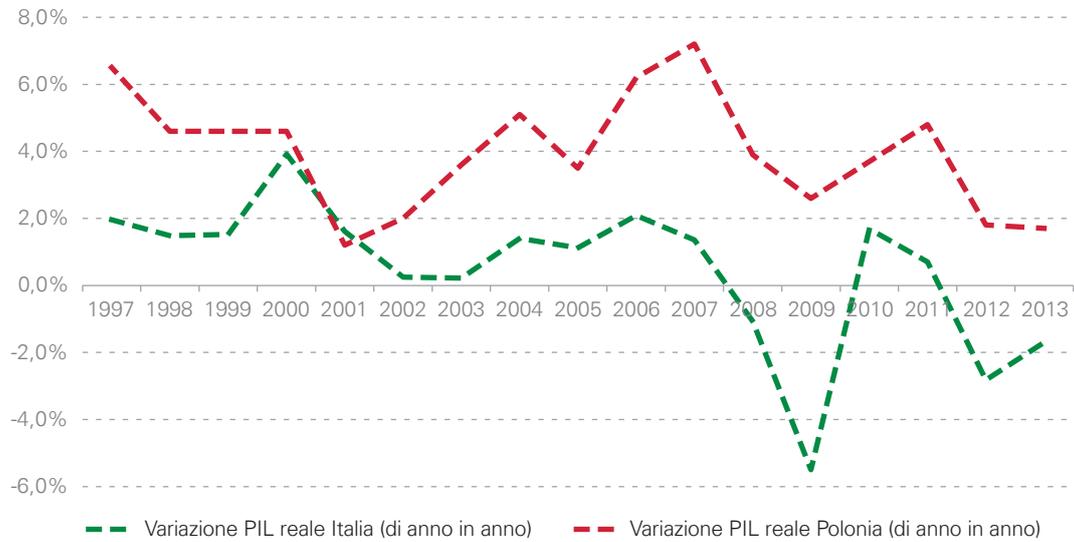
Nel 2013 l'Italia era la 7° e la Polonia la 23° maggior economia mondiale



Valori reali a prezzi costanti e al tasso di cambio del 2005

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati UNCTAD

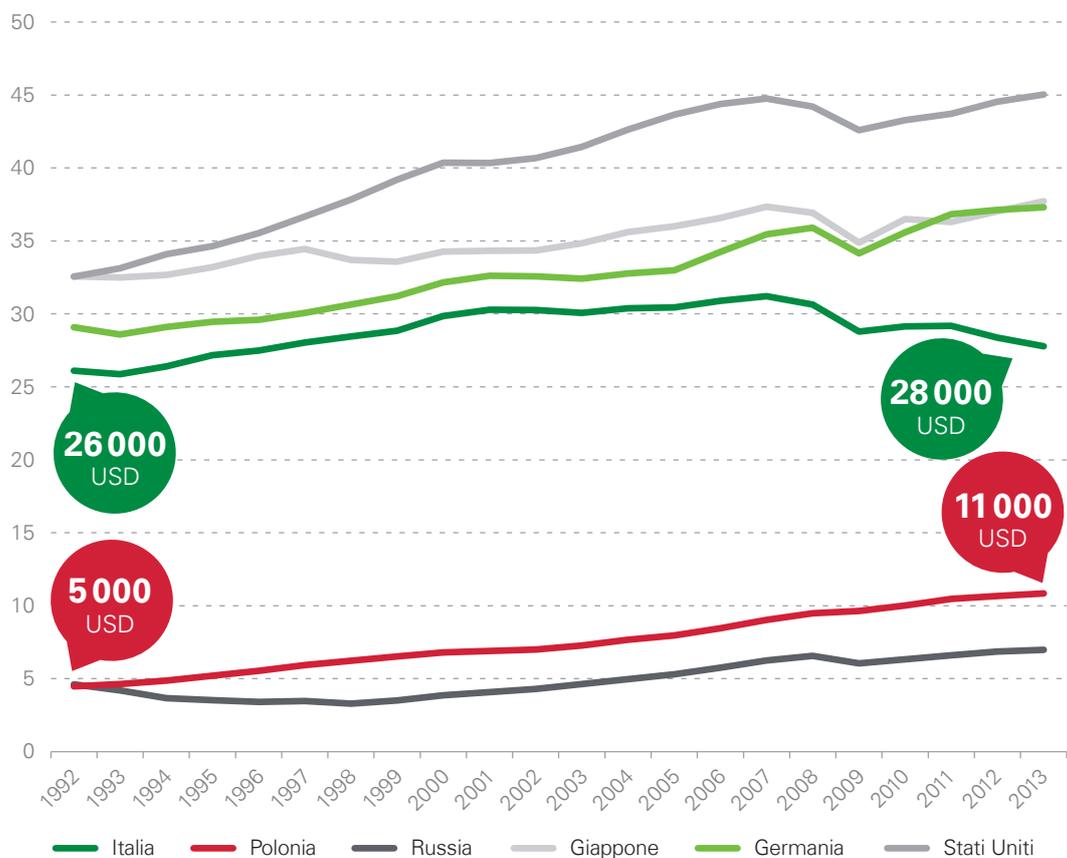
### Variazione annua PIL reale



Variazioni PIL reale in valuta locale

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su base dati GUS e Eurostat

### Prodotto interno lordo pro capite (in migliaia di USD)



Valori reali a prezzi costanti e al tasso di cambio del 2005

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati UNCTAD



Una crescita costante è visibile anche nel PIL pro capite polacco. Nel 2013 esso era già di 11 mila USD, mentre per l'Italia era circa 2,5 volte maggiore. Il prodotto interno lordo italiano pro capite ha registrato un significativo decremento in seguito alla crisi del 2007.

L'Italia è il tredicesimo investitore estero nel mondo. Nel 2013 il valore degli investimenti diretti dell'Italia è stato di circa 600 miliardi USD. Le aziende italiane investono innanzitutto nei Paesi Bassi (19% nel 2012), in Germania (9%), Spagna (8%) ed Austria (6%).

L'Italia è anche un importante ricettore di investimenti esteri. Nel 2013 il valore degli investimenti diretti esteri in Italia era superiore ai 400 miliardi USD. La maggior parte degli investimenti proveniva dall'Europa, principalmente da: Paesi Bassi (22%), Francia (17%), Lussemburgo\* (16%) e Gran Bretagna (9%).

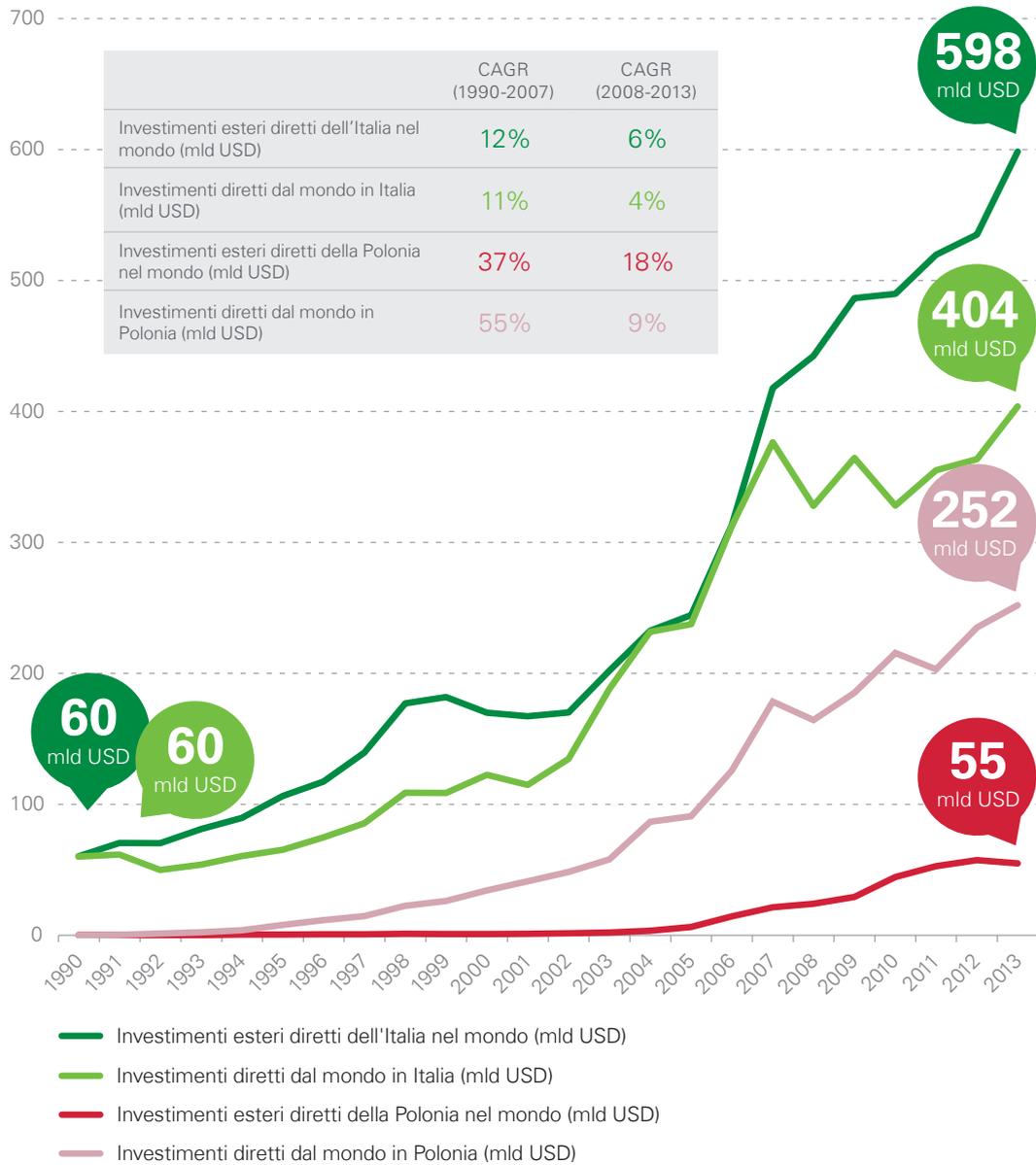
La Polonia è attualmente il 21° maggior ricettore di investimenti esteri. Ad investire maggiormente in questo Paese sono stati la Germania, i Paesi Bassi e la Francia. Nonostante l'incremento del valore degli investimenti polacchi nel mondo degli ultimi anni, essi rimangono comunque ad un livello basso. I Polacchi investono soprattutto in Lussemburgo\*, a Cipro, in Svizzera e nei Paesi Bassi. Ciò mostra che essi aprono aziende principalmente in Paesi con sistemi fiscali attraenti.

L'Italia è anche un importante esportatore di beni e servizi (il quinto per grandezza in Europa). Nel 2013 le esportazioni italiane di beni e servizi sono state di 631 miliardi USD. La maggioranza delle esportazioni italiane (40%) proviene dall'Italia nord-occidentale, in primo luogo dalla Lombardia e dal Piemonte (rispettivamente il 27% e l'11% delle esportazioni totali italiane). Una seconda area importante sulla mappa delle esportazioni italiane è il nord est del Paese, in primo luogo il Veneto (14% delle esportazioni) e l'Emilia-Romagna (13% delle esportazioni). Circa il 17% delle esportazioni italiane proviene dalle regioni del centro, in maggioranza dalla Toscana (8%).

---

\* Occorre notare che, a motivo del favorevole ambiente giuridico e tributario, in Paesi come il Lussemburgo vengono localizzate le holding, attraverso le quali il capitale giunge in Paesi terzi. In conseguenza il valore degli investimenti diretti del Lussemburgo è maggiore del valore reale degli investimenti di questo Paese.

Investimenti italiani e polacchi nel mondo e Investimenti esteri in Italia e in Polonia (in miliardi USD)



Fonte: elaborazione KPMG in Polonia in base ai dati UNCTAD

Nel 2013 *l'Italia* era il **13°** e la *Polonia* **38°** investitore nel mondo

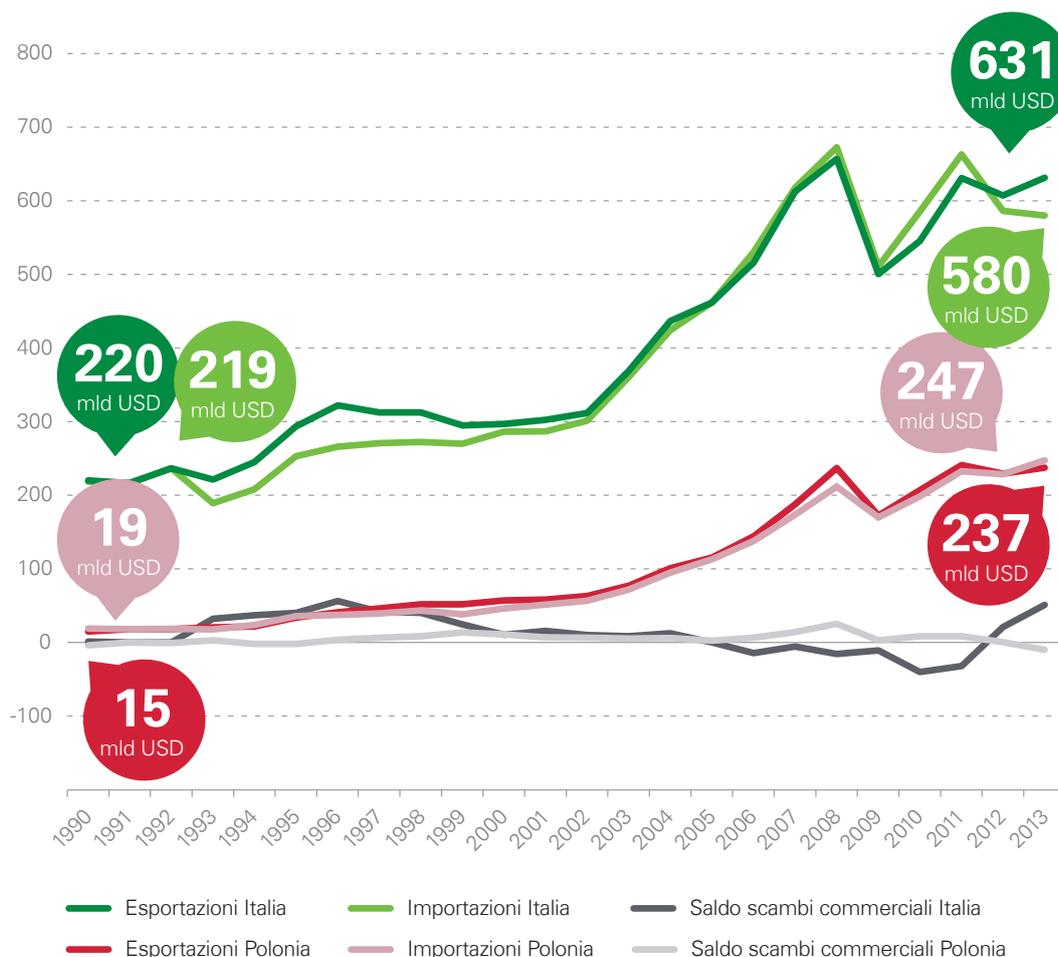
*l'Italia* è il **17°** e la *Polonia* **21°** tra i più grandi destinatari di investimenti



Nel 2013 le importazioni italiane sono state di 580 miliardi di USD, il che da un saldo positivo negli scambi commerciali (51 miliardi USD). Un importante saldo positivo negli scambi commerciali italiani si è potuto osservare anche negli anni 90 del XX secolo.

Dal momento dell'ingresso della Polonia nell'Unione Europea sono cresciute in maniera significativa le importazioni e le esportazioni di beni e servizi polacchi. La Polonia esporta le proprie merci principalmente in Germania, Gran Bretagna e Repubblica Ceca, ed importa innanzitutto da Germania, Russia e Cina. Nel 2013 il saldo degli scambi commerciali polacchi è stato negativo

### Esportazioni e importazioni di Italia e Polonia (mld USD)

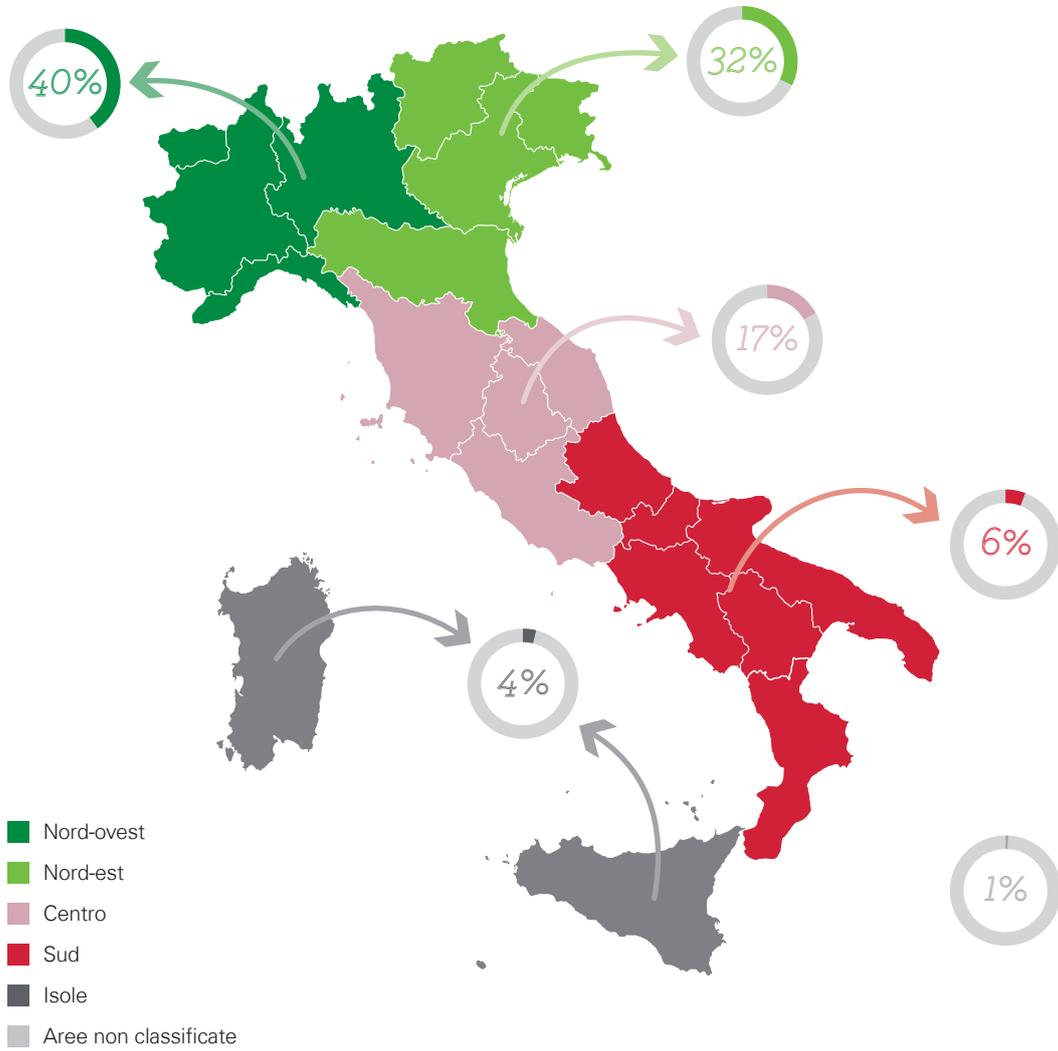


Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su base dati UNCTAD

Nel 2013 *l'Italia* era il **9°** e la *Polonia* **26°** esportatore nel mondo

*l'Italia* è il **10°** e la *Polonia* **25°** maggior importatore

Esportazioni dell'Italia per regione (gennaio-settembre 2014)



Fonte: Elaborazione KPMG in Polonia in base a dati Istat



# Investimenti

**L' Italia è uno dei maggiori investitori esteri diretti in Polonia. Dall'ingresso della Polonia nell'Unione Europea gli investimenti diretti italiani in Polonia sono cresciuti, superando nel 2013 i 38 miliardi di PLN. La maggioranza degli investimenti italiani è stata effettuata nel settore finanziario- assicurativo e nella produzione industriale.**

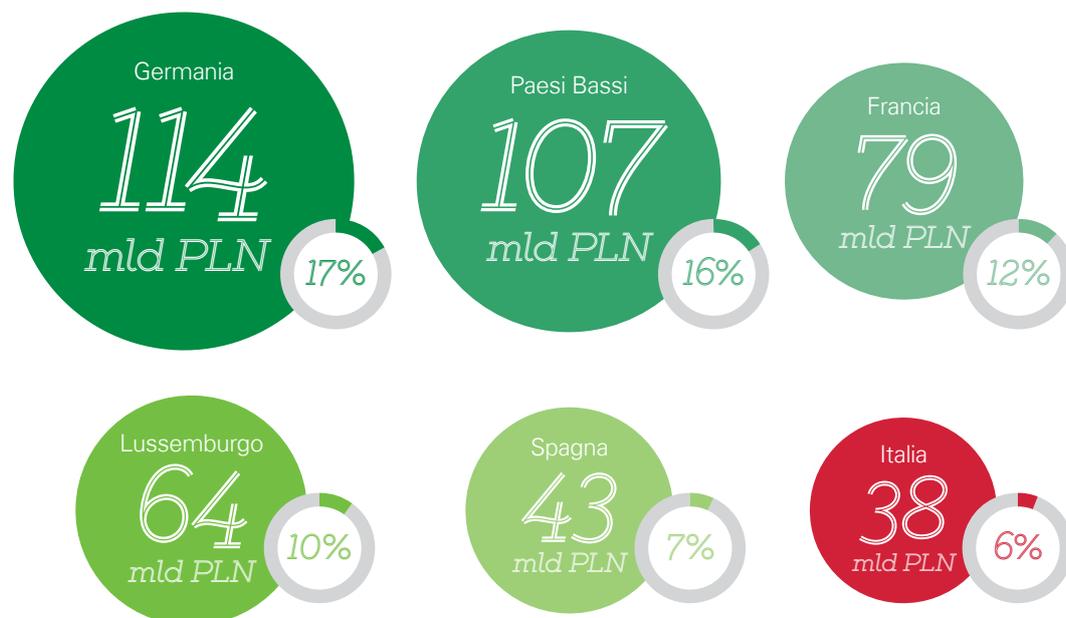
Nel 2013 l'Italia era, per grandezza, il sesto investitore diretto in Polonia, con un valore degli investimenti superiore a 38 miliardi PLN.

Questa è una posizione di rilievo, soprattutto considerando che le alte posizioni in classifica di Paesi Bassi e Lussemburgo derivano dal fatto che molti gruppi stabiliscono lì le Holding Company, dalle quali poi il capitale va in Paesi terzi.

L'ingresso della Polonia nell'Unione Europea ha rafforzato le sue relazioni economiche con gli Stati membri UE, inclusa l'Italia. Da allora è visibile l'aumento dell'interesse delle aziende italiane ad essere presenti sul mercato polacco: negli anni 2004-2013 il valore degli investimenti diretti italiani in Polonia è incrementato di tre volte, passando da 12 miliardi PLN nel 2004 a 38 miliardi PLN nel 2013.

Nel 2013, gli investimenti diretti in Polonia costituivano appena il 2% degli investimenti esteri complessivi dell'Italia.

## I maggiori investitori esteri diretti in Polonia (2013)



In parentesi sono state fornite le quote degli investimenti diretti del Paese su totale investimenti esteri in Polonia

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati NBP

Gli importanti attivi finanziari, posseduti dalle banche e da altri soggetti a capitale italiano operanti in Polonia nel settore finanziario ed assicurativo, influiscono sul fatto che, in tale settore appunto, si collochi la maggioranza degli investimenti italiani. Nel 2013, il 63% degli investimenti provenienti dall'Italia, sono stati fatti in soggetti che conducevano in Polonia attività finanziarie ed assicurative per un valore di 24 miliardi PLN. Un secondo importante settore è stato quello della produzione industriale, in cui gli Italiani hanno effettuato il 29% dei propri investimenti in Polonia, ossia oltre 11 miliardi PLN. Il significato degli investimenti nei rimanenti settori è stato decisamente minore.

#### Struttura degli investimenti diretti italiani in Polonia (2013)



Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati NBP

Assai diversa appare invece la situazione degli investimenti polacchi in Italia. La Polonia continua ad investire poco all'estero. Nel 2013 il valore complessivo degli investimenti esteri polacchi nel mondo è stata di circa 86 miliardi PLN, di cui soltanto 135 milioni PLN compiuti in Italia.

„*L'Italia è il 6° investitore diretto estero in Polonia.*”

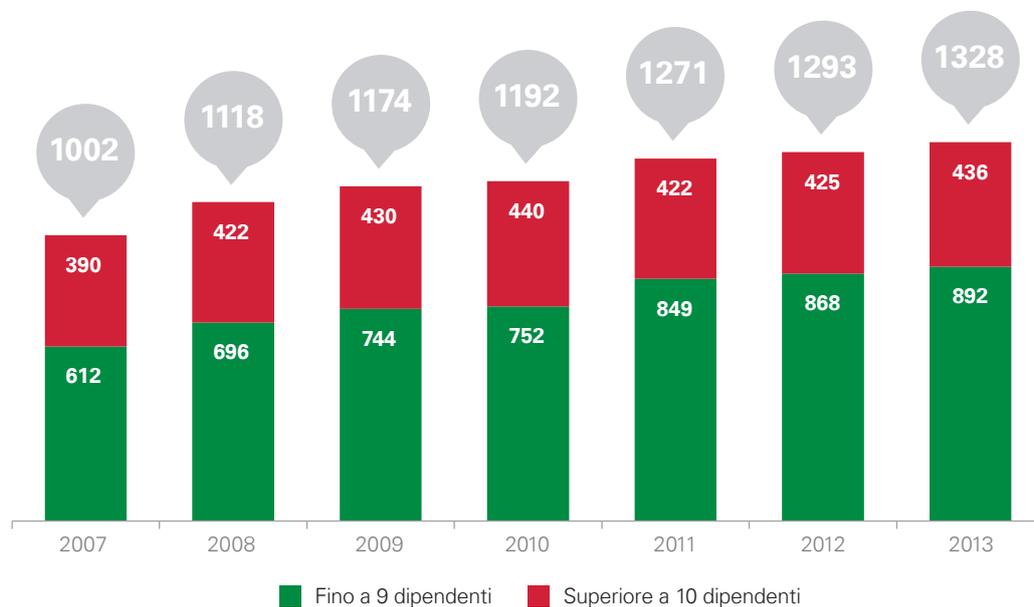


# L'attività delle aziende italiane sul mercato polacco

**N**el 2013 in Polonia operavano oltre 1300 aziende a capitale italiano, in 199 imprese il valore del capitale italiano superava 1 milione USD. Le aziende a capitale italiano, attualmente in Polonia, assumono circa 90 000 dipendenti.

La presenza delle aziende italiane in Polonia è in crescita - negli anni 2007-2013 il numero delle aziende a capitale italiano ha avuto un incremento medio del 5% annuo. Occorre però notare che la maggioranza di esse (il 67% nel 2013) è costituita da microimprese, cioè operatori economici con un personale fino a 9 dipendenti. È appunto il numero delle microimprese italiane ad aver avuto un rapido incremento negli ultimi anni (in media il 6% annuo) rispetto alle aziende con oltre 10 dipendenti (in media il 2% annuo).

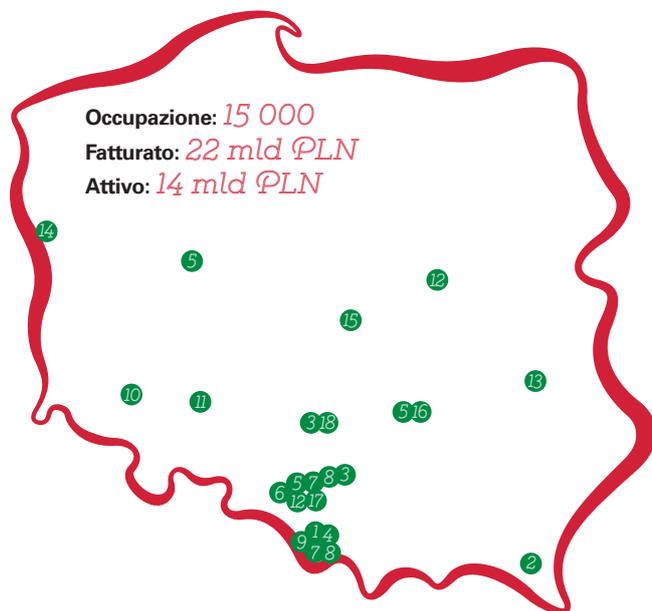
Numero e struttura delle aziende a capitale italiano in Polonia



Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati GUS

Le aziende a capitale italiano in Polonia assumono circa **90 000 dipendenti.**

# Automotive



**1 Alphastamp**  
**Bielsko-Biała**

Produzione prodotti in materie plastiche per l'automotive

**2 ATW**  
**Zagórz**

Produzione assi, semiassi e sospensioni per l'agricoltura nonché semirimorchi

**3 Brembo Poland**  
**Dąbrowa Górnicza, Częstochowa**

Produzione dischi freno e sistemi frenanti

**4 Comaglia**  
**Bielsko-Biała**

Produzione componenti in metallo e plastica per l'automotive

**5 Delfo Polska**  
**Tychy, Swarzędz, Kielce**

Produzione stampati, elementi saldati, servizi di verniciatura

**6 Dynamic Technologies Polska**  
**Czerwionka-Leszczyny**

Produzione elementi per auto

**7 Fiat**  
**Bielsko-Biała, Tychy**

Produzione autovetture e motori

**8 Magneti Marelli (w tym Plastic Components)**

**Bielsko-Biała, Sosnowiec**

Produzione impianti scarico, parti di sospensioni, illuminazione auto, sistemi di alimentazione, cruscotti, paraurti

**9 GT Poland**  
**Skoczów**

Produzione parti auto

**10 IS Polska**  
**Jawor**

Produzione elementi interni automobili

**11 Italmetal**  
**Łęg**

Produzione componenti metallici per automotive e elettrodomestici

**12 Landi Renzo**  
**Tychy, Warszawa**

Montaggio installazioni a gas. L'azienda ha un Centro Formazione e Montaggio a Varsavia

**13 MW Lublin**  
**Lublin**

Produzione cerchioni in acciaio

**14 Olsa Poland**  
**Kostrzyn nad Odrą**

Produzione lampade esterne ed interne per automotive

**15 Orsa-Moto**  
**Ozorków**

Produzioni tessuti e tappeti per auto

**16 SHL Production**  
**Kielce**

Produzioni parti stampate per automotive, attrezzi stampati, gruppi saldati per veicoli, pale meccaniche e caricatrici

**17 Proma Poland**  
**Tychy**

Stampaggio e saldatura elementi metallici, montaggio strutture sedili auto

**18 Sila Poland**  
**Częstochowa**

Produzione meccanismi per cambio marce e cavi per auto

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su analisi resoconti finanziari e desk research





## *Enrico Bologna*

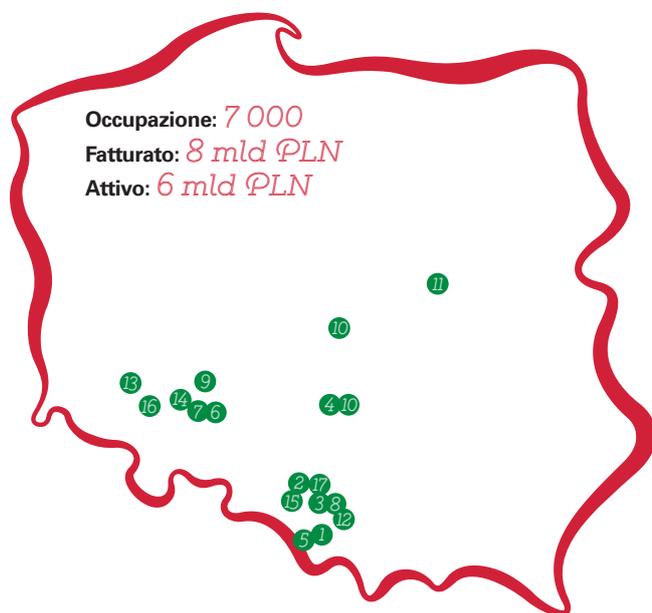
Country Manager, Brembo

Brembo ha celebrato nel 2014 il ventennale della sua presenza in Polonia.

In questi anni di strada ne è stata percorsa molta, incominciando con una piccola attività di lavorazione meccanica per la produzione di dischi freno per l'aftermarket, fino a diventare uno dei più grossi poli mondiali per la produzione integrata di dischi freno destinati alle maggiori Case Automotive internazionali ed il centro delle attività legate alle pinze per veicoli commerciali leggeri. Si sta quindi dimostrando vincente la scelta operata all'epoca dal management della Società di privilegiare questo Paese per lo sviluppo delle attività del Gruppo indirizzate a quella fascia di Clientela premium localizzata nel centro-nord Europa, i cui veicoli stanno avendo da anni successo sui mercati mondiali.

L'insieme costituito da stabilità politica e dai cambi favorevoli, dalla localizzazione baricentrica, dalla competitività dei costi energetici, dal tessuto industriale evoluto, e dalla propensione all'incentivazione degli investimenti, giustificano i risultati costantemente positivi dell'economia del Paese. Ma enumerando tutti questi aspetti, forse dimentico il più importante: il fattore umano. Il vero motore del Paese sono le grandi aspirazioni che continuano ad animare una nazione uscita da decenni di oscurantismo e che non perde occasione per rifarsi delle opportunità negategli in passato. Oltre al forte aspetto motivazionale che continuiamo a riscontare nella forza lavoro, apprezziamo molto il livello di formazione impartito dalle Università e lo vediamo crescere anno dopo anno; i dipendenti polacchi, all'interno della nostra organizzazione, scalano posizioni di sempre maggiore responsabilità e, se dieci anni fa, essi andavano soltanto a formarsi presso la Casa madre, oggi molte nuove attività del Gruppo in giro per il mondo, vedono Polacchi come leader nel trasferimento di know-how e negli avviamenti. Ad agevolare questa cooperazione per molti versi ottimale concorre sicuramente la larga comunanza di valori esistenti fra le nostre culture; la profondità di tale sintonia non trova eguali con altri Paesi dell'Est Europa. Sulla base di tutte queste evidenze, abbiamo preso consapevolezza che la Polonia non è solo terra fertile per attività produttive; per questo abbiamo avviato di recente il nuovo Centro di Ricerca e Sviluppo delle tecnologie di fonderia ed un reparto prove per la validazione dei nuovi sistemi frenanti. Certamente per noi questo Paese non è solo un caso di successo da mettere in bacheca, ma vogliamo che continui a scrivere nuove pagine importanti per la crescita del Gruppo Brembo.

# Macchine ed impianti



**1 Avio Polska**  
**Bielsko-Biala**

Produzione pale per rotori di turbine di bassa pressione per motori aeronautici

**2 BEST Poland**  
**Zabrze**

Produzione cappe cucina e elettrodomestici

**3 Bitron Poland**  
**Sosonowiec**

Produzione impianti e sistemi mecatronici per automotive, elettrodomestici, ingegneria sanitaria e industria delle energie rinnovabili

**4 Bora Poland**  
**Radomsko**

Produzione parti per automotive e elettrodomestici

**5 Celma Indukta**  
**Cieszyn**

Produzione motori a gabbia di scoiattolo e motori speciali

**6 Elica Polska**  
**Jelcz-Laskowice**

Produzione cappe e motori elettrici per elettrodomestici

**7 EPP**  
**Łęg**

Produzione elementi in materie plastiche per elettrodomestici e automotive

**8 Gimplast**  
**Sosnowiec**

Produzione articoli in gomma e materie plastiche per elettrodomestici e automotive

**9 Ilpea**  
**Twardogóra**

Produzione parti in plastica per automotive e elettrodomestici

**10 Indesit Company Polska**  
**Łódź, Radomsko**

Produzione e vendita elettrodomestici

**11 Lucchini**  
**Mińsk Mazowiecki**

Lavorazione meccanica ruote ed assi per materiale rotabile ferroviario, assemblaggio sale montate

**12 Manuli Hydraulics**  
**Mysłowice**

Produzione sistemi idraulici per automotive, agricoltura, edilizia

**13 Patelec-Elpena**  
**Legnica**

Produzione fili e cavi

**14 Rosa Europe**  
**Wrocław**

Produzione elementi in materie plastiche per elettrodomestici

**15 Sest-Luve Polska**  
**Gliwice**

Produzione evaporatori e condensatori per impianti frigoriferi

**16 T&P Polska**  
**Żarów**

Produzione sottogruppi per elettrodomestici

**17 Zannini Poland**  
**Czeladź**

Produzione minuterie metalliche tornite per l'industria

\* La Avio è stata acquisita nel 2013 dal gruppo General Electric.

\*\*Indesit Company attualmente parte di Whirlpool Corporation.

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su analisi resoconti finanziari e desk research





## Fabio Pommella

President of management Board, Indesit company Polska Sp. z o.o.

Indesit Company, ora parte di Whirlpool Corporation, è presente in Polonia dal 1992. Siamo partiti con il solo ufficio commerciale a Varsavia per poi investire anche nella produzione con la prima fabbrica inaugurata nel 1999. Nel corso di questi 23 anni siamo arrivati ad investire più di 300 milioni di Euro in Polonia dando lavoro a circa 4000 persone. Oggi siamo presenti con due grandi aree produttive (Łódź e Radomsko), un'area commerciale e la contabilità entrambe a Lodz. Credo che già questo risponda al fatto che la Polonia sia stata ritenuta e sia ritenuta un paese attraente in cui investire dall'azienda che rappresento.

Per citare in dettaglio alcuni dei fattori che hanno determinato la scelta della Indesit di investire così tanto nel corso degli anni posso dire:

Il primo fattore, sicuramente uno dei cardini di valutazione quando si fanno valutazioni di investimenti come quello che caratterizza il settore industriale in cui operiamo noi, è la posizione geografica. La Polonia si trova al centro dell'Europa ed è dunque baricentrica verso tutti i mercati europei sia dell'Ovest che dell'Est.

Il governo polacco ha inoltre lavorato molto, negli ultimi anni, per migliorare ulteriormente le vie di comunicazione all'interno del paese stesso e verso i paesi confinanti. L'autostrada ormai quasi completata che collega tutte le principali città del paese è uno degli esempi più evidenti. Sotto questo punto di vista, però, il governo polacco dovrebbe fare di più ora migliorando le connessioni verso gli svincoli autostradali specie nei gradi centri urbani per consentire il rapido deflusso da e verso gli svincoli. Oggi, a parte Varsavia, tutte le grandi città soffrono di questo problema „del congestionamento“ del traffico da e verso gli svincoli. Inoltre, andrebbero migliorate e non „sottovalutate“ le connessioni ferroviarie.

Altro fattore importante che ci ha portato a scegliere la Polonia come paese in cui investire è stata ed è la stabilità politica della paese nonché la proficua collaborazione e la relazione che si è instaurata con il governo e le autorità locali che sono fattori importantissimi nelle varie fasi degli investimenti.

Non ultimo da segnalare anche il fattore “capitale umano”. Oggi la Polonia non può più certo essere considerato un low cost country vero e proprio (in passato sicuramente lo era), tuttavia rimane interessante in quanto non è difficile trovare manodopera qualificata e non, e rimane un paese molto attrattivo in quanto ha buone università che “sfornano” talenti molto aperti, flessibili e mobili e quindi adatti alle “dinamiche” del mercato odierno del lavoro.

Non è inoltre un caso che oggi la Polonia sia il più grande produttore di elettrodomestici d'Europa. In generale tutte le multinazionali del settore hanno insediamenti importanti in questo paese. Tutti hanno investito in Polonia negli ultimi anni. Ritengo che, a parte i fattori positivi che ho citato io (vantaggi logistici, stabilità politica, buona manodopera) il governo polacco abbia ben lavorato attraverso le agenzie governative sponsorizzando se stesso e il paese come ottima meta per gli investitori stranieri.

Vivendo e lavorando in Polonia ormai da qualche anno, ho potuto personalmente constatare negli ultimi 3-4 anni come, la Polonia, nonostante tutta l'Europa fosse in crisi economica, abbia continuato a “sponsorizzarsi” bene all'estero come ottimo paese in cui investire ed è stata brava anche a cambiare target di investitori puntando su settori in grande sviluppo quali nuove tecnologie e ricerca e sviluppo. Le zone economiche speciali sono state molto molto dinamiche a trovare soluzioni ad hoc che potessero attrarre aziende in questo senso.



## Matteo Marchisio

Managing Director, Manuli Rubber Industries S.p.A.

La Polonia è un Paese oltremodo attrattivo della regione dell'Europa Centro-Orientale. Con una popolazione di circa 40 milioni di abitanti, la Polonia offre un mercato di sbocco assai ricettivo e le necessarie risorse di forza lavoro. L'alto livello di istruzione produttiva e tecnica consente alle aziende di assumere dei dipendenti ben formati, sia operai che impiegati, finora disponibili sul mercato senza grandi limitazioni.

Anche l'elasticità del diritto del lavoro è fondamentale per questo successo nazionale: grazie ad esso è possibile mantenere ad un alto livello il tasso di occupazione. Ciò costituisce senza dubbio uno dei maggiori pregi competitivi dell'ambiente economico polacco. La pressione fiscale nei confronti delle aziende e delle persone fisiche è in accordo con le migliori pratiche europee (best practices). Il paese ha un ambiente politico stabile ed un settore bancario sviluppato. Le merci ed i servizi sono disponibili senza nessun limite. Finalmente la Polonia può vantarsi del facile accesso ai mercati situati nell'Europa meridionale, settentrionale ed anche continentale.

I Polacchi assunti sono generalmente dei buoni dipendenti. D'altra parte, quando prendono una decisione che riguarda la scelta del percorso della carriera, troppo spesso guardano all'ammontare dello stipendio nel breve periodo. Il costo del lavoro, in valori assoluti, non può essere ritenuto basso. I costi per assumere i dirigenti di massimo livello e i manager sono paragonabili agli standard dell'Europa Occidentale; ciò riguarda anche gli impiegati ad alta specializzazione. Molto concorrenziali sono invece i costi per l'assunzione degli operai.

Nonostante le buone condizioni, l'economia polacca è probabilmente troppo dipendente dagli investimenti esteri. Le medie aziende polacche, che hanno dei successi ed operano attivamente sui mercati esteri, partecipano al PIL con una quota non grande: in futuro questo può costituire un rischio per la stabilità del mercato. Nell'immediato futuro tra i settori dell'economia con lo sviluppo più dinamico ci saranno l'edilizia ed il segmento dei beni di lusso.

Le strade e le infrastrutture dei trasporti in generale costituiscono probabilmente la maggiore lacuna dell'economia polacca. È superfluo aggiungere che la Polonia dovrebbe accelerare il processo di sviluppo di una rete autostradale che colleghi le maggiori agglomerazioni urbane.

Tra gli investitori in Polonia crescono anche i timori legati allo spopolamento del Paese. Da anni la Polonia deve far fronte ad una catastrofe demografica: essa costituisce un rischio per la sua attrattività per gli investimenti ed anche, nel lungo periodo, per i consumi nel Paese.



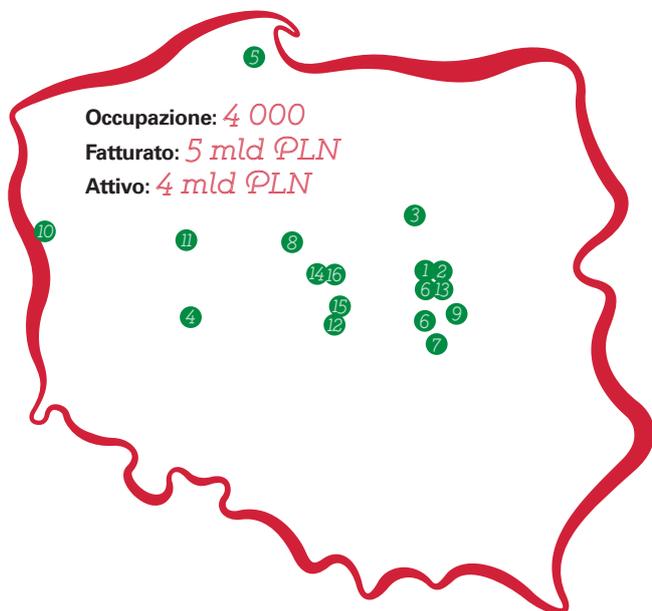


## *Ing. Luca Lugli*

Country Manager, Ilpea

Il mercato polacco è di sicuro interesse per una Società Italiana che voglia espandere la propria attività all'estero perché si rivolge ad una popolazione di più di 40 milioni di abitanti, con una età media relativamente bassa e, di conseguenza, con una grossa propensione all'uso di nuovi prodotti che stimolano i consumi interni. La localizzazione delle produzioni in Polonia, oltre che dal mercato, è favorita da condizioni di competitività, che hanno aiutato e continuano ad aiutare lo sviluppo industriale dell'economia del Paese. Infatti c'è disponibilità di manodopera a costi contenuti rispetto a quelli di altri Paesi Europei grazie, soprattutto, ad un'attenta politica fiscale che mantiene bassi i costi dello Stato sia su quelli del lavoro che sui profitti delle imprese. La defiscalizzazione dei profitti delle imprese in alcune zone che lo Stato Polacco vuole sviluppare velocemente, rappresenta un'ulteriore opportunità per le aziende che intendono stabilirsi in Polonia per costituire una base di produzione competitiva sia verso il mercato interno, che, soprattutto verso il mercato europeo. Infine un'attenta gestione dei rapporti di cambio della valuta del Paese ha certamente aiutato a mantenere competitivi i prezzi dei prodotti Polacchi nei confronti di quelli degli altri Paesi Europei. Ilpea, che ha cominciato ad investire in Polonia dal 2003, ha ora 2 stabilimenti produttivi a Twardogora, vicino a Wrocław, con oltre 600 dipendenti. Ha beneficiato degli aiuti sopra descritti e sta ancora sviluppando altri business per consolidare ulteriormente la sua presenza in questo grande Paese.

# Beni di consumo



- 1 Barilla**  
**Warszawa**  
Vendita paste alimentari
- 2 Bolton Polska**  
**Warszawa**  
Vendita prodotti alimentari pronti
- 3 Delitissue**  
**Ciechanów**  
Prodotti articoli igienici monouso in carta (carta igienica, fazzoletti, asciugamani)
- 4 Emilgrana Poland**  
**Siedlec, gm. Pępowo**  
Produzione e vendita formaggi
- 5 Eurocast**  
**Strzebielino**  
Produzione film per imballaggi per alimenti ed imballaggi settore medico
- 6 Ferrero Polska**  
**Warszawa, Belsk Duży k. Grójca**  
Produzione e vendita articoli dolciari
- 7 Frubella**  
**Białobrzegi**  
Produzione frutta secca, pastorizzata e surgelata
- 8 Guala Closures DGS Poland**  
**Włocławek**  
Produzione chiusure per confezioni in vetro
- 9 Huta Szkła Czechy**  
**Trąbki**  
Produzione confezioni in vetro di piccole capacità
- 10 ICT Poland**  
**Kostrzyn nad Odrą**  
Prodotti articoli igienici monouso in carta (carta igienica, fazzoletti, asciugamani)
- 11 Inline Poland**  
**Murowana Goślina**  
Produzione contenitori in plastica per alimenti e posate monouso
- 12 Isopak Polska**  
**Łódź**  
Produzione imballaggi in carta e cartone
- 13 Perfetti Van Melle Polska**  
**Warszawa**  
Vendita articoli dolciari
- 14 Pini Polonia**  
**Kutno**  
Produzione carni suine
- 15 Polska Woda**  
**Ozorków**  
Produzione acqua in bottiglia
- 16 Serioplast Poland**  
**Kutno**  
Produzione imballi in materie plastiche per l'industria farmaceutica, chimica, cosmetica e alimentare

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su analisi resoconti finanziari e desk research





## *Roberto Cardini*

Country Manager, Huta Szkła Czechy

Il Gruppo Zignago Vetro ha iniziato ad investire in Polonia nel Marzo del 2011, acquisendo uno stabilimento per la produzione di contenitori in vetro nella Masovia meridionale, dove la tradizione vetraria risale alla prima metà del XIX secolo. Varie e approfondite analisi erano, ovviamente, state effettuate ma soltanto quando ci siamo trovati ad operare in questo Paese si è potuto apprezzare appieno la bontà della decisione al di là e al di sopra della freddezza dei numeri e delle statistiche.

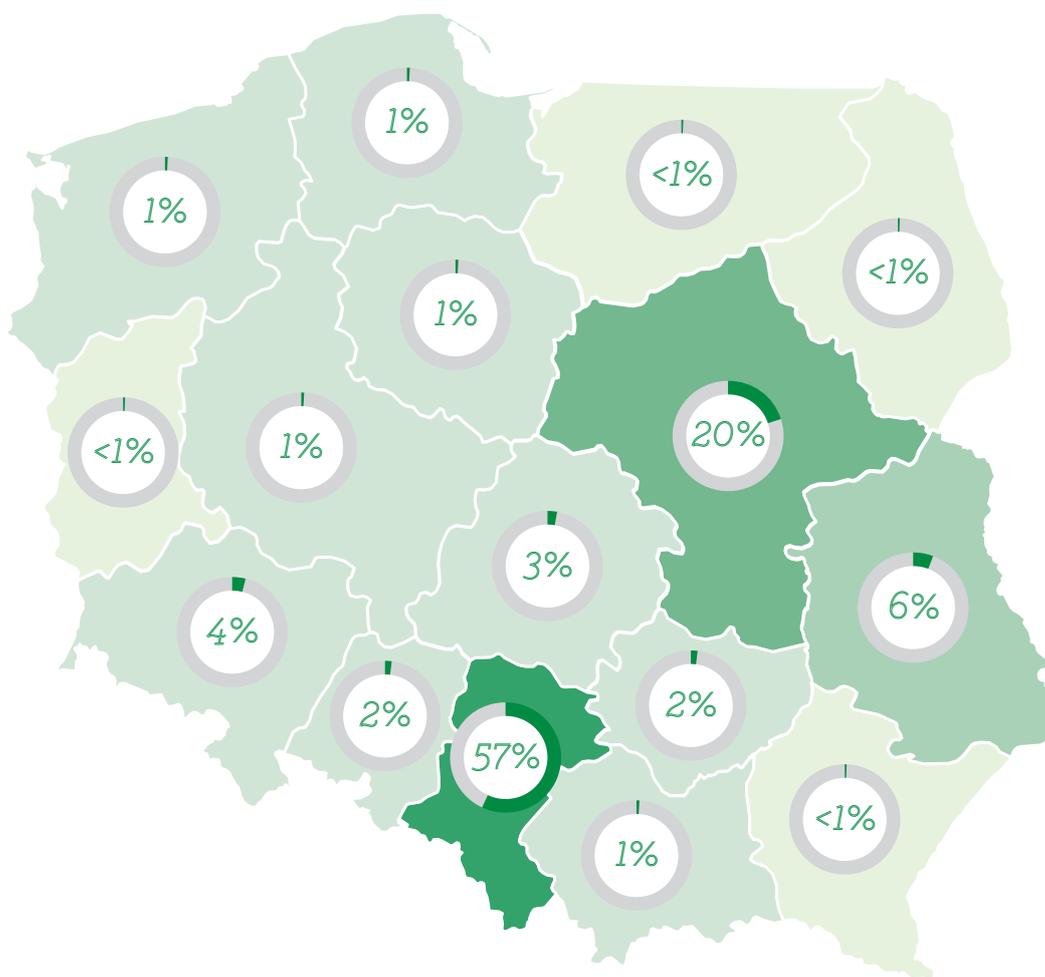
In questo Paese la fiducia in un futuro è tangibile, come lo sono molti miglioramenti avvenuti sotto i miei occhi in questi 4 anni. È un Paese ormai allineato a gli standard occidentali e sempre più vicino all'Italia. I prodotti Italiani sono sempre più diffusi e la ottima propensione, la simpatia verso l'Italia certamente aiuta e aiuterà ad avere rapporti sempre più stretti.

Per quanto riguarda le infrastrutture, con riferimento particolare alla zona geografica nella quale si trova il nostro stabilimento, ci aspettiamo significativi miglioramenti dagli investimenti programmati nel breve periodo. La rete autostradale è assente e le comunicazioni e la logistica verso le vicine città risultano lente e costose. Alcuni disagi per un rapido ulteriore sviluppo industriale sono rappresentati dalla distribuzione dell'energia elettrica e del gas naturale.

I rapporti con le Amministrazioni Locali sono decisamente buoni, ci sono sempre state vicino mostrando apprezzamento in ogni circostanza e sempre abbiamo potuto contare su di loro per un sostegno nel disbrigo delle pratiche richieste da una burocrazia spesso confusa.

Le risorse umane sono per un'impresa uno dei principali fattori di successo. Per un'azienda che investe al di là dei confini nazionali, in un territorio che magari non conosce completamente, la manodopera locale può rappresentare motivo di preoccupazione. In Polonia questo aspetto è veramente limitato: a fronte di obiettivi ben definiti i lavoratori polacchi sono un fattore di successo in ogni impresa che si voglia intraprendere, dalla più piccola alla più sfidante. La lingua inglese, abbastanza diffusa, facilita anche se interloquire nella Lingua Polacca rappresenta un salto di qualità importante.

Attivi delle aziende a capitale italiano, non legate alla finanza, operanti in Polonia per voivodato di registrazione



Calcoli effettuati in base agli attivi di 191 maggiori aziende a capitale italiano. I dati non includono il settore finanziario ed assicurativo, poiché i notevoli attivi delle banche localizzati nel voivodato della Masovia avrebbero alterato il quadro della localizzazione degli operatori economici a capitale italiano.

Fonte: elaborazione KPMG su base dati Amadeus

Le industrie a capitale italiano operanti in Polonia sono localizzate principalmente *in Slesia*, mentre, le aziende del ramo dei servizi operano primariamente *nel voivodato della Masovia*.



## Le maggiori aziende italiane operanti in Polonia

<i>Proprietario</i>	<i>Nome dell'Azienda</i>	<i>Città</i>
<b>Fiat Chrysler Automobiles</b>	Fiat Chrysler Polska Sp. z o.o.	Warszawa
	Fiat Auto Poland S.A.	Bielsko-Biała
	Teksid Iron Poland Sp. z o.o.	Skoczów
	Magneti Marelli Poland Sp. z o.o.	Sosnowiec
	Magneti Marelli Suspension Systems Bielsko Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Magneti Marelli Aftermarket Sp. z o.o.	Katowice
	Fiat Polska Sp. z o.o.	Warszawa
	Plastic Components and Modules Poland S.A.	Sosnowiec
	Plastic Components Fuel Systems Poland Sp. z o.o.	Sosnowiec
	Comau Poland Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Fiat Services Polska Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Fiat Group Purchasing Poland Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Sadi Polska - Agencja Celna Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Sirio Polska Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Fiat Powertrain Technologies Poland Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Gestin Polska Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
	Fiat Bank Polska S.A.	Warszawa
	FGA Leasing Polska Sp. z o.o.	Warszawa
	IVECO Poland Sp. z o.o.	Warszawa
	CNH Industrial Polska Sp. z o.o.	Płock
<b>UniCredit</b>	Bank Pekao S.A.	Warszawa
	Pioneer Pekao Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.	Warszawa
	Pekao Leasing Sp. z o.o.	Warszawa
	Centralny Dom Maklerski Pekao S.A.	Warszawa
	Pekao Bank Hipoteczny S.A.	Warszawa
	Dom Inwestycyjny Xelion Sp. z o.o.	Warszawa
	Pekao Faktoring Sp. z o.o.	Lublin
	Pekao Financial Services Sp. z o.o.	Warszawa
	Diners Club Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Indesit Company S.P.A.*</b>	Indesit Company Polska Sp. z o.o.	Łódź
<b>Ferrero</b>	Ferrero Polska Sp. z o.o.	Warszawa
	Ferrero Polska Commercial Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Piero Pini</b>	Pini Polonia Sp. z o.o.	Kutno
<b>Generali</b>	Generali TU S.A.	Warszawa
	Generali Życie TU S.A.	Warszawa
	Generali Finance Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Coils Lamiere Nastri</b>	Delfo Polska S.A.	Tychy
	DP Metal Processing Sp. z o.o.	Tychy
	MW Lublin Sp. z o.o.	Lublin
	Zakłady Wyrobów Metalowych SHL S.A.	Kielce

\*Indesit Company attualmente parte di Whirlpool Corporation.

Le maggiori aziende italiane operanti in Polonia (cd.)

<i>Proprietario</i>	<i>Nome dell'Azienda</i>	<i>Città</i>
<b>Astaldi S.P.A.</b>	Astaldi S.P.A. S.A. Oddział w Polsce	Warszawa
	Agp Metro S.C.	Warszawa
<b>Finmeccanica</b>	PZL-Świdnik S.A.	Świdnik
	Zakład Utrzymania Ruchu Sp. z o.o.	Świdnik
<b>Industrie Cartarie Tronchetti</b>	ICT Poland Sp. z o.o.	Kostrzyn nad Odrą
<b>Brembo S.P.A.</b>	Brembo Poland Sp. z o.o.	Dąbrowa Górnicza, Częstochowa, Niepołomice
<b>Marcegaglia S.P.A.</b>	Marcegaglia Poland Sp. z o.o.	Praszka
<b>Dam</b>	Manuli Hydraulics Polska S.A.	Mysłowice
	Manuli Hydraulics Manufacturing Sp. z o.o.	Mysłowice
<b>B&amp;D Holding</b>	Billbird S.A.	Kraków
	GTECH Poland Sp. z o.o.	Warszawa
	De Agostini Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Avio**</b>	Avio Polska Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
<b>Fimedi</b>	Dyckerhoff Polska Sp. z o.o.	Nowiny
<b>Mapei S.P.A.</b>	Mapei Polska Sp. z o.o.	Gliwice
	Górka Cement Sp. z o.o.	Trzebinia
<b>Bitron Industrie</b>	Bitron Poland Sp. z o.o.	Sosnowiec
<b>Sofidel</b>	Delitissue Sp. z o.o.	Ciechanów
<b>Gianna Pieralisi</b>	Elica Group Polska Sp. z o.o.	Jelcz-Laskowice
<b>Massimiliano Notte</b>	Celma Indukta S.A.	Cieszyn
	Indukta S.A.	Bielsko-Biała
<b>Bonzano Piero Carlo</b>	Sistema Poland Sp. z o.o.	Tychy
	Bcube Transport Sp. z o.o.	Sosnowiec
	SPM Polska Sp. z o.o.	Tychy
<b>Salini Impregilo S.P.A.</b>	Salini Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Intractor B.V.</b>	Same Deutz - Fahr Polska Sp. z o.o.	Melgiew
<b>Guala Closures</b>	Guala Closures DGS Poland S.A.	Włocławek
<b>Industrialesud Spa</b>	Is - Polska Sp. z o.o.	Jawor
<b>Pierfederico Cancarini</b>	C.F. Gomma Polska Sp. z o.o.	Częstochowa
<b>Atlantia S.P.A.</b>	Stalexport Autostrady S.A.	Mysłowice
<b>Enrico Maria Cornia</b>	Cbm Polska Sp. z o.o.	Jacków
<b>Edizione S.R.L.</b>	Stalexport Autostrada Małopolska S.A.	Mysłowice
<b>R.P.F. S.P.A.</b>	Atw S.A.	Zagórz
<b>Sandro Veronesi</b>	Calz Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Olsa S.P.A.</b>	Olsa Poland Sp. z o.o.	Kostrzyn Nad Odrą
<b>Rosa S.R.L.</b>	Rosa Europe Sp. z o.o.	Wrocław
<b>Finpo S.R.L.</b>	Proma Poland Sp. z o.o.	Tychy
<b>Sices 1958 Spa</b>	Sices Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Ask Industries S.P.A.</b>	Ask Poland Sp. z o.o.	Bielsko-Biała

\*\* La Avio è stata acquisita nel 2013 dal gruppo General Electric.



## Le maggiori aziende italiane operanti in Polonia (cd.)

<i>Proprietario</i>	<i>Nome dell'Azienda</i>	<i>Città</i>
<b>Pirelli &amp; C. S.P.A.</b>	Pirelli Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Sandro Manuli</b>	Manuli Ekobal Sp. z o.o.	Bielany Wrocławskie
<b>Pharmafin Spa</b>	Berlin-Chemie Menarini Polska Sp. z o.o.	Warszawa
<b>Saipem S.P.A.</b>	Saipem S.P.A. S.A. Oddział w Polsce	Świnoujście
<b>Industrie Maurizio Peruzzo</b>	Industrie Maurizio Peruzzo Comfort Sp. z o.o.	Świdnica
<b>Orsi Mazzucchelli S.P.A.</b>	T & P Polska Sp. z o.o.	Żarów
<b>Fincomp - Plastic S.P.A.</b>	Sirmax Polska Sp. z o.o.	Kutno
<b>Angelini Trust</b>	Angelini Pharma Polska Sp. z o.o.	Łazy

Fonte: elaborazione KPMG su base dati Amadeus e EMIS



### *Luigi Lovaglio*

Presidente PEKAO SA

La Polonia è la più grande economia nell'Europa Centrale: 38 milioni di abitanti, un grande mercato interno, stabilità politica e finanziaria, un personale altamente qualificato e ambizioso e un sistema impresa favorevole agli investitori stranieri.

L'attrattività del mercato polacco trova diretta conferma nelle valutazioni del settore bancario, che vede da diversi anni le banche polacche valutate con un significativo premio rispetto a quelle operanti in Europa e nei paesi dell'EMEA. Uno dei fattori che ha contribuito alla crescita del PIL e che dovrebbe favorirne l'aumento nei prossimi anni è l'afflusso di fondi comunitari – oltre 80 miliardi di euro per gli anni 2014-2020. La Polonia ha dato prova di essere la nazione dell'Europa Centro-Orientale capace di utilizzare i fondi comunitari in modo più efficiente.

Il mercato polacco offre anche valide opportunità nel crescente segmento dei servizi offshore nel quale ha raggiunto la quota del 40% del totale CEE, con un trend ancora decisamente positivo. Il settore energetico denota buone prospettive, sono stati già avviati importanti investimenti di modernizzazione e costruzione di centrali elettriche, dato che l'età del 75% di quelle funzionanti supera 30 anni.

La Polonia è attualmente focalizzata a consolidare il "mix" dei suoi vantaggi competitivi attraverso la promozione e lo sviluppo dei settori più innovativi dell'economia. Diffusa è infatti, la convinzione generale che il paese non possa più basare la sua competitività esclusivamente sul vantaggio del costo del lavoro, poiché tale vantaggio prima o poi scomparirà. Il Governo ha intenzione di fornire un supporto attivo ai settori più innovativi dell'economia, permettendo alla Polonia di fare un passo avanti nella catena del valore. La forte base accademica del Paese offre un buon punto di partenza per l'implementazione di questa strategia.

Presenza delle maggiori aziende italiane in Polonia

	Azienda	Presenza in Polonia		Azienda	Presenza in Polonia
1	ENI	✓	41	SALINI IMPREGILO	✓
2	EXOR	✓	42	A MENARINI INDUSTRIE FARMACEUTICHE RIUNITE	✓
3	ASSICURAZIONI GENERALI	✓	43	BARILLA HOLDING	✓
4	ENEL	✗	44	API-ANONIMA PETROLI ITALIANA	✗
5	INTESA SANPAOLO	✓	45	IREN	✗
6	UNICREDIT	✓	46	GTECH	✓
7	GSE	✗	47	BANCA POPOLARE DI MILANO	✗
8	UNIPOL GRUPPO FINANZIARIO	✗	48	UNICOOP FIRENZE	✗
9	TELECOM ITALIA	✗	49	VERONESI HOLDING	✗
10	FINMECCANICA	✓	50	BUZZI UNICEM	✓
11	EDIZIONE	✓	51	CANOVA 2007	✗
12	POSTE VITA	✗	52	DANIELI & C.	✓
13	SARAS-RAFFINERIE SARDE	✗	53	INDESIT*	✓
14	BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA	✗	54	GRIMALDI COMPAGNIA DI NAVIGAZIONE	✗
15	POSTE ITALIANE	✗	55	GRUPPO PAM	✗
16	FERROVIE DELLO STATO ITALIANE	✗	56	PERFETTI VAN MELLE	✓
17	LUXOTTICA GROUP	✓	57	ASTALDI	✓
18	PRYSMIAN	✗	58	HOLDING GRUPPO MARCHI	✗
19	BANCO POPOLARE	✓	59	INTEK GROUP	✓
20	SUPERMARKETS ITALIANI	✗	60	AURELIA	✗
21	UBI BANCA	✓	61	CREDITO EMILIANO	✗
22	TOTALERG	✗	62	COMIFAR	✗
23	PIRELLI&C	✓	63	PAC 2000 A	✗
24	CATTOLICA ASSICURAZIONI-SOCIETA CATTOLICA DI ASSICURAZIONE	✗	64	GIORGIO ARMANI	✓
25	MEDIOLANUM VITA	✗	65	FINARVEDI	✓
26	A2A	✗	66	SOCIETA REALE MUTUA DI ASSICURAZIONI	✓
27	FININVEST	✗	67	COOP ADRIATICA	✗
28	COFIDE-COMPAGNIA FINANZIARIA DE BENEDETTI	✗	68	ESPRINET	✗
29	HERA	✗	69	MOSSI & GHISOLFI	✗
30	ITALMOBILIARE	✓	70	TECHINT INDUSTRIAL CORPORATION	✗
31	MARCEGAGLIA	✓	71	TERNA - RETE ELETTRICA NAZIONALE	✗
32	BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA	✗	72	MAPEI	✓
33	MEDIOBANCA-BANCA DI CREDITO FINANZIARIO	✗	73	GRUPPO UNICOMM	✗
34	FINTECNA-FINANZIARIA PER I SETTORI INDUSTRIALE E DER SERVIZI	✗	74	SOFIDEL	✓
35	FERRERO	✓	75	CALZEDONIA HOLDING	✓
36	PRADA	✗	76	DE' LONGHI	✓
37	CREMONINI	✓	77	MAIRE TECNIMONT	✗
38	SNAM	✗	78	BREMBO - FRENI BREMBO	✓
39	ACEA	✗	79	BENNET HOLDING	✗
40	ALITALIA-COMPAGNIA AEREA ITALIANA	✓	80	OTB	✗

✓ - presente; ✗ - non presente

\*Indesit Company attualmente parte di Whirlpool Corporation.

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su database MBRES (Mediobanca), database Amadeus e desk research





## Veronica Squinzi

Mapei S.p.A., Global Development Director

Nel 2000 Mapei ha iniziato ad operare sul mercato Polacco con la costituzione di Mapei Polska Sp. Z o.o. e, a seguito del successo ottenuto, ha aperto 2 impianti produttivi, il primo a Gliwice nel 2003 ed il secondo nel 2012 a Barcin; entrambi gli impianti sono stati costruiti in zone economiche speciali (le cosiddette Strefy), dove abbiamo riscontrato grande professionalità e supporto da parte delle autorità locali e dalla comunità.

Attualmente il gruppo Mapei opera in Polonia con altre due società, Sopro Polska, specializzata nella produzione di adesivi e altri prodotti per la posa di prodotti ceramici, con 133 dipendenti, e Górk Cement Sp.z o.o., produttore di una importante materia prima utilizzata nel settore dell'edilizia, con 154 dipendenti.

Mapei è entrata nel mercato Polacco in quanto ha creduto fin dall'inizio nelle potenzialità di questo paese ed in modo particolare ha seguito l'importante sviluppo degli ultimi decenni avuto dal settore delle costruzioni, sia nell'ambito della riqualificazione sia in quello delle nuove costruzioni del comparto abitativo, commerciale e sempre di più negli anni recenti infrastrutturale. Anche nel 2014 il settore delle costruzioni in Polonia ha avuto una crescita del 3,6%, secondo i dati Gus di recente pubblicazione.

Attualmente Mapei Polska è riconosciuta dagli operatori come uno dei leader del mercato polacco, grazie alla qualità ed alla vasta gamma di prodotti oltre all'elevato livello di servizio offerto ai propri clienti.

Nel panorama Europeo pochi mercati si sono dimostrati così ricettivi come quello Polacco nell'accogliere prodotti e sistemi tecnologicamente così avanzati e questa dinamicità rappresenta per un imprenditore uno dei maggiori stimoli ad operare ed ad investire in un paese.

Oggi Mapei Polska opera con 311 persone, tutte di nazionalità Polacca, che si sono dimostrate in questi anni ineccepibili dal punto di vista professionale oltreché essersi distinte per la loro dedizione e passione al lavoro.

Io credo che oltre alla gamma di prodotti innovativi che Mapei mette a disposizione del mercato, il fattore umano sia l'altro fattore distintivo al quale prestiamo grande attenzione e cura e il nostro team polacco si è rivelato in completa sintonia con le nostre aspettative.

Da questo punto di vista la Polonia ha un grande feeling con la nostra impostazione e visione del business e per questo motivo continuerà ad attrarre la nostra attenzione per quanto riguarda i futuri investimenti che il nostro gruppo ha intenzione di continuare a fare in Polonia.

*In Polonia è presente il 43% delle 80 maggiori aziende italiane. Gli operatori assenti sono prevalentemente aziende del ramo energetico, petrolifero e finanziario-assicurativo.*

# Successi delle aziende polacche in Italia

## FM Group

FM Group Polska è un'azienda cosmetica operante nel settore del marketing multilivello. L'azienda è stata fondata nel 2004 a Wroclaw ed ha iniziato una rapida espansione globale.

Nel 2013 Marcin Saracen, direttore della FM Group Italia ha ricevuto il premio MoneyGram Award come miglior imprenditore emigrante in Italia. Sono state apprezzate le sue azioni per la crescita dell'occupazione, dell'innovazione e la responsabilità sociale.

## InPost

InPost è il maggiore operatore postale indipendente in Polonia, operante dal 2007.

Nel 2014 la InPost ha firmato un contratto con TNT per il servizio logistico dei suoi distributori automatici di pacchi in Italia. L'azienda inizia a collaborare con altre aziende locali. Il suo obiettivo è di possedere in Italia 1000 distributori entro la fine del 2015.

## Polimex-Mostostal

La Polimex-Mostostal è un'azienda polacca di grandi opere di ingegneria civile esistente dal 1945. Dal 1997 è quotata alla Borsa di Varsavia.

Nel 2008 la Polimex-Mostostal ha acquisito il gruppo COIFER, inclusa la società Grande Meccanica specializzata nella produzione di componenti in acciaio. In seguito l'azienda ha realizzato degli investimenti a Civitavecchia, sulla zona portuale nei pressi di Roma, per aumentare la capacità produttiva, ampliare l'offerta alle produzioni di grandi dimensioni, dei serbatoi a pressione utilizzati principalmente nell'industria chimica e petrolifera.

## DRUTEX

DRUTEX è il più grande produttore di finestre e porte di PVC in Europa, presente, con i suoi prodotti, in tutto il mondo avendo, tra i suoi principali mercati di esportazione, proprio l'Italia. La società è apparsa nel mercato italiano nel 2005 e, dal 2012 in particolare, ha aumentato sensibilmente la portata delle sue attività, rilevando aumenti a 2- se non addirittura a 3- cifre. DRUTEX ha una rete di distribuzione in Italia formata da centinaia di partner commerciali.

Data la crescente importanza del mercato italiano per l'azienda, uno degli "ambasciatori" DRUTEX-u è il giocatore della Juventus e della Nazionale Italiana di calcio – Andrea Pirlo.

## Bioton

Bioton è un'azienda polacca operante nelle biotecnologie: produce insulina umana bio-sintetica e le sue forme farmaceutiche nonché antibiotici.

La Bioton ha realizzato il maggior investimento polacco in Italia finora compiuto, per un ammontare di 17 mln euro. Nel 2007 la Bioton ha acquisito due società italiane: la Pharmatex Italia e la Fisiopharma.

## Grupa Boryszew

Il Gruppo Boryszew è un'azienda polacca di grandi tradizioni. E' composta da molte società che si occupano principalmente della produzione di componenti per l'automotive, parti metalliche o materiali chimici.

Nel 2010 il Gruppo Boryszew ha acquisito la società con maggiori prospettive del gruppo italiano Maflow, uno dei maggiori produttori di tubi per la climatizzazione, servosterzo e sospensioni attive per l'automotive.

## Oknoplast

La Oknoplast è una azienda produttrice di serramenti, una delle 5 maggiori in Europa. L'azienda opera da 21 anni, e nel 2007 ha iniziato l'attività in Italia.

In pochi anni l'azienda è divenuta il secondo dei fornitori preferiti per le finestre in PVC in Italia, che per Oknoplast è il secondo mercato dopo quello polacco. Dal 2012 la Oknoplast ha il ruolo di top sponsor dell'Inter: è la prima azienda polacca a fare pubblicità nel campionato italiano di calcio.

## Solaris

La Solaris è un produttore di autobus operante dal 1996 e che riporta successi in tutta Europa.

I primi autobus Solaris sono comparsi sul mercato italiano nel 2004. Attualmente sulle strade di città italiane come Roma, Genova o Napoli circolano circa 400 autobus e filobus Solaris. Nel 2014 la Solaris ha vinto una prestigiosa gara di appalto e fornirà altri 250 autobus a Milano.

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia in base a desk research

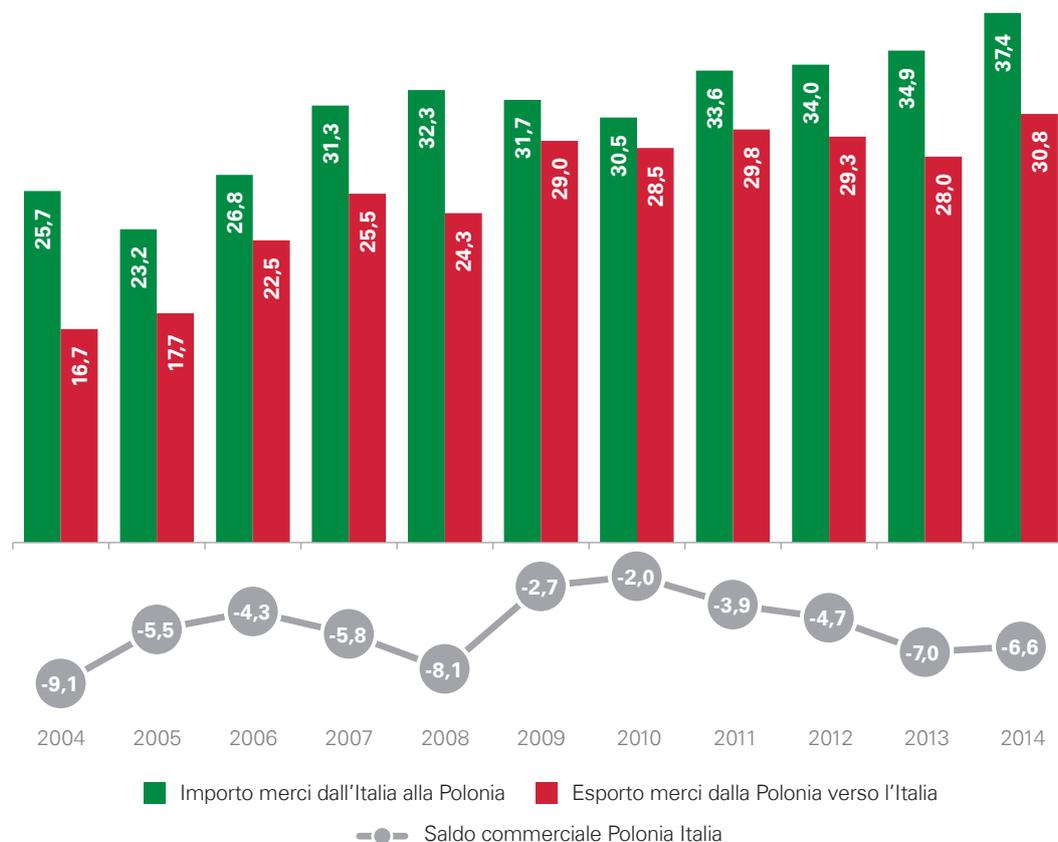


# Gli scambi commerciali italo-polacchi

**L'**Italia è uno dei più importanti esportatori e importatori nel mondo. Anche per la Polonia gli scambi commerciali con questo Paese hanno un grandissimo significato. Attualmente l'Italia è il quarto fornitore di merci in Polonia e, nel contempo, un importante acquirente di prodotti polacchi (il quinto per grandezza).

L'Italia è uno dei più importanti partner commerciali della Polonia: è nel contempo sia uno dei maggiori fornitori di merci in Polonia che uno dei maggiori ricettori di merci polacche. Dopo i primi tre anni di presenza della Polonia nell'Unione Europea la circolazione delle merci tra la Polonia e l'Italia ha avuto un sensibile incremento. Nonostante la crisi finanziaria in Europa, la Polonia ha sempre registrato una domanda stabile di prodotti italiani: dal 2007 essa si mantiene su un livello superiore ai 30 miliardi di PLN. Il saldo commerciale polacco degli scambi con l'Italia rimane passivo.

Scambi di merci italo-polacchi (in miliardi di PLN)



2014 – dati preliminari

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati GUS

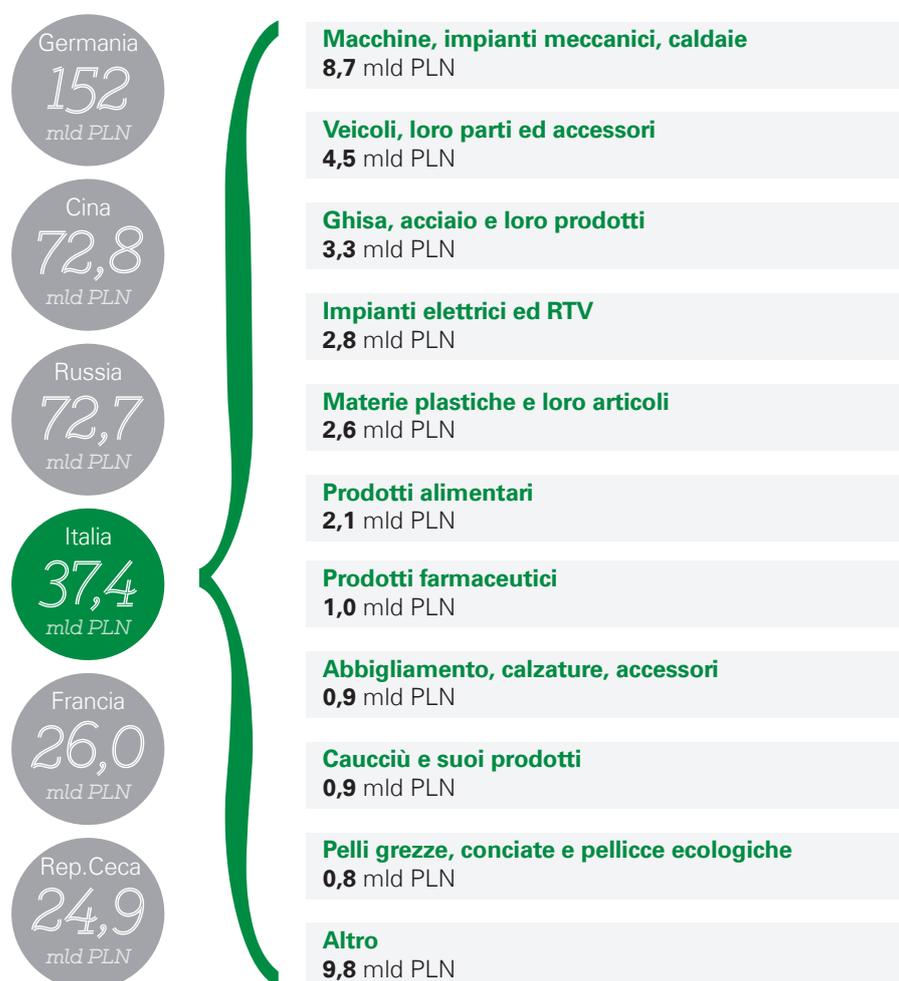
Attualmente l'Italia è in Polonia il quarto maggior fornitore di merci estere ed il secondo (dopo la Germania) fornitore nella UE. Nel 2014 le esportazioni italiane in Polonia hanno superato i 37 miliardi di PLN.

Nel 2014 ben il 23% delle importazioni polacche dall'Italia era costituito da macchine, impianti meccanici e caldaie. La Polonia importa dall'Italia anche notevoli quantitativi di ghisa, materie plastiche e caucciù.

Nel 2014 la Polonia ha acquistato dall'Italia prodotti alimentari per un valore di oltre 2 miliardi di PLN. In questa categoria la quota maggiore è occupata da frutta e noci (445 milioni di PLN) nonché bevande alcoliche, analcoliche ed aceto (262 milioni di PLN).

Dall'Italia noi importiamo anche abbigliamento, calzature ed accessori per un valore di circa 1 miliardo di PLN. In tale categoria la Polonia importa innanzitutto abbigliamento in maglia ed accessori (343 milioni PLN) e calzature (309 milioni PLN).

#### Maggiori fornitori di merci in Polonia (2014)



Dati preliminari  
Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati GUS

„L'Italia è per grandezza il 4. fornitore di merci in Polonia ed il 5. maggior acquirente delle merci polacche.“

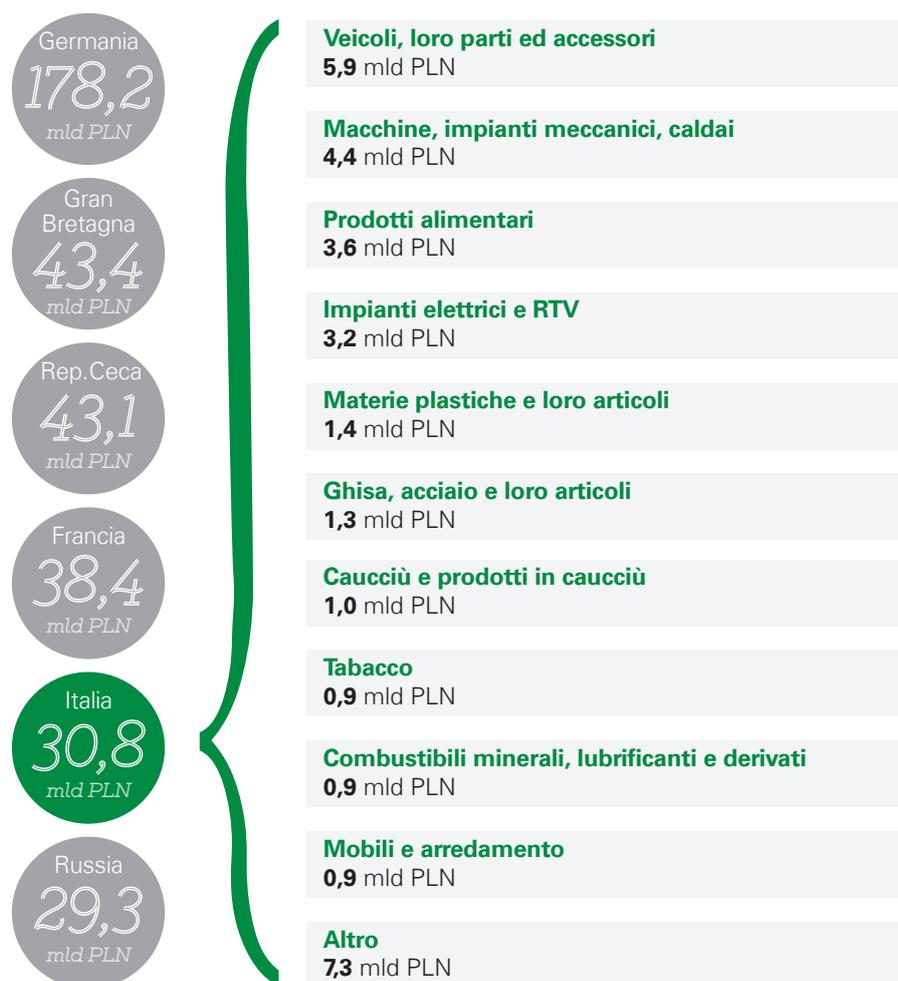


Nel 2014 l'Italia è stata per grandezza il quinto acquirente delle merci polacche.

La maggior categoria di prodotti importata dalla Polonia in Italia sono i veicoli, le loro parti ed accessori. Nel 2014 il valore di tale segmento di beni è stato di 5,9 miliardi PLN, di cui la maggior parte (4,0 miliardi PLN) veicoli.

E' interessante notare che la Polonia esporta in Italia più prodotti alimentari di quanti ne importi. Nel 2013 le esportazioni polacche in Italia hanno avuto un valore di 3,6 miliardi PLN, di cui la maggioranza era costituita da carne e frattaglie (1,6 miliardi PLN) nonché prodotti caseari, uova e miele (0,7 miliardi PLN).

#### Maggiori acquirenti delle merci polacche (2014)



Dati preliminari  
Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su dati GUS

Gli scambi di servizi tra la Polonia e l'Italia rivestono un ruolo assai minore rispetto agli scambi di merci. Per scambi di servizi tra i Paesi si intendono quelle transazioni effettuate tra operatori economici registrati in Polonia con operatori economici registrati in Italia. Nel 2013 le aziende polacche hanno acquistato dalle aziende italiane servizi per un valore di 4,6 miliardi PLN, fornendo servizi per un valore di 2,9 miliardi PLN.

Le aziende polacche hanno innanzitutto fornito a soggetti italiani servizi di trasporto su gomma (987 milioni PLN), servizi di perfezionamento\* (259 milioni PLN) nonché servizi architettonici, di ingegneria e di tipo tecnico (188 milioni PLN).

Le aziende italiane hanno a loro volta fornito ai propri partner polacchi servizi riguardanti prevalentemente i viaggi (1259 milioni PLN), servizi legali, di contabilità e consulenza (535 milioni PLN) nonché di trasporto su gomma (508 milioni PLN).

Servizi acquistati dalle imprese polacche presso aziende italiane (2013)

Servizi forniti alle aziende italiane da imprese polacche (2013)



\*Servizi di produzione (inclusi i servizi di trasformazione, montaggio, imballaggio ed etichettatura), eseguiti da un operatore dietro pagamento da parte del proprietario dei materiali/merci

Fonte: elaborazioneKPMG in Polonia su base dati GUS





## Luigi Lovaglio

Presidente PEKAO SA

I rapporti commerciali tra Polonia e Italia registrano un buon andamento. Il valore annuale degli scambi commerciali bilaterali supera 15 miliardi di EUR. L'Italia è il quarto partner commerciale della Polonia. Le esportazioni polacche verso l'Italia riguardano in particolare il settore automotive e di generi alimentari, quell'ultimo dimostra una dinamica in crescita di oltre il 20% anno su anno. Si prevede anche un aumento dell'incidenza dei settori di legno, gomma e chimico.

L'Italia è il sesto investitore estero sul mercato polacco. Gli investimenti italiani si concentrano in due settori: industria (in particolare automotive, settore di elettrodomestici, di cellulosa e carta, alimentare) e servizi finanziari. Il valore degli investimenti italiani in Polonia supera i 9 miliardi di EUR. Sono presenti oltre 1300 imprese con capitale italiano. L'Italia è tra i paesi investitori che vantano la più lunga presenza sul mercato polacco: la Fiat ha iniziato la sua avventura polacca oltre 25 anni fa, mentre l'Unicredit ha deciso di investire in Polonia 16 anni fa con l'acquisto di Bank Pekao, oggi la prima azienda del paese per capitalizzazione in borsa. Sul mercato sono presenti anche altri importanti Gruppi italiani e di recente si osserva una nuova ondata di aziende che partecipano a progetti importanti specie, nell'area delle costruzioni e nei settori dell'energia industriale e rinnovabile.

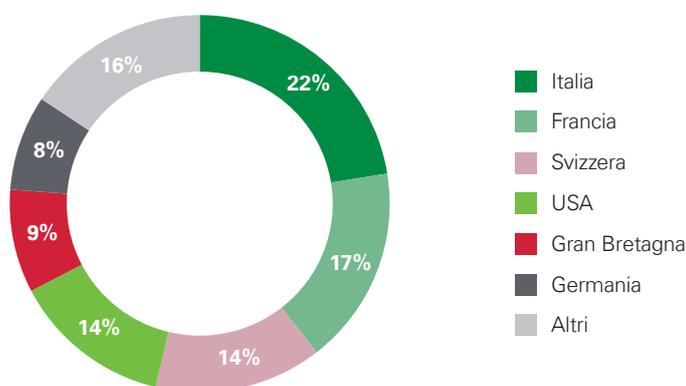
Come leader nel corporate banking, Bank Pekao è molto attiva nel promuovere il processo di internazionalizzazione di imprese italiane e polacche. Con l'Italian Desk - una struttura dedicata alla promozione degli scambi bilaterali tra entrambi i paesi - gli investitori italiani possono beneficiare dei servizi di consulenza, di quelli finanziari e di ogni supporto necessario per lo sviluppo della loro attività sul mercato Polacco. Tutto nella lingua italiana. La nostra posizione di mercato offre opportunità uniche per chi vuole fare affari in Polonia.

# L'Italia come esportatore di beni di lusso

**Gli Italiani sono noti nel mondo per la produzione di prodotti di altissima qualità. Dall'Italia provengono i marchi di lusso nell'abbigliamento e accessori o nei profumi, ma anche per quanto riguarda le auto o i mobili. Non sorprende quindi che, tra i marchi di lusso di portata globale presenti in Polonia, la maggioranza (22%) sia di provenienza italiana.**

La maggioranza dei marchi di lusso italiani del settore dell'abbigliamento e degli accessori in Polonia è disponibile nei negozi multimarca, che vendono cioè diverse marche. Tuttavia alcune marche italiane di lusso di questo segmento hanno deciso di operare in Polonia con punti vendita propri. Attualmente in Polonia il maggior numero di saloni monomarca appartiene a MaxMara.

## Provenienza dei marchi di lusso presenti in Polonia (2014)



Non è stato considerato il canale Internet.

Fonte: elaborazione propria KPMG in Polonia

## Le marche italiane di lusso dell'abbigliamento e accessori con saloni monomarca in Polonia

Marca	Numero saloni monomarca	Città
<b>MaxMara</b>	15	Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Gdynia, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Szczecin, Warszawa, Wrocław
<b>Armani</b>	3	Warszawa, Wrocław
<b>Marina Rinaldi</b>	3	Katowice, Kraków, Warszawa
<b>Bottega Veneta</b>	1	Warszawa
<b>Gucci</b>	1	Warszawa

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia in base a desk research



Le automobili di lusso italiane di anno in anno godono in Polonia di sempre maggiore popolarità. I marchi delle auto di lusso italiane – Maserati, Ferrari e Lamborghini – sono ufficialmente presenti in Polonia con i propri autosaloni. Negli ultimi anni c'è stato un incremento sensibile delle immatricolazioni di ognuno dei suddetti marchi. Nel 2014 in Polonia sono state immatricolate ben 64 auto di lusso italiane, ossia il 68% del totale delle auto di lusso immatricolate. Inoltre, nel 2014 la Maserati è stata la marca di lusso ad avere il maggior numero di immatricolazioni in Polonia (37 autovetture).

#### Immatricolazioni auto italiane di lusso in Polonia

Marca	2012	2013	2014	2014 vs 2013
<b>Maserati</b>	2	17	37	+118%
<b>Ferrari</b>	11	15	22	+47%
<b>Lamborghini</b>	1	1	5	+400%
<b>Marchi italiani totale</b>	14	33	64	+94%
<b>Percentuale delle immatricolazioni di auto italiane sul totale immatricolazioni delle auto di lusso</b>	42%	53%	68%	+15 p.p.

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su base dati PZPM/CEP

Il **68%** del totale delle auto di lusso immatricolate in Polonia sono state auto di lusso italiane.

# La Polonia secondo gli investitori italiani

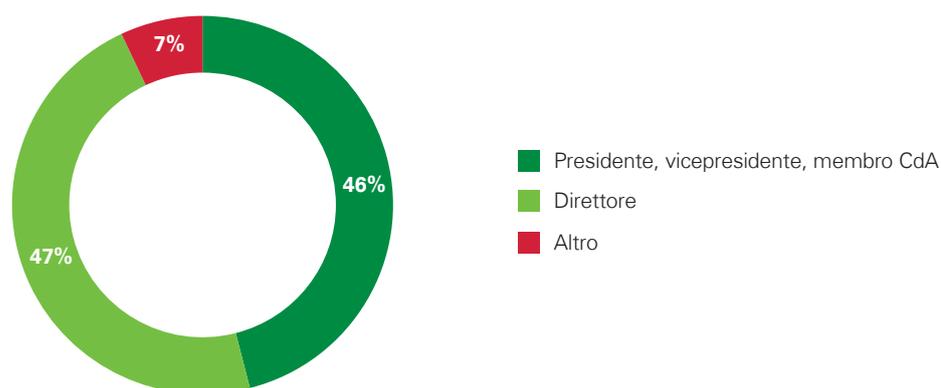
## La ricerca

**La ricerca è stata condotta, mediante interviste telefoniche e compilazione di questionari, su un gruppo di 97 investitori italiani, corrispondenti al 22% del mercato delle aziende italiane in Polonia per numero di occupati. La ricerca è stata condotta a febbraio e marzo 2015. All'indagine hanno partecipato i rappresentanti delle aziende a capitale italiano operanti in Polonia.**

All'indagine hanno preso parte i massimi quadri dirigenziali delle aziende intervistate. Circa la metà degli intervistati era costituita da presidenti, vicepresidenti e membri dei Consigli di Amministrazione delle aziende italiane. Meno del 10% erano persone di mansioni diverse, tra cui procuratori e "consulenti" del Consiglio di Amministrazione.

Una larga maggioranza degli operatori era costituita da imprese a partecipazione diretta del capitale italiano. Ben il 69% del campione era costituito da rappresentanti di aziende con una quota di capitale italiano del 100%, mentre oltre un quinto erano imprese a prevalenza di capitale italiano. Le aziende con una quota indiretta di capitale italiano o legate all'Italia solo storicamente era costituita da meno del 10% degli intervistati.

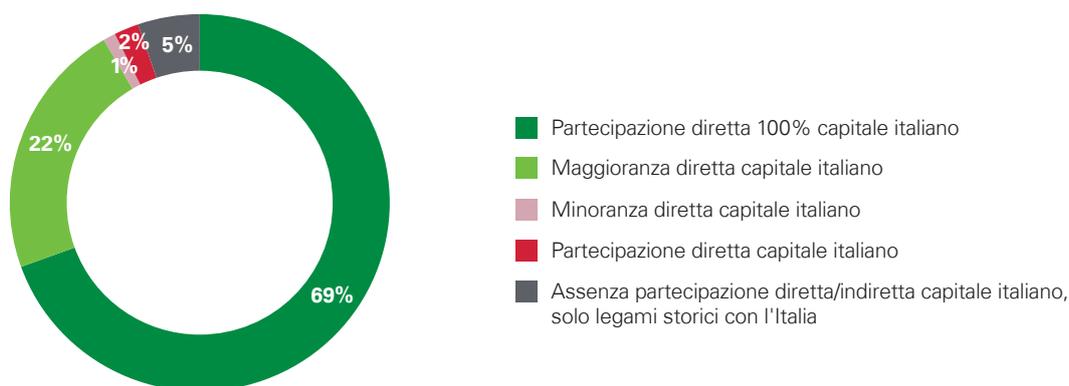
### Posizione aziendale dell'intervistato



Fonte: KPMG in Polonia



### Rapporto con il capitale italiano



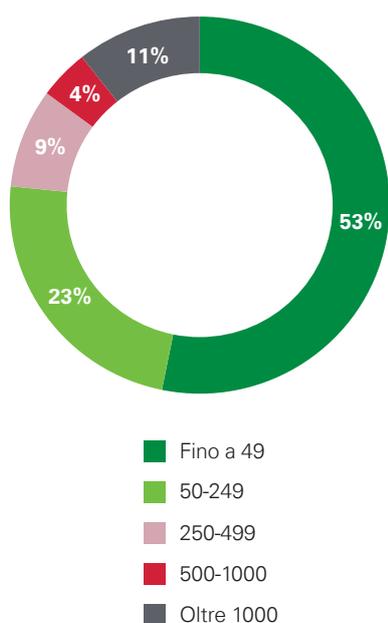
Fonte: KPMG in Polonia

Quasi la metà del campione intervistato era costituito da piccole imprese per quanto concerne il numero di occupati, ossia fino a 49 dipendenti. Invece le grandi imprese, ossia quelle che assumono in Polonia oltre 250 persone, erano circa un quarto delle aziende intervistate. Dal punto di vista dell'occupazione complessiva in Polonia, le aziende intervistate rappresentavano circa il 22% di tutte le aziende italiane operanti nel Paese.

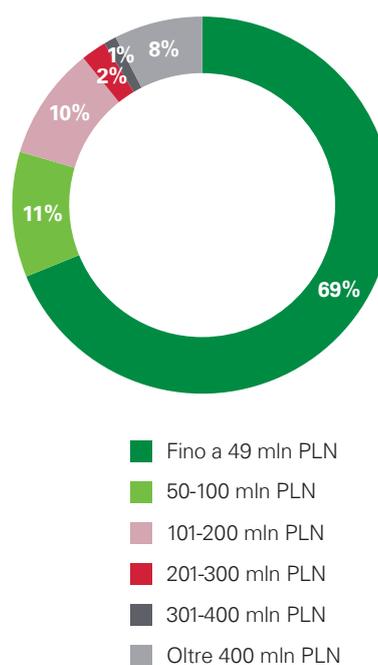
Le aziende intervistate, nelle proprie filiali in Polonia assumono cittadini italiani, principalmente però negli alti quadri dirigenziali. Nelle aziende intervistate gli Italiani costituivano in media il 45% dei membri dei collegi sindacali, il 12% dei quadri dirigenti e solamente l'1% degli specialisti e degli operai.

Per quanto attiene ai ricavi, nel campione esaminato hanno dominato le aziende con un ricavo consolidato annuo fino a 49 milioni PLN (69%).

### Numero di occupati



### Ammontare dei ricavi consolidati



Fonte: KPMG in Polonia

# L'attività sul mercato polacco

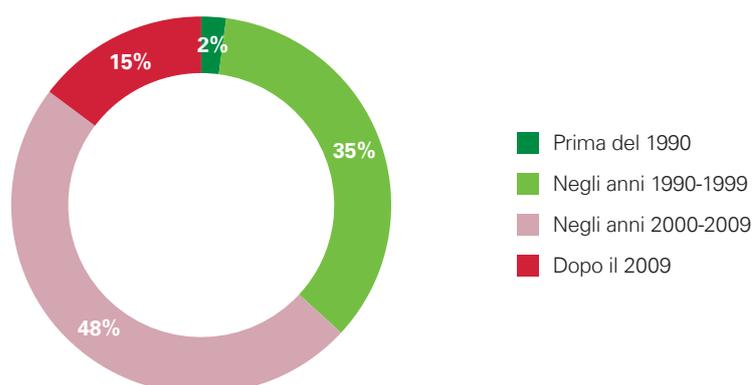
**La maggioranza degli operatori italiani intervistati ha fatto la propria comparsa in Polonia tramite l'apertura di un sito produttivo o di un ufficio. Oltre la metà ha poi deciso in un secondo momento di reinvestire in Polonia, ossia di impegnare nuovamente il proprio capitale. Ben tre investitori intervistati su quattro giudicano come positivo o molto positivo il ritorno del proprio investimento.**

Sul mercato polacco le aziende italiane hanno iniziato a comparire già negli anni 90 del XX secolo. Tuttavia la maggioranza (63%) delle aziende intervistate ha deciso di iniziare ad operare in Polonia soltanto dopo il 2000, di cui la maggioranza dopo l'ingresso della Polonia nell'Unione Europea.

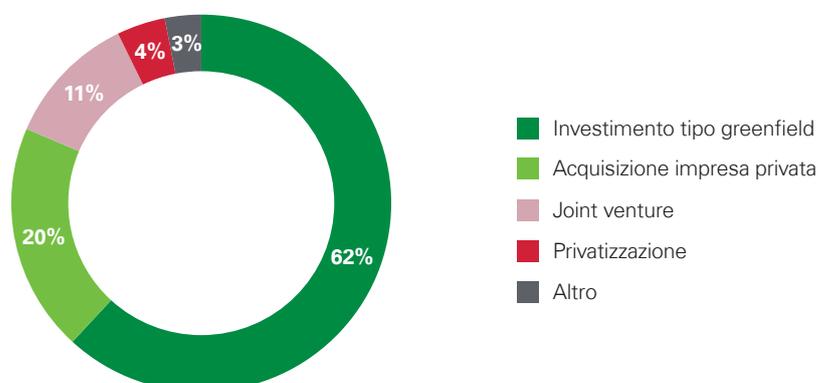
In aggiunta, quasi un terzo degli intervistati, prima di entrare nel mercato polacco, operava già nella regione dell'Europa Centro-Orientale.

La maggioranza delle imprese italiane intervistate ha iniziato ad operare in Polonia con investimenti di tipo greenfield, ossia con l'apertura di un nuovo sito produttivo o ufficio. Un'impresa su cinque è entrata sul mercato polacco acquisendo un'altra azienda, mentre l'11% tramite una joint venture.

## Anno di entrata dell'azienda sul mercato polacco



## Modalità di ingresso dell'azienda sul mercato polacco



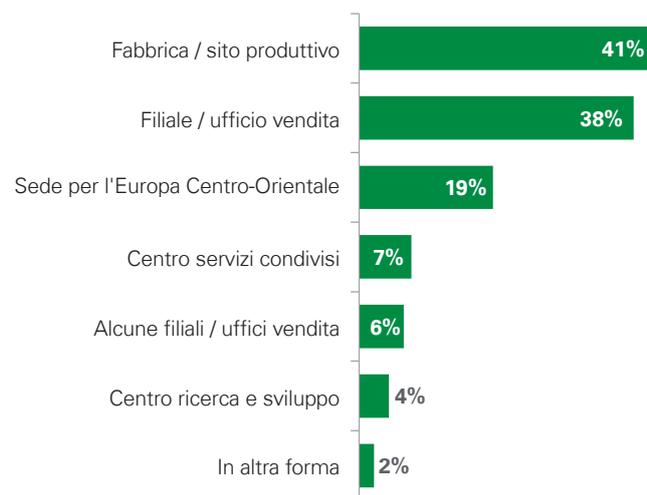
Fonte: KPMG in Polonia



Il **32%** delle aziende italiane era presente in altri Paesi dell'Europa Centro-Orientale prima di iniziare ad operare in Polonia, più spesso in **Repubblica Ceca, Slovacchia e Romania.**

Circa una aziende italiane su cinque ha attualmente in Polonia una sede per l'Europa Centro-Orientale. Meno della metà delle imprese intervistate (41%) ha nel nostro Paese una fabbrica o un sito produttivo. Una percentuale simile ha aperto nel nostro Paese soltanto un ufficio vendita. Una piccolissima parte degli operatori italiani possiede in Polonia un centro servizi condivisi oppure un centro ricerca e sviluppo.

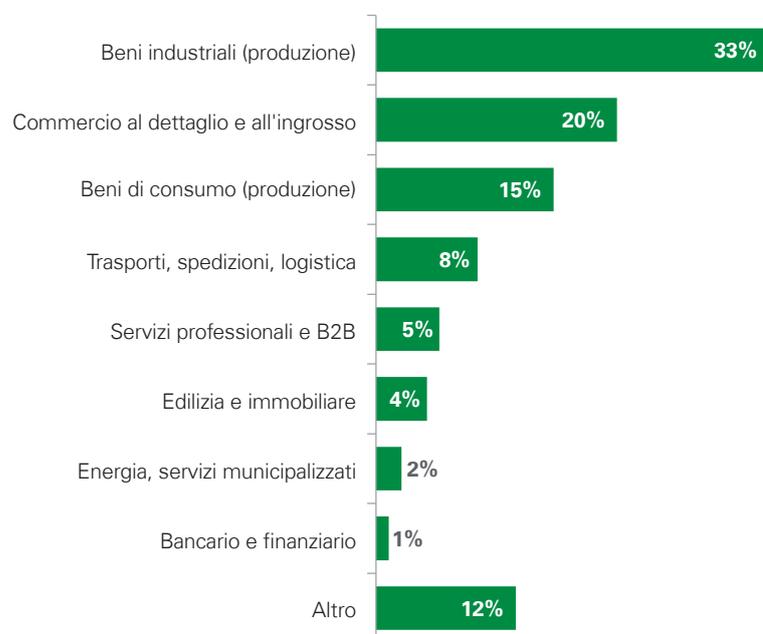
#### Forma della presenza aziendale in Polonia



Fonte: KPMG in Polonia

Il settore principale della maggioranza delle imprese intervistate è la produzione: un terzo delle aziende si occupa della produzione industriale, mentre circa il 15% produce beni di consumo. Un'azienda su cinque opera nel commercio al dettaglio o all'ingrosso.

### Principale settore di attività



Fonte: KPMG in Polonia

Oltre la metà dei rappresentanti delle imprese italiane intervistate ha compiuto un reinvestimento in Polonia, ossia ha fatto un altro investimento, dopo il primo impegno del capitale.

Il più delle volte i reinvestimenti delle aziende degli intervistati sono consistiti nell'ampliamento della capacità produttiva. Oltre un terzo degli operatori ha deciso di aprire un nuovo punto produttivo, mentre il 22% ha optato per un nuovo ufficio vendite o filiale.

La maggioranza degli investitori intervistati è decisamente soddisfatta dai risultati del proprio investimento. Ben tre intervistati su quattro, giudicano il ritorno del proprio investimento in Polonia come molto positivo o positivo. Soltanto il 3% giudica negativamente il ritorno dell'investimento, ma nessuno degli intervistati lo ha giudicato come decisamente negativo.



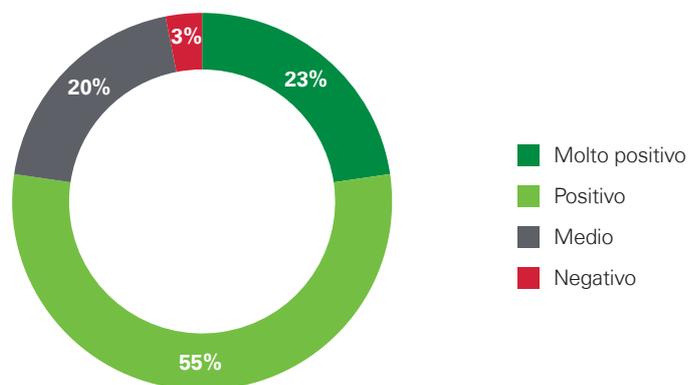
### Reinvestimenti fatti dalle aziende italiane in Polonia



Risposte delle aziende che hanno effettuato un re-investimento in Polonia.

Il **57%** delle aziende italiane ha reinvestito in Polonia (ha fatto un nuovo investimento dopo il primo impegno del proprio capitale).

### Giudizio sul ritorno di tutti gli investimenti da parte degli investitori italiani in Polonia



Fonte: KPMG in Polonia

Il **78%** dei rappresentanti delle aziende italiane giudica positivamente o molto positivamente il ritorno dei propri investimenti in Polonia.



## *dr Henryka Bochniarz*

Presidente della Confederazione Lewiatan, Vicepresidente **BUSINESSEUROPE**, membro del Consiglio di Sorveglianza della FCA Poland SA e del Consiglio di Amministrazione UniCredit

Per me, in quanto persona da 25 anni impegnata nei cambiamenti economici e sociali, la rivoluzione avutasi nell'economia polacca è straordinaria. Da un Paese arretrato sotto ogni aspetto, con una economia centralmente pianificata, la Polonia è diventata – non esito ad usare questo termine – una tigre dell'Europa. Come l'unico Paese dell'Unione Europea non ha sperimentato il calo del Pil conseguente alla crisi finanziaria del 2008, mentre la crescita cumulativa dal 2008 è del 25%. Ciò testimonia la stabilità e l'eterogeneità dei fattori della crescita: investimenti, consumi ed esportazioni. Sempre più aziende investono in innovazione e nuove tecnologie e ciò significa che le aziende polacche, molto più che in precedenza, basano la propria competitività sulla qualità di prodotti e servizi. L'indice PMI tra gli imprenditori si mantiene su un alto livello e, secondo gli analisti del mercato, questa tendenza è costante. Le aziende aumentano la produzione, le commesse aumentano, e grazie a ciò cresce anche l'occupazione. Perciò alle qualità dell'economia polacca si aggiunge il miglioramento sul mercato del lavoro in atto da due anni: secondo Eurostat il tasso di disoccupazione è minore della media UE ed è dell' 8%. Il boom dell'istruzione degli ultimi 20 anni ha fatto sì che la qualità dei dipendenti fosse molto alta, sebbene d'altro canto – a causa della crisi dell'istruzione professionale – manchino specialisti. Ma gli ultimi anni portano dei cambiamenti anche in quest'area. La stabilità del sistema bancario e finanziario fanno sì che l'economia reagisca con calma alle perturbazioni esterne. Un pregio ed ulteriore fattore della crescita è la disponibilità per le aziende – sia nazionali che estere – dei fondi europei, che sostengono l'ammodernamento dell'economia e costituiscono una leva che consentirà di mantenere un'elevata dinamica di crescita per i prossimi 5 e 10 anni. Per gli investitori esteri sono disponibili, operanti in tutte le regioni, delle zone economiche speciali ben gestite, mentre il continuo miglioramento delle infrastrutture (telecomunicazioni, strade, ferrovie, aeroporti) fa sì che la Polonia sia, a mio parere, uno dei migliori luoghi in cui investire in questa parte d' Europa e del mondo.





## *Daniela Bonzanini*

Head of Banca IFIS International and IFIS Finance Managing Director

Abbiamo deciso di iniziare a sviluppare il business in Polonia nove anni fa, all'inizio del 2006: allora infatti il mercato del factoring era poco sviluppato e con un numero di operatori contenuto, nonostante presentasse un trend di crescita positivo. In particolare si registrava una buona congiuntura del settore automotive che, in fase iniziale, rappresentava il contesto di riferimento.

Inizialmente la banca intratteneva relazioni commerciali con realtà industriali presenti sul mercato polacco direttamente o indirettamente, mercato che presentava un rilevante numero di imprese italiane che avevano seguito le grandi aziende con delocalizzazione di parte della produzione in Polonia. Oltre a questo, erano state intercettate delle opportunità di sviluppo del factoring domestico applicato anche a settori diversi dall'automotive. Questi elementi si sono aggiunti ad una situazione che ci ha spinti ad essere presenti in maniera sempre più capillare nel territorio polacco: le piccole e medie imprese locali avevano difficoltà di accesso al credito, situazione alla quale Banca IFIS, tramite la controllata IFIS Finance, con sede a Varsavia, può fare fronte in maniera efficace, e che è in costante sviluppo.

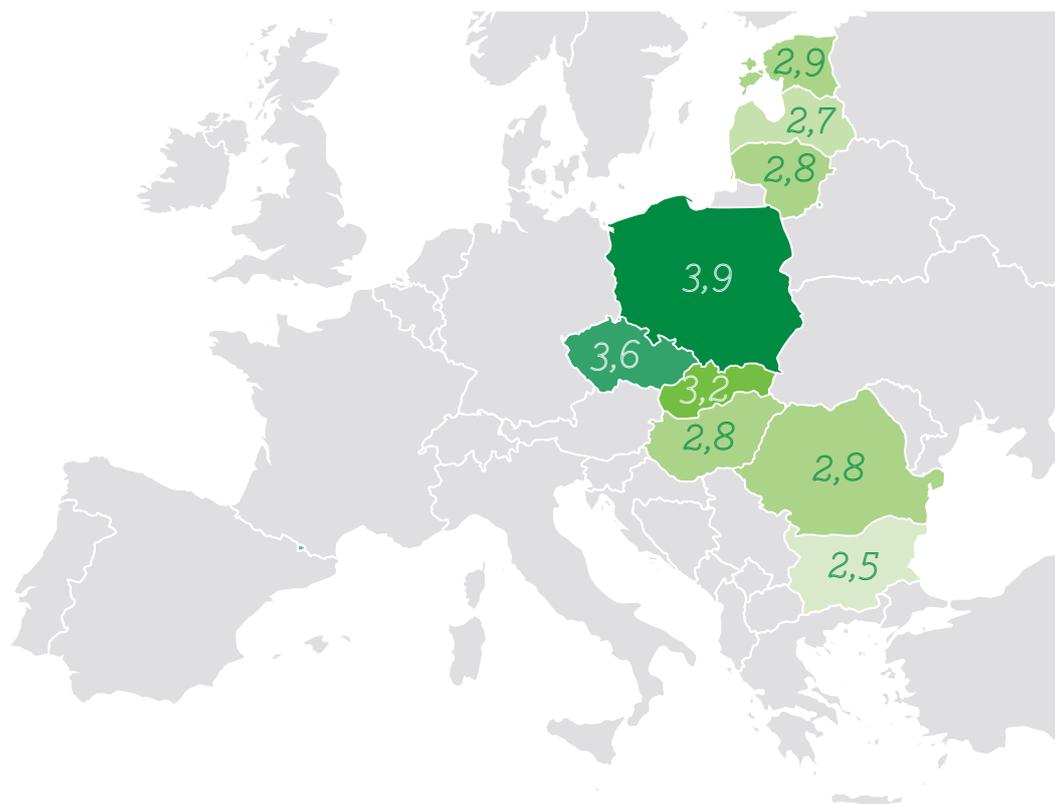
Ad oggi, dal nostro osservatorio vediamo un'economia con grandi potenzialità e in forte espansione. IFIS Finance negli ultimi mesi ha aperto ben tre nuove filiali, che si aggiungono ai due presidi già attivi, gestiti da un team di 19 persone. Grazie alla nostra struttura e alla solidità della Banca, siamo in grado di offrire il finanziamento dei crediti commerciali domestic e all'esportazione con prodotti diversificati e flessibili che si adattano alle diverse esigenze della clientela.

# L'attrattività polacca per gli investimenti

**Gli investitori italiani hanno un'alta opinione sia dall'attrattività per gli investimenti della Polonia che della collaborazione finora avuta con i Polacchi. La maggioranza di essi raccomanderebbe ad altre aziende estere la Polonia come luogo in cui investire. Tuttavia secondo gli intervistati, per poter aumentare l'attrattività del mercato polacco, sarà necessario ammodernare le infrastrutture, diminuire la burocrazia, ed anche semplificare le questioni tributarie e giuridiche**

Secondo gli investitori italiani la Polonia è il Paese con la maggiore attrattività per gli investimenti nell'Europa Centro-Orientale. In modo leggermente inferiore viene giudicata l'attrattività dei confinanti meridionali della Polonia: Repubblica Ceca e Slovacchia.

L'attrattività per gli investimenti dei Paesi dell'Europa Centro-Orientale secondo gli investitori italiani



E' stata mostrata la media ponderata per i Paesi; 1 – assai non attrattivo, 5 – molto attrattivo

Fonte: KPMG in Polonia

Il **98%** degli investitori italiani giudica positivamente gli ultimi 20 anni di cooperazione economica e d'affari tra Italia e Polonia.



La maggioranza degli investitori intervistati giudica positivamente gli ultimi 20 anni di collaborazione tra la Polonia e l'Italia. Gli intervistati hanno indicato la reciproca apertura tra Italiani e Polacchi, che consente di mantenere buone relazioni d'affari e di ampliare l'ambito della cooperazione. La conferma di tale proficua collaborazione è la dichiarazione di ben il 94% degli intervistati di voler raccomandare la Polonia come Paese in cui investire a quelle aziende estere non ancora presenti qui.

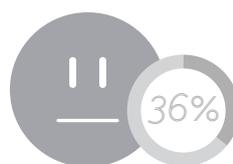
In modo decisamente peggiore viene giudicata la facilità di condurre l'attività economica in Polonia. A dire il vero la maggioranza degli intervistati la giudica positivamente o molto positivamente, però il 7% ne è palesemente insoddisfatto.

Il **94%** degli investitori italiani raccomanderebbe la Polonia come un luogo attrattivo per gli investimenti a quelle aziende estere non ancora qui presenti.

Giudizio sulla facilità di condurre l'attività economica in Polonia



**Positivo e molto  
positivo**



**Neutrale**



**Negativo e molto  
negativo**

Fonte: KPMG in Polonia



## *Silvio Brignone*

CEO, BITRON POLAND

Attualmente la Polonia è sicuramente un paese attraente per gli investitori. I motivi sono vari e dipendenti dal settore merceologico in cui si opera. Nel caso della Bitron i motivi sono principalmente: la ideale localizzazione territoriale che indubbiamente contribuisce a diminuire i costi di trasporto e facilitare la catena logistica.

La presenza di numerose grandi multinazionali che producono beni di consumo in loco. Principalmente cito la presenza dei più importanti players nel mondo dell'elettrodomestico, Bosch, Whirlpool, Electrolux, Samsung, Indesit ed altri.

La convenienza di essere comunque ancora in un paese LCC in quanto sia il costo della manodopera sia le spese di produzione sono decisamente più economiche rispetto ai paesi della cosiddetta ovest Europa.



## *dr Alessandro Slama*

Regional Director CEE, Angelini

L'Angelini è presente in Polonia dal 2004, attraverso l'acquisizione di un'azienda locale, la Medagro, poi rinominata in Angelini Pharma Polska. In questi anni l'Angelini Farmaceutica ha continuato ad investire con successo in Polonia, acquisendo nuovi prodotti, aumentando la forza vendite e il personale amministrativo nonché investendo in pubblicità e tecnologia. L'attrattività del mercato in continua espansione nonché la relativa disponibilità di risorse umane altamente qualificate hanno permesso all'Angelini di crescere e di rimanere confidente in una presenza in Polonia a lungo termine, sia nel campo dei prodotti etici innovativi che nel campo della automedicazione.





## *Sergio Della Canonica*

Co General Manager for Finance & Administration Depts. at Sirap Group

Il Gruppo Sirap ha intrapreso la propria attività industriale in Polonia a fine 2006, attraverso l'acquisizione di una società in Italia che deteneva già il controllo della filiale Polacca.

Abbiamo subito colto le opportunità di sviluppo che questo Paese presentava e presenta tuttora e negli anni abbiamo investito, da subito costruendo in una nuova location fuori Poznan un nuovo e moderno sito produttivo, nel quali ci siamo insediati nel 2010, più idoneo e necessario allo sviluppo che la Società ha avuto negli ultimi 5 anni.

Oggi la nostra controllata polacca, che conta circa 290 dipendenti, è una delle realtà più performanti all'interno del Gruppo Sirap.

Lo sviluppo è stato reso possibile anche grazie al miglioramento delle infrastrutture che il Paese ha effettuato nel corso degli ultimi anni; in particolare per quanto riguarda l'area del nostro insediamento (Poznan), con l'occasione dei campionati europei di calcio del 2012, l'aeroporto è stato ampliato e così anche le vie di accesso e la rete autostradale. Mi è difficile fare una valutazione più in generale dello stato delle infrastrutture in altre aree del Paese.

Lo sviluppo della nostra controllata, Inline poland, è stato reso possibile anche grazie alla serietà ed alla preparazione dei lavoratori polacchi; per quanto riguarda il top ed il middle management abbiamo avuto l'opportunità di trovare o inserire professionisti preparati, capaci di svolgere in autonomia e professionalità il proprio lavoro.

Lo sviluppo inoltre è stato facilitato anche da una situazione economica del Paese che negli ultimi anni ha risentito in misura inferiore della crisi che ha invece investito ben più pesantemente altri Paesi dell'Europa dell'est o dell'ovest; la valuta locale non ha subito pesanti svalutazioni rispetto all'euro come invece è successo ad altre valute dell'est Europa.

Per i motivi sopra elencati ed in base alla nostra positiva esperienza, ritengo la Polonia un Paese interessante ed attraente per potenziali investitori.

## Valutazione sull'impatto della potenziale adozione dell'euro da parte della Polonia

### Impatto sull'attrattività per gli investimenti della Polonia



### Impatto sull'attività dell'azienda dell'intervistato



Fonte: KPMG in Polonia

Secondo la maggioranza degli investitori intervistati l'adozione dell'euro da parte della Polonia influirà sia sull'attrattività per gli investimenti del Paese, che per l'attività delle stesse aziende. Le opinioni circa tale influenza sono divise.

Secondo circa un terzo degli intervistati (31%) l'adozione dell'euro andrà a diminuire l'attrattività della Polonia per gli investimenti, mentre una parte leggermente maggiore (37%) ritiene che l'influsso dell'adozione della valuta europea sarà positivo o molto positivo.

I rappresentanti degli investitori italiani giudicano invece in maniera più ottimistica l'influsso dell'adozione dell'euro sulla loro attività economica. Quasi la metà (48%) ritiene che l'effetto dell'adozione della moneta unica sarà positivo o molto positivo, mentre il 17% è di parere contrario.





## *Dariusz Socha*

Branch Manager, versalis international S.A. Filiale in Polonia

L'azienda Versalis international S.A. Oddzial w Polsce (ex Polimeri Europa Polska Sp. z o.o.) continuando la propria attività commerciale dal 1996 può affermare chiaramente che la localizzazione dell'ufficio a Varsavia è stata una decisione giusta. L'economia polacca, mantenendo una tendenza alla crescita orientata negli ultimi anni verso l'innovazione, ha compiuto una trasformazione, contribuendo alla crescita del livello di vita nel Paese. I nuovi standard di produzione hanno imposto l'utilizzo di prodotti maggiormente innovativi, di cui la Versalis è fornitore. L'introduzione di nuove tecnologie ha implicato la necessità di fare nuovi investimenti, in maggioranza cofinanziati dai fondi europei, il cui utilizzo non sarebbe stato possibile senza dei quadri dirigenziali ben formati. La disponibilità di infrastrutture sempre migliori stimolerà l'arrivo di altri investimenti tuttavia il tempo della loro realizzazione dipenderà in gran parte dalla trasparenza del sistema tributario e giuridico polacco. Il sistema tributario e giuridico attuale, assai complicato e coniugato con uno dei più alti costi del lavoro nell'Europa Centro-Orientale, continua a costituire una grossa barriera per l'arrivo di investimenti esteri. L'introduzione di una legislazione tributaria più trasparente potrebbe cambiare lo status quo in maniera significativa, mentre l'ulteriore informatizzazione degli uffici pubblici consentirebbe ai datori di lavoro di risparmiare tempo, in modo da potersi concentrare maggiormente sullo sviluppo del proprio business, contribuendo alla crescita dell'occupazione in Polonia.



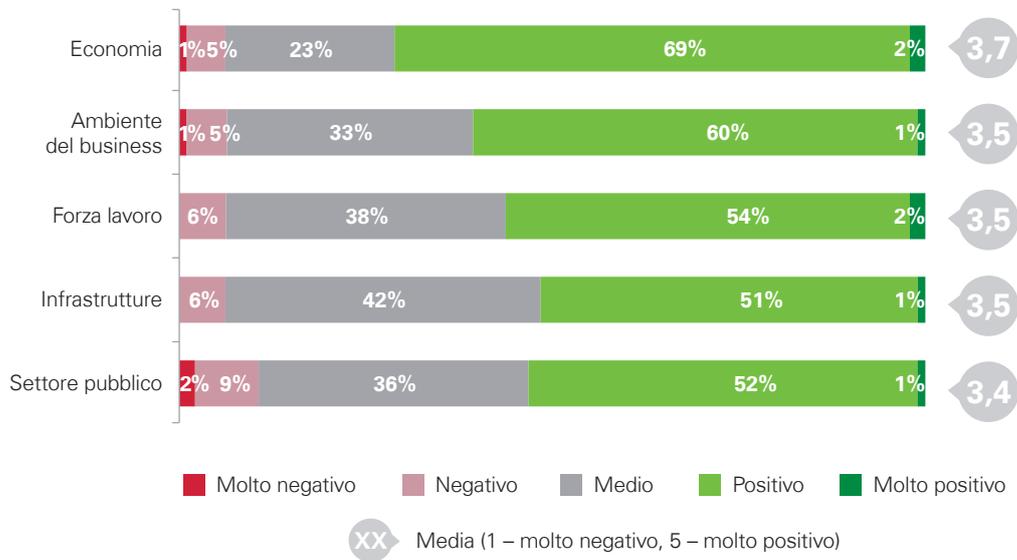
## *Simone Grasso*

Direttore Generale, Sistema Poland, SPM, BCUBE Transport

Valuto ad oggi la Polonia uno dei paesi più validi per effettuare degli investimenti viste le condizioni, sia geografiche che strutturali dovuti alla scolarità, qualità e costi della manodopera ed energia. La Polonia ha una legislazione favorevole all'impiego e con una tassazione contenuta.

La magistratura risulta efficiente ed efficace ed in questi lunghi anni non abbiamo mai riscontrato alcun tipo di corruzione da parte delle autorità. Pertanto reputo la Polonia come paese dove continuare ad investire.

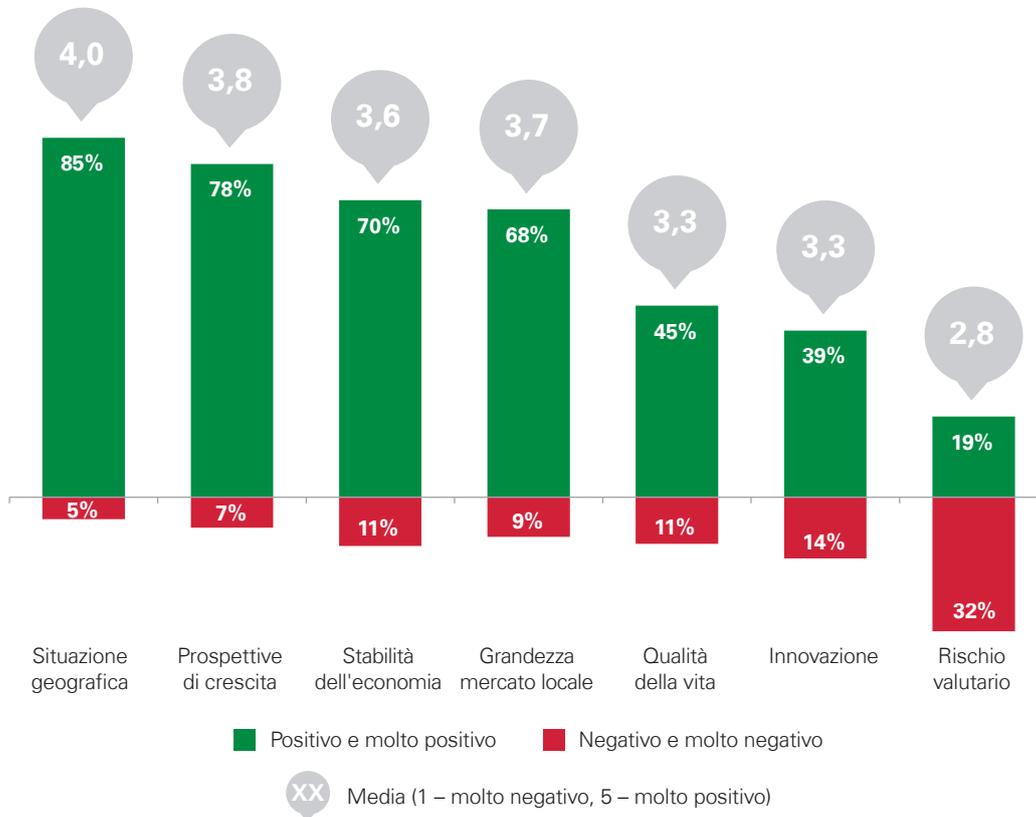
### Giudizio sull'attrattività di specifici aspetti in Polonia



Fonte: KPMG in Polonia

I singoli aspetti dell'attrattività polacca per gli investimenti sono stati giudicati in modo abbastanza simile. Tra le aree considerate è stata giudicata meglio l'economia, decisamente peggio invece il settore pubblico.

### Giudizio sull'attrattività di singoli aspetti dell'economia polacca



Fonte: KPMG in Polonia



Per quanto attiene a singoli aspetti dell'economia polacca, la migliore valutazione è andata alla posizione geografica del Paese: ben l'85% degli intervistati la giudica come positiva o molto positiva. Secondo gli investitori sono ottimistiche anche le prospettive di crescita dell'economia polacca nonché la sua stabilità. In modo peggiore è stato invece giudicato il rischio valutario: ben un intervistato su tre lo vede negativamente o assai negativamente.

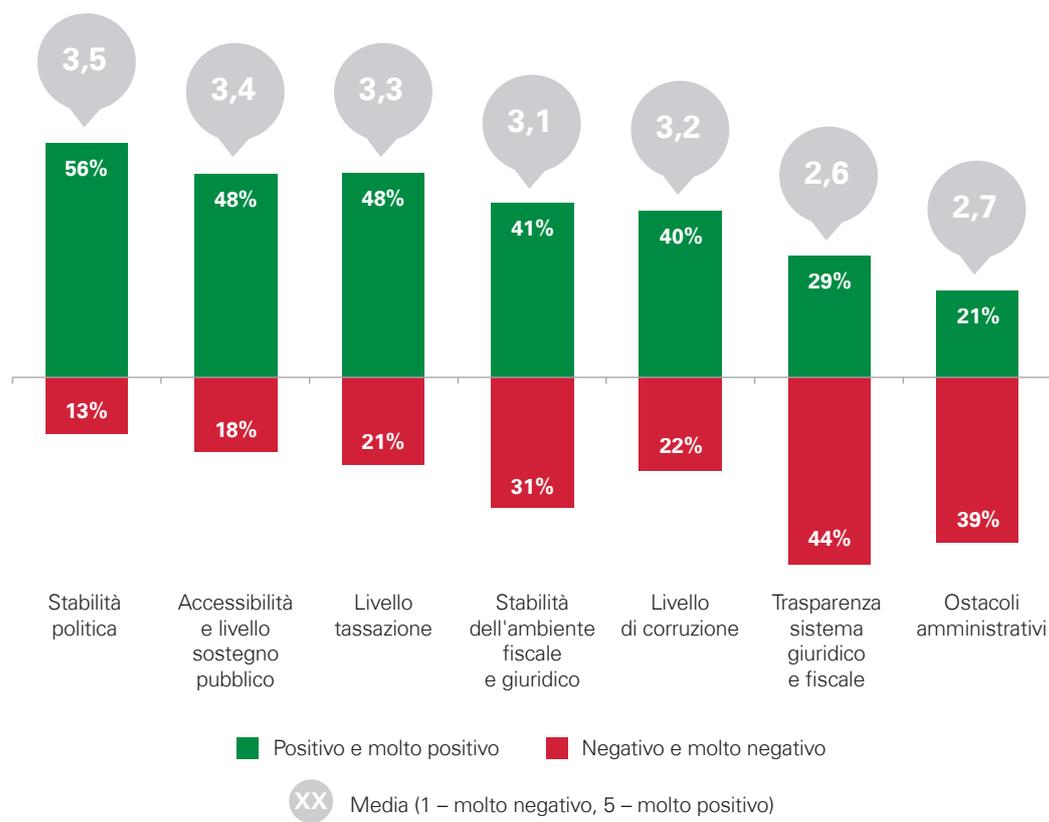


## *Filippo Nicoli*

Country Manager, Marcegaglia

Marcegaglia è presente in Polonia con attività produttive dal 2004. Inizialmente l'attività ha coinvolto la ricollocazione di produzioni Italiane al fine di servire al meglio i clienti che negli anni precedenti avevano intensificato le loro attività industriali nel Paese o nelle aree limitrofe. Successivamente sono state sviluppate ulteriori attività industriali per prodotti diversi in aggiunta alla capacità produttiva già installata in Italia. La scelta è stata soprattutto guidata dalle condizioni macroeconomiche del mercato polacco, dalla posizione strategica della Polonia nei confronti dei "nuovi" mercati dell'Est/Centro Europa, dalla stabilità del sistema Paese. Oggi Marcegaglia è presente in Polonia con 2 siti produttivi, 4 differenti categorie merceologiche di prodotti e circa 600 dipendenti.

## Giudizio sull'attrattività di singoli aspetti del settore pubblico polacco

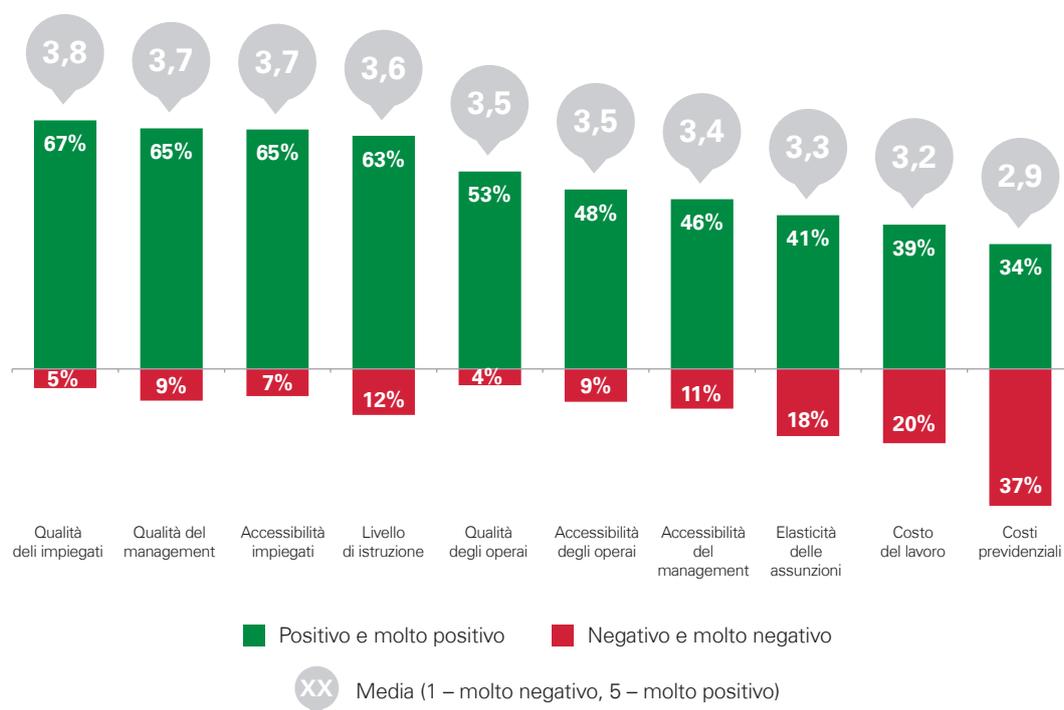


Fonte: KPMG in Polonia

Il settore pubblico polacco è stata la categoria con le note peggiori. La maggioranza dei suoi elementi è stata giudicata negativamente da una parte assai significativa degli intervistati. Il miglior giudizio lo ha ricevuto la stabilità politica (56% di giudizi positivi e molto positivi). Secondo gli investitori italiani i peggiori problemi del settore pubblico polacco sono la mancanza di trasparenza del sistema giuridico e tributario nonché gli ostacoli di natura amministrativa. La maggioranza delle imprese giudica questi due aspetti in modo negativo piuttosto che positivo. Circa un terzo degli investitori giudica negativamente o molto negativamente anche la stabilità dell'ambito normativo e tributario.



## Giudizio sull'attrattività di singoli aspetti della forza lavoro in Polonia



Fonte: KPMG in Polonia

Gli investitori italiani hanno giudicato abbastanza favorevolmente la forza lavoro in Polonia. Gli intervistati hanno le migliori note per gli impiegati polacchi: il 67% giudica positivamente o molto positivamente la qualità del loro lavoro, mentre il 65% giudica favorevolmente anche la loro disponibilità. La qualità del lavoro del management ha ricevuto giudizi quasi uguali, tuttavia una percentuale significativamente minore giudica positivamente la disponibilità di managers. Quasi la metà degli intervistati giudica positivamente o assai positivamente la qualità del lavoro degli operai e la loro disponibilità.

Le note peggiori sono state date alle questioni regolate dal settore pubblico. Oltre un terzo degli intervistati ha giudicato negativamente o molto negativamente i costi dei contributi previdenziali in Polonia, mentre circa un quinto giudica negativamente anche i costi del lavoro e l'elasticità occupazionale.



## Paweł Piłatkowski

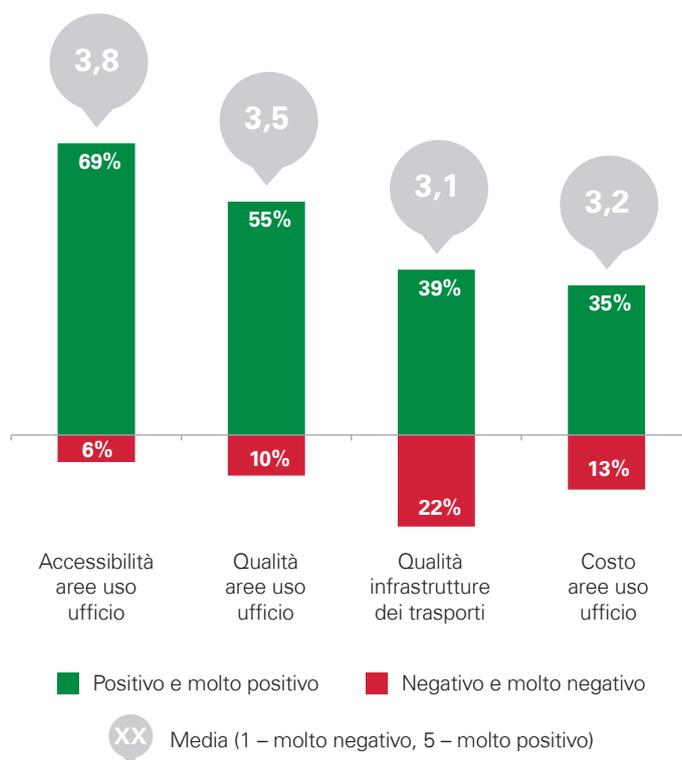
Direttore Generale INTESA SANPAOLO POLSKA

A mio avviso la Polonia sembra essere il Paese con la maggiore attrattività, in tutta l'Europa Centro-Orientale, dal punto di vista degli investimenti esteri. Sicuramente i maggiori vantaggi della Polonia sono: l'appartenenza all'Unione Europea; le alte competenze dei dipendenti di ogni livello, la loro forte motivazione a fronte di salari ancora relativamente bassi; la possibilità di trovare una larga base di terzisti e subfornitori; il cambiamento in meglio dell'infrastruttura stradale e ferroviaria (in questo settore ci sarà da attendere un poco); la posizione geografica favorevole; un classe media che si rafforza e la sua volontà di acquistare merci di alta qualità che, sommata al potenziale umano, fa della Polonia uno dei mercati più promettenti per i consumi interni in questa parte dell'Europa e le condizioni meteorologiche. La Polonia avrà comunque bisogno di investimenti esteri diretti in quanto nel calcolo per abitante, abbiamo comunque ancora delle mancanze. Sicuramente sono molto importanti la qualità dei prodotti fabbricati in Polonia, termini di consegna brevi, un servizio post vendita efficiente: tutto questo può far sì che, operando dalla Polonia, si possa competere in modo efficace sui mercati mondiali.

Parlando degli aspetti negativi, ve ne sono sicuramente molti, come ad esempio una estesa burocrazia, ed in particolare i tempi relativamente lunghi per poter costituire una impresa nonché un sistema fiscale poco favorevole, le riforme strutturali dello Stato incompiute, l'assenza di una chiara strategia statale di sviluppo in molti settori (per es. La politica energetica, la sanità), lo scarso livello di innovatività dell'economia, la discontinuità e la mancata continuazione di molti propositi di investimento, oppure le già menzionate riforme. Occorre anche menzionare la grande partecipazione dello Stato nelle società di carattere strategico nonché la capitalizzazione relativamente bassa delle società a capitale prettamente privato presso la Borsa di Varsavia. Ma il potenziale risultante dalla necessità di fare investimenti infrastrutturali e di dover mettersi alla pari con i Paesi sviluppati con il sostegno dei fondi europei non si è ancora esaurito - inoltre l'alto livello dei consumi della nostra società danno sicuramente agli investitori delle buone previsioni per il futuro. Per fare ciò è indispensabile promuovere nel mondo, in modo intelligente e lungimirante, la Polonia e le nostre possibilità.



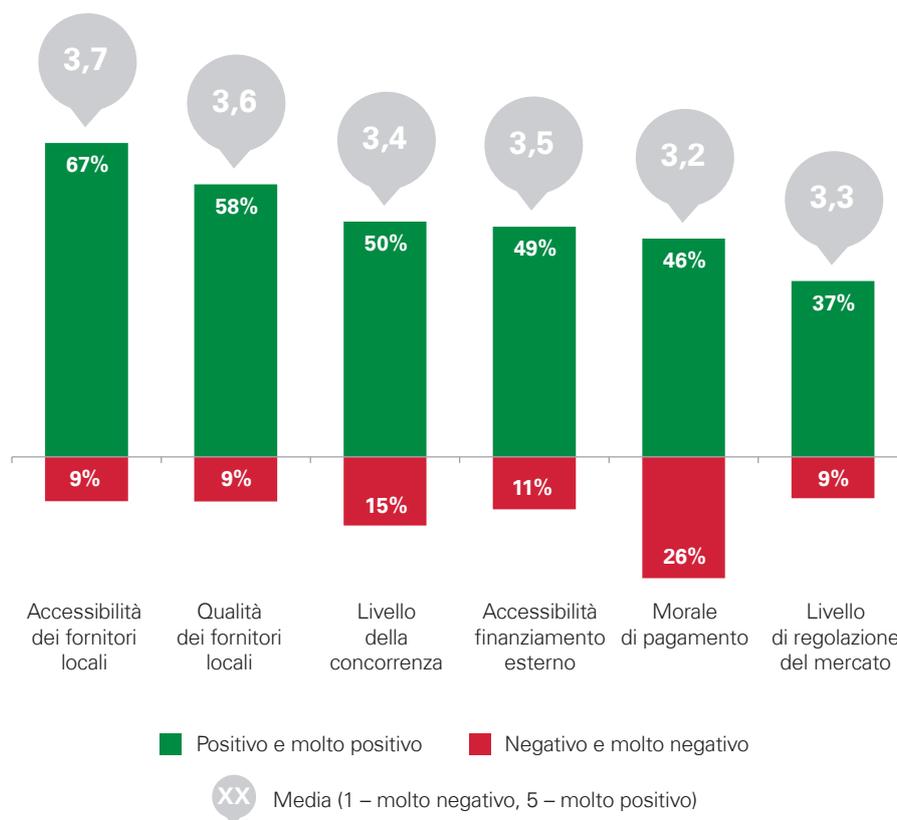
## Giudizio sull'attrattività di singoli aspetti delle infrastrutture in Polonia



Fonte: KPMG in Polonia

Per quanto riguarda le infrastrutture polacche, i locali ad uso ufficio vengono giudicate molto meglio delle infrastrutture dei trasporti. L'accessibilità e la qualità delle aree ad uso ufficio sono giudicate decisamente meglio del costo per il loro affitto.

## Giudizio sull'attrattività di singoli aspetti nell'ambito del business in Polonia



Fonte: KPMG in Polonia

Per quanto riguarda l'ambito del business, i rappresentanti delle aziende italiane sono maggiormente soddisfatti dei fornitori polacchi: sia per la loro disponibilità (67% di giudizi positivi o molto positivi) che per la qualità dei loro servizi (58%).

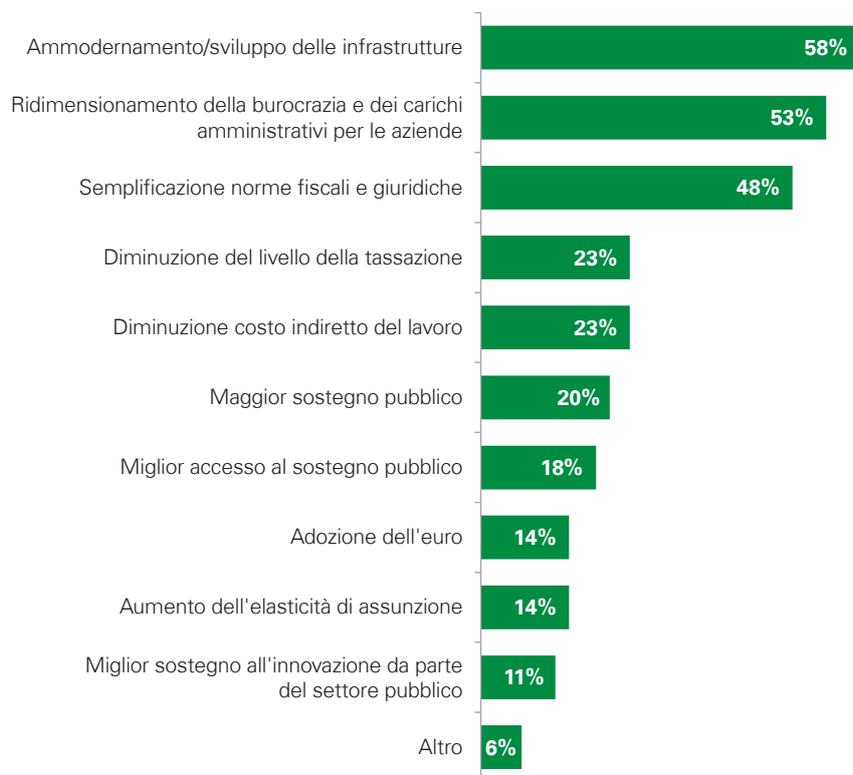
In modo decisamente peggiore è stata giudicata invece l'approccio morale sulle modalità di pagamento delle aziende polacche, ossia la questione dei pagamenti puntuali dei propri impegni finanziari: ben un intervistato su quattro la giudica negativamente o assai negativamente. Circa il 15% degli intervistati giudica negativamente anche il livello della concorrenza in Polonia.



Cambiamento dell'attrattività per gli investimenti in Polonia previsto per i prossimi 3 anni



Cambiamenti che rafforzerebbero l'attrattività del mercato polacco per gli investitori esteri



Fonte: KPMG in Polonia

La metà del campione dei rappresentanti degli investitori italiani è dell'opinione che nel prossimo futuro l'attrattività della Polonia per gli investimenti si manterrà al livello attuale. Inoltre ben 2 su 5 intervistati ritengono che tale attrattività potrebbe crescere.

Secondo la maggioranza degli investitori (58%), per incrementare l'attrattività del mercato polacco per gli operatori esteri bisognerebbe innanzitutto migliorare la qualità delle infrastrutture. Un'altra richiesta di cambiamento spesso menzionata (53%) è il ridimensionamento della burocrazia e delle questioni amministrative che gravano sulle aziende operanti in Polonia. Quasi un intervistato su due ritiene anche che sia necessario semplificare la normativa tributaria e giuridica.

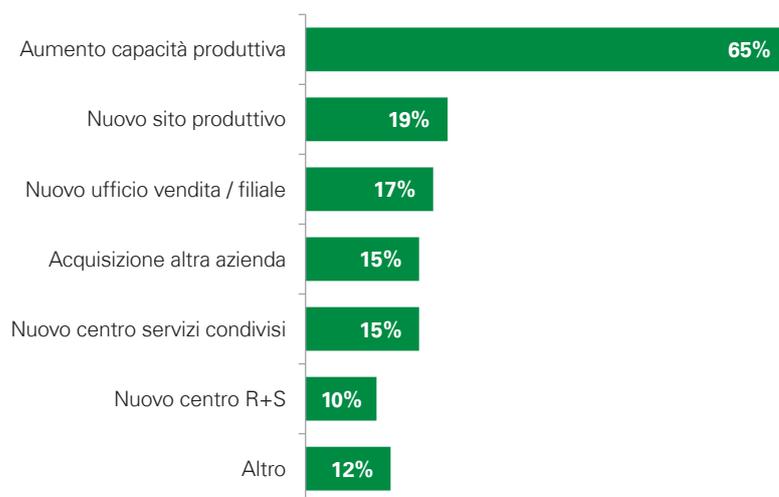
## Piani per il futuro

**Gli investitori italiani incrementeranno la scala della propria attività in Polonia innanzitutto tramite l'incremento della capacità produttiva delle proprie aziende. Per poter realizzare efficacemente i propri piani di investimento, gli imprenditori italiani si attendono dei cambiamenti da parte del settore pubblico, soprattutto per quanto attiene alla semplificazione dell'accesso agli aiuti pubblici e al ridimensionamento della burocrazia.**

Ben il 60% del campione dichiara di pianificare in Polonia nuovi investimenti nei prossimi 3 anni. Con maggior frequenza le imprese italiane aumenteranno la propria capacità produttiva. Meno di un'impresa su cinque, tra quelle che pianificano un investimento, aprirà in Polonia un nuovo stabilimento produttivo o un ufficio vendite.

Secondo le previsioni delle imprese intervistate, l'aumento della scala dell'attività si tradurrà in un incremento dell'occupazione e dei ricavi. Secondo le stime degli intervistati, già nel corso del prossimo anno, i loro ricavi consolidati complessivi in Polonia cresceranno del 6%, mentre l'occupazione crescerà del 5%<sup>1</sup>.

### Piani degli investitori italiani nei prossimi 3 anni



Risposte delle aziende che progettano nuovi investimenti in Polonia nei prossimi 3 anni.

Fonte: KPMG in Polonia

Il **60%** degli investitori italiani pianifica nuovi investimenti in Polonia nei prossimi 3 anni.

<sup>1</sup> Calcoli relativi all'intero campione intervistato.



Il sostegno del settore pubblico sarebbe decisamente d'aiuto nella realizzazione degli investimenti pianificati dagli investitori italiani.

Gli intervistati si aspettano innanzitutto una semplificazione dell'accesso al sostegno pubblico e un ridimensionamento della burocrazia. Un intervistato su cinque, dichiara altresì che sarebbe d'aiuto un incremento dell'ammontare degli aiuti di Stato disponibili.

#### Fattori che sono stati d'aiuto agli investitori italiani nella realizzazione degli investimenti progettati.



Risposte delle aziende che progettano nuovi investimenti in Polonia nei prossimi 3 anni.

Fonte: KPMG in Polonia

Nel lungo periodo gli investitori italiani non intendono lasciare il mercato polacco. Ognuno degli intervistati ha dichiarato - in una prospettiva decennale - di voler condurre la propria attività in Polonia, mentre soltanto il 3% vuol trasferire fuori dalla Polonia una parte significativa della propria attività nei prossimi 5 anni.

Il **100%** degli investitori italiani ritiene che tra 10 anni continuerà ad operare in Polonia, ma il **3%** pianifica di trasferire una parte significativa della propria attività dalla Polonia in un altro Paese nei prossimi 5 anni.

Fonte: KPMG in Polonia



## Mario Crovetto

Direttore Generale di Recordati Polska

A partire dal 2000 la Recordati ha fortemente accelerato il suo processo di internazionalizzazione, in particolare effettuando una serie di acquisizioni in molti paesi dell'Europa centrale e orientale. Per quanto riguarda in particolare il mercato polacco, fino a qualche anno fa Recordati vendeva solo alcuni prodotti ed esclusivamente tramite accordi di licenza e distribuzione con operatori locali. A differenza della maggior parte degli altri paesi dell'Europa centrale e orientale prima del 2011 in Polonia non c'era una filiale locale e una presenza diretta di Recordati.

Va tenuto presente per un'azienda farmaceutica internazionale la Polonia rappresenta un mercato decisamente attraente. E' un mercato vasto (38 milioni di abitanti) e in crescita a causa del sempre maggior benessere e dell'invecchiamento della popolazione. Dal punto di vista dell'industria farmaceutica il sistema sanitario polacco è caratterizzato da notevole stabilità e compatibilità normativa con il resto dell'Europa, ad esempio per quanto riguarda il processo di registrazione e autorizzazione dei farmaci, il prezzo e il rimborso dei farmaci su prescrizione, e l'evoluzione del settore dei farmaci da banco.

Sulla base di queste considerazioni generali, oltre che dell'opportunità di poter cominciare a commercializzare direttamente alcuni prodotti specifici, nel 2011 Recordati decise di creare la propria filiale, costituì il primo nucleo di una forza di vendita propria e iniziò la promozione ai medici e la distribuzione diretta di propri farmaci. Fin da subito però fu chiaro che questo passo era solo l'inizio di un processo che rapidamente avrebbe portato Recordati ad aumentare in modo significativo il proprio investimento in Polonia. Infatti nel 2012 nel giro di pochi mesi Recordati acquisì sia una serie di prodotti complementari ai propri, sia un'azienda locale che già commercializzava e promuoveva ai medici farmaci utilizzati in aree terapeutiche di rilievo per Recordati (cardiologia e urologia).

Negli anni successivi Recordati non ha cessato di esplorare ulteriori opportunità di investimento in Polonia che consentano a Recordati Polska di aumentare la propria massa critica (attualmente circa 80 dipendenti) e crescere più rapidamente. Recordati continua a considerare la Polonia un paese europeo dove val la pena investire. Il mercato farmaceutico polacco continua a essere uno dei più dinamici in Europa. E l'esperienza di questi anni ha dimostrato che se vogliamo rafforzare il management ed espandere la struttura organizzativa locale la Polonia è ricca di risorse umane qualificate.



# Le aree con maggiori prospettive di crescita per la cooperazione italo-polacca

**La** reciproca apertura di Italiani e Polacchi indicata dagli intervistati e la volontà di costruire delle buone relazioni d'affari può far sì che in futuro la collaborazione tra i due Paesi si faccia significativamente più stretta. Tuttavia, per equilibrare le proporzioni, la Polonia dovrebbe aumentare la scala dei propri investimenti in Italia ed offrire anche nel mercato italiano prodotti attraenti e competitivi.

A detta di oltre la metà dei rappresentanti delle imprese italiane, nei prossimi 10 anni la cooperazione italo-polacca si svilupperà soprattutto nel **settore alimentare**. Attualmente i prodotti alimentari sono un elemento importante degli scambi bilaterali tra i due Paesi. La Polonia esporta in Italia notevoli quantitativi di carne e prodotti caseari, gli Italiani invece importano in Polonia frutta, noci e bevande. Le buone relazioni con i partner italiani sono, per la Polonia, un'opportunità per rendere sempre più popolare il proprio cibo ecologico su quel mercato.

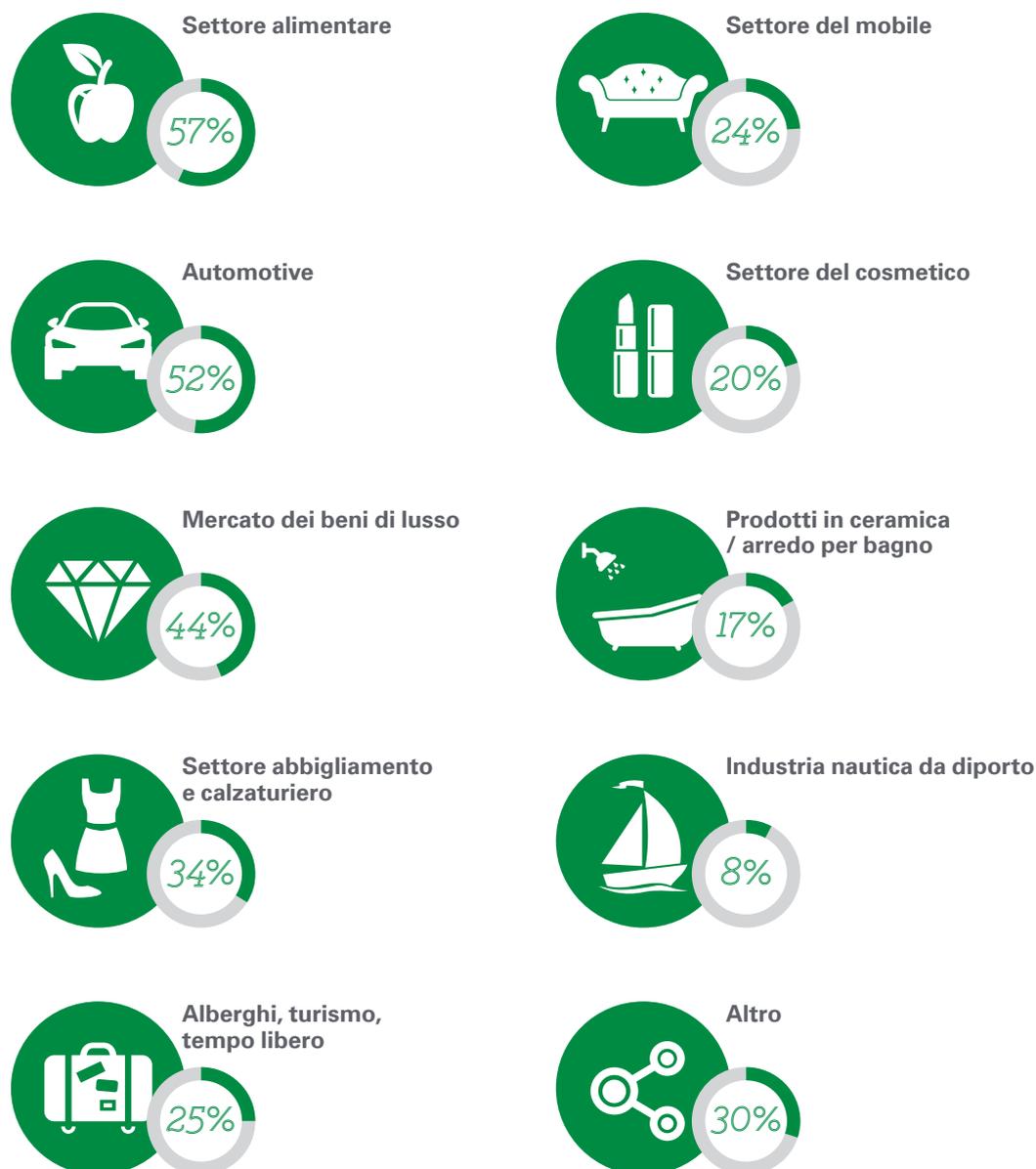
Oltre la metà delle aziende intervistate è dell'opinione che la collaborazione italo-polacca si svilupperà nell'area dell'**automotive**. L'automotive è attualmente il settore più importante in cui operano gli investitori italiani. La KPMG stima che essi in Polonia assumano circa 15 000 addetti.

Il terzo settore più frequentemente indicato dagli intervistati è il **mercato dei beni di lusso**. Come mostrano gli studi della KPMG, di anno in anno cresce il numero di Polacchi che percepiscono redditi superiori alla media, incluso il numero dei più ricchi, denominati HNWI (ang. high net worth individuals), ossia di quelle persone che dispongono di una liquidità di almeno 1 milione di USD\*. I redditi e i patrimoni crescenti dei Polacchi si tradurranno in una crescita della domanda di beni di fascia alta. Ciò significa che, in una larga prospettiva, la Polonia sarà un attraente mercato di sbocco per l'Italia, la quale è nel novero dei maggiori produttori di beni di lusso. Già adesso la maggior parte (22%) delle marche di lusso disponibili in Polonia è di provenienza italiana. Tra i Polacchi cresce l'interesse non solo per l'abbigliamento, le calzature e gli accessori di lusso italiani, ma anche per le auto.

Ben il 30% del campione dei rappresentanti delle aziende italiane ha indicato anche altre aree, nelle quali la cooperazione italo-polacca si svilupperà. Con la maggior frequenza sono state nominate l'edilizia e la produzione industriale.

\* Maggiori informazioni sono disponibili nel rapporto KPMG „Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014” („Mercato dei prodotti di lusso in Polonia. Edizione 2014”).

Aree nelle quali, secondo gli investitori italiani, la collaborazione italo-polacca si svilupperà nei prossimi 10 anni

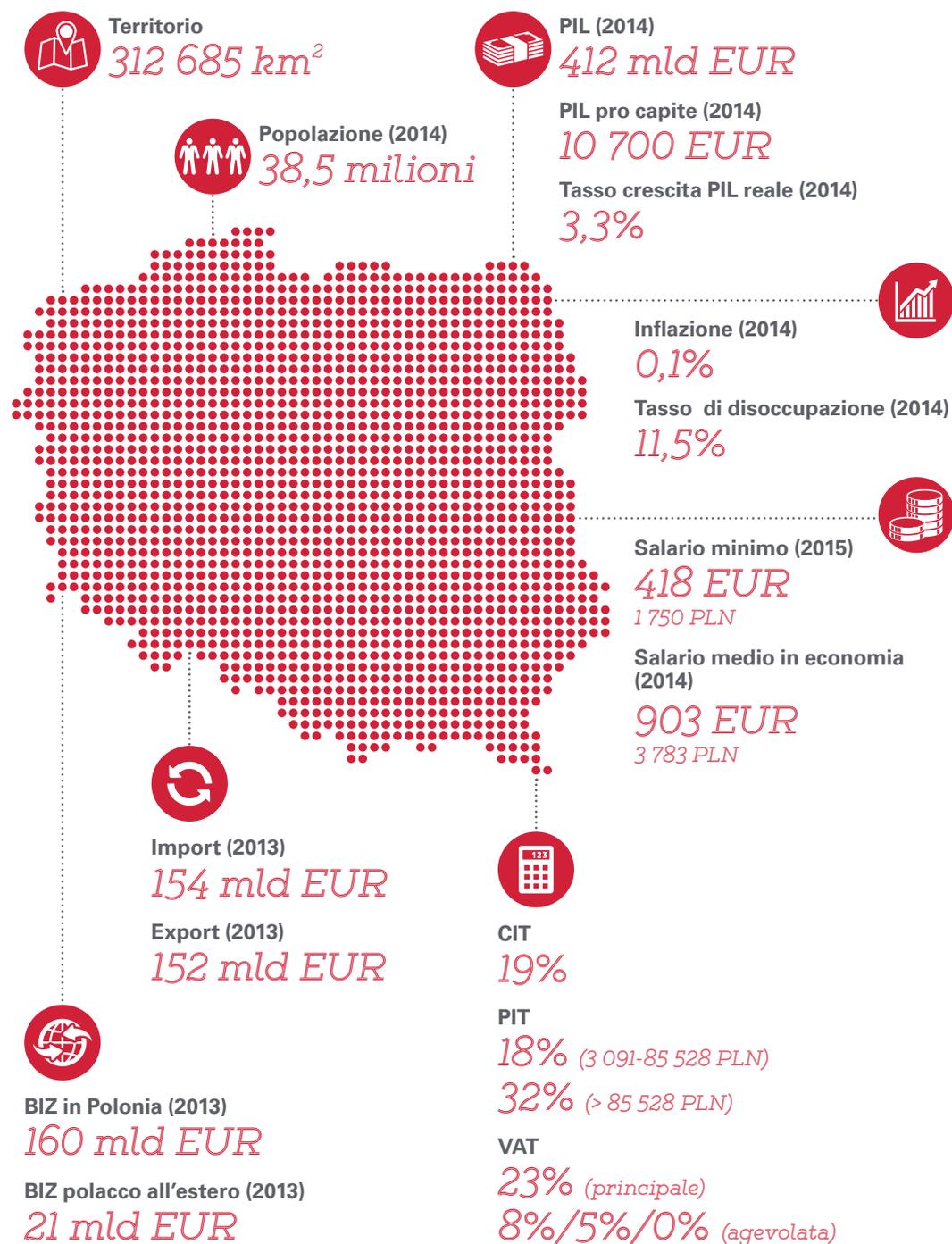


Fonte: KPMG in Polonia

La Polonia dovrebbe lavorare per diminuire la sproporzione nelle relazioni italo-polacche, soprattutto nell'ambito degli investimenti. Nel 2013 il valore degli investimenti italiani in Polonia era di ben 38 miliardi PLN, mentre gli investimenti polacchi in Italia avevano un valore di 135 milioni PLN, ossia quasi 300 volte meno. Delle differenze molto minori sono visibili invece negli scambi commerciali: nel 2013 la Polonia ha acquistato merci italiane per un valore di 35 miliardi PLN, esportando in Italia merci per un valore di 28 miliardi PLN. Ciò mostra che le imprese polacche esportano i propri prodotti in Italia, non decidendosi però a farvi degli investimenti.



## Polonia in sintesi



Fonte: elaborazione KPMG su base dati NBP, GUS e Eurostat

# Italia in sintesi



**Territorio**  
301 230 km<sup>2</sup>



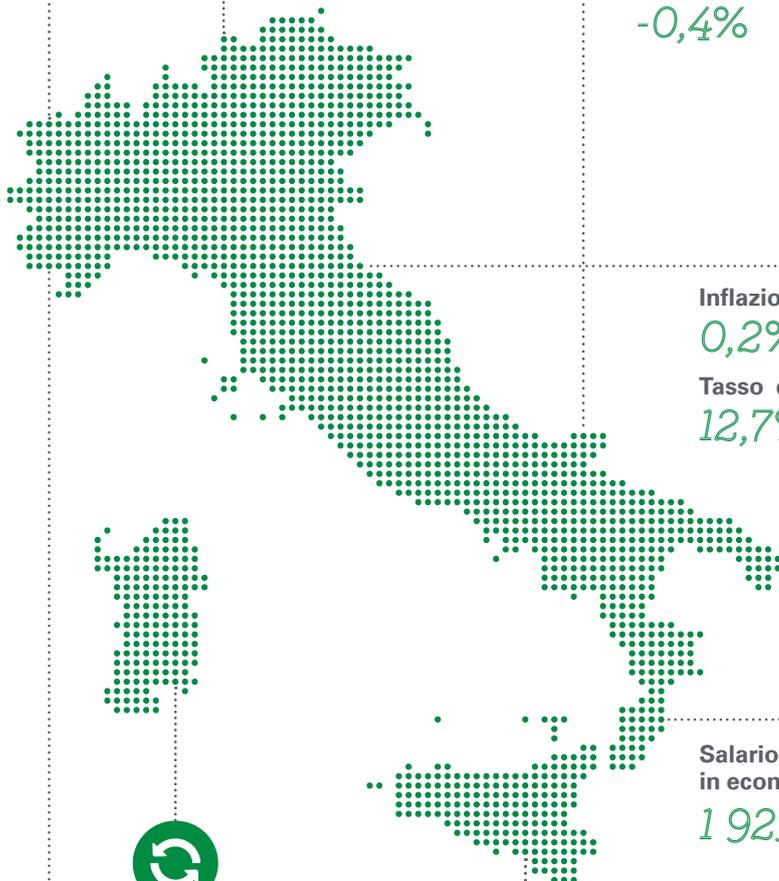
**Popolazione (2014)**  
60,8 milioni



**PIL (2014)**  
1 616 mld EUR

**PIL pro capite (2014)**  
26 600 EUR

**Tasso crescita PIL reale (2014)**  
-0,4%



**Inflazione (2014)**  
0,2%

**Tasso di disoccupazione (2014)**  
12,7%



**Salario medio  
in economia (2014)**  
1 923 EUR



**Import (2013)**  
359 mld EUR

**Export (2013)**  
390 mld EUR



**CIT**  
IRES 27,5%  
IRAP 3,9%

**VAT**  
22%  
(principale)  
10%/4%/0%  
(agevolata)

**PIT**  
23% (0-15 000 EUR)  
27% (15-28 000 EUR)  
38% (28-55 000 EUR)  
41% (55-75 000 EUR)  
43% (>75 000 EUR)



**BIZ in Italia (2012)**  
276 mld EUR

**BIZ italiano all'estero (2012)**  
406 mld EUR

Fonte: elaborazione KPMG in base ai dati Eurostat



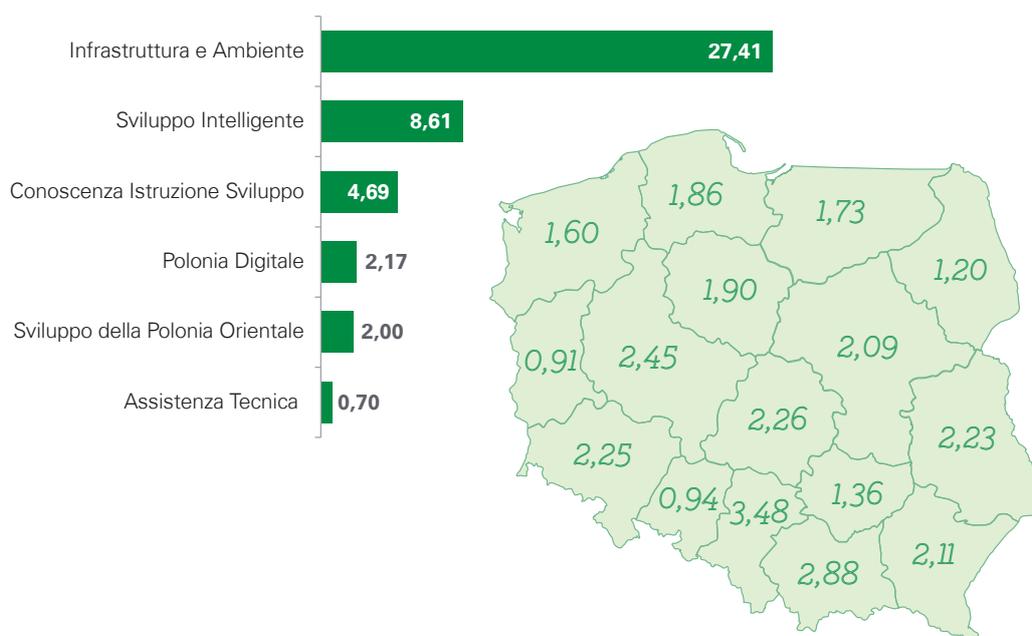
# Incentivi agli investimenti in Polonia

La Polonia è il maggior beneficiario dei fondi europei nella nuova prospettiva finanziaria. Negli anni 2014-2020 la Polonia riceverà oltre 82,5 miliardi di euro per l'implementazione della politica europea di coesione nel quadro di 6 Programmi Operativi Nazionali e 16 Programmi Operativi Regionali.

Saranno inoltre disponibili anche le risorse provenienti dal fondo Agricolo Europeo per lo Sviluppo Rurale e dal Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca, che serviranno a finanziare i programmi dell'agricoltura e della pesca. Insieme agli incentivi nazionali tali risorse andranno a formare un ampio sistema di sostegno per il business.

Il sostegno sarà accessibile sotto forma di sovvenzioni e prestiti. L'ammontare del sostegno pubblico può giungere sino all'80% a seconda del programma, delle dimensioni dell'impresa e della localizzazione del progetto.

## Allocazione dei fondi europei per il 2014-2020 (in miliardi di euro)



Fonte: elaborazione KPMG in Polonia su base dati del Ministero polacco delle Infrastrutture e dello Sviluppo

Oltre ai fondi comunitari il sostegno verrà offerto anche nel quadro di altri programmi, per es.:

- Esenzioni fiscali nelle Zone Economiche Speciali (SSE)
- programma Horizont 2020
- programmi del Fondo Nazionale polacco di Tutela Ambientale e Gestione delle Acque
- programma Europa Creativa
- programmi europei per la competitività delle imprese e delle piccole e medie imprese (COSME)
- programmi governativi
- Meccanismo Finanziario Norvegese e Meccanismo Finanziario dello Spazio Economico Europeo

# I Fondi europei

I fondi europei a disposizione possono riguardare diversi campi di attività delle imprese. Le principali aree di sostegno di cui possono usufruire gli investitori esteri, comprendono quella della ricerca e dello sviluppo, l'innovazione e l'energia nonché la tutela ambientale.

Gli imprenditori che conducono attività di ricerca e sviluppo, che compiono cioè un lavoro avente per scopo quello di creare nuovi prodotti, servizi e tecnologie (o il miglioramento di quelli già esistenti), possono venir ammessi al sostegno concesso sotto forma di sovvenzioni e prestiti offerti nel quadro dei programmi operativi nazionali e regionali.

Le innovazioni consistono nell'elaborazione di prodotti, processi, soluzioni di marketing o di organizzazione aziendale, nuovi o significativamente migliorati. Le soluzioni innovative possono venir elaborate da una data impresa o in imprese ed organizzazioni acquisite da altri.

Nel settore dell'energia e della tutela ambientale le imprese possono richiedere un cofinanziamento dei progetti che promuovono l'energia pulita, l'uso efficiente dell'energia ed altre azioni a favore dell'ambiente.

Strumenti speciali per il sostegno sono indirizzati alle piccole e medie imprese, che rivestono un ruolo particolare in uno sviluppo economico equilibrato. Obiettivo dei programmi è la semplificazione dell'implementazione delle tecnologie innovative da parte di tali operatori, il rafforzamento della collaborazione tra il mondo della ricerca ed il business nonché la diffusione di soluzioni a favore dell'ambiente.

---

\* Per maggiori informazioni consultare la brochure KPMG „Fundusze unijne na lata 2014-2020 – przewodnik dla przedsiębiorców” („I fondi europei per il 2014-2020, guida per gli imprenditori”).



# Le Zone Economiche Speciali

Dal momento della loro costituzione, avvenuta due decenni fa, le Zone Economiche Speciali (in polacco: SSE) costituiscono una soluzione attraente per coloro che vogliono iniziare la propria attività economica in Polonia. Le SSE sono aree amministrative del Paese in cui le imprese possono operare a condizioni preferenziali.

Il primo pregio delle SSE è costituito dal fatto che le aziende che iniziano l'attività sul loro territorio nella fase iniziale del progetto ricevono un sostegno da parte degli amministratori di detta zona. Ciò consente alle imprese di localizzare l'attività su un terreno opportunamente preparato, munito delle necessarie infrastrutture. Esiste anche la possibilità di richiedere un ampliamento della zona, in modo che essa comprenda nuove aree rientranti nella proprietà dell'investitore.

Un vantaggio fondamentale che scaturisce dal condurre l'attività in una SSE sono le agevolazioni fiscali. L'esenzione riguarda i ricavi provenienti dall'attività dell'impresa sul territorio della SSE sulla base del permesso della SSE. Le agevolazioni fiscali nelle SSE costituiscono un aiuto di Stato in accordo con la legislazione nazionale e comunitaria.

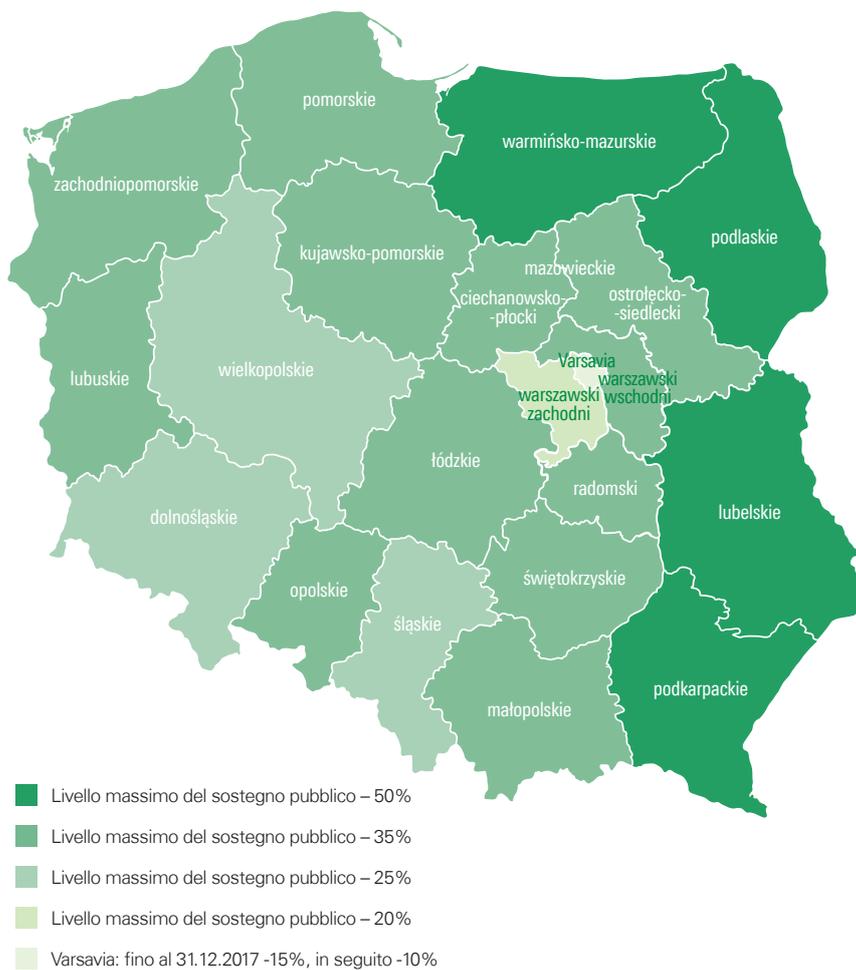
L'ammontare degli incentivi disponibili per gli investitori può essere calcolato o sulla base dei costi del nuovo investimento (i cosiddetti costi ammissibili), o in base ai costi per la creazione di nuovi posti di lavoro, ossia di 2 anni del costo del lavoro dei nuovi assunti (viene scelta la quota più alta tra le due). Il sostegno può essere pari ad un ammontare dal 15% al 70% a seconda della localizzazione del progetto e delle dimensioni dell'impresa.

Il sostegno può venire concesso anche dagli enti locali sotto forma di esenzione dal pagamento dell'imposta sugli immobili. In tal caso il sostegno viene normalmente elargito sotto forma di un aiuto de minimis, che non sottostà al dovere di notifica alla Commissione Europea. La quota totale dell'aiuto de minimis erogata da uno Stato membro della UE ad una singola impresa non può essere superiore a 200 000 euro in un periodo di tre anni fiscali (100 000 euro per il settore del trasporto stradale).

---

\* Maggiori informazioni sono disponibili nel rapporto KPMG „20 lat specjalnych stref ekonomicznych w Polsce – przewodnik po SSE”. („20 anni delle zone economiche speciali in Polonia: guida alle SSE”).

## Livello massimo del sostegno pubblico per le grandi imprese



Per calcolare l'ammontare massimo del sostegno per le piccole e medie imprese, ai valori indicati sulla cartina bisogna aggiungere rispettivamente il 10% ed il 20%.

Fonte: elaborazione KPMG in Polonia in base ai dati della PARP

