



# Poland TAJLANDIA

Kraje sukcesu, liderzy zmian  
Dlaczego warto wzmocnić wzajemne relacje?  
Countries of success, leaders of change  
Reasons for strengthening mutual relations



# THINKTANK

## REKOMENDACJE ◊ RECOMMENDATIONS

### Polska – Tajlandia ◊ Poland – Thailand

- 1** Polska i Tajlandia to starzy znajomi, ale powinni spojrzeć na siebie w nowy sposób. Oba kraje odniosły w ostatnich latach duży sukces rozwojowy. Oba mają duże aspiracje gospodarcze i polityczne. **Polska może być nową bramą dla tajskich firm do Europy Środkowo-Wschodniej i całej Unii Europejskiej, a Tajlandia – „punktem startu” ekspansji polskich firm w Azji w Południowo-Wschodniej.**

Poland and Thailand may be old friends, but they need to look at each other in a new way. Both countries have been highly successful in their development in recent years, and both have major economic and political ambitions. **Poland could be a new gateway for Thai firms to Central and Eastern Europe as well as to the EU as a whole, while Thailand could be a launch pad for the expansion of Polish businesses in South-East Asia.**
- 2** **Tajskie firmy już inwestują w Polsce. Obecność ta może być jednak większa, a handel – bardziej intensywny.** Dla polskich firm z kolei Tajlandia jest interesującym rynkiem zbytu (67 mln osób o rosnącej zamożności), ale także miejscem potencjalnych inwestycji i strategicznych partnerstw. Otwiera nowe szanse wejścia w duże przedsięwzięcia związane z rozwojem infrastruktury, modernizacją przemysłu i wprowadzaniem produktów o wysokiej wartości dodanej oraz zielonych i innowacyjnych technologiach.

**Thai firms are already investing in Poland. Their presence could be made even greater and trade more intensive.** For Polish businesses in turn, Thailand is not only a promising market of 67 million increasingly wealthy consumers, but also a location for potential investments and strategic partnerships. It presents new opportunities in areas such as large infrastructure projects, industrial upgrading, green and innovative technologies, and as a market for CVA products.
- 3** Tajlandia to także dobry „punkt wyjścia” inicjatyw nastawionych na rynki sąsiednie (Birma, Laos czy Kambodża). **W 2015 r. 10 państw ASEAN stworzy w Azji Południowo-Wschodniej wspólny rynek liczący ponad 600 mln konsumentów.** Tajlandia jest jedną z głównych sił napędowych tego projektu i krajem, który na zjednoczeniu gospodarczym regionu może wiele zyskać. To dodatkowy, ważny argument, aby Polska – lider Europy Środkowo-Wschodniej – postawiła na Tajlandię, nieformalnego lidera Indochin. Ścisłe partnerstwo obu krajów otwiera nowe szanse do kontaktów biznesowych, ale także szanse wymiany doświadczeń administracji.

Thailand could also be a stepping stone for initiatives directed towards neighbouring countries (Burma, Laos or Cambodia). **In 2015, 10 ASEAN countries will form a common market of more than 600 million consumers in South-East Asia.** Thailand is one of the main driving forces behind that project and a country which stands to gain a great deal from economic integration in the region. This is another major reason why Poland – the leader in Central and Eastern Europe – should pay closer attention to Thailand – the unofficial leader of Indochina. A closer partnership between the two countries offers new opportunities not only for business contacts but also for an exchange between government agencies.

4

SŁOWO WSTĘPNE / FOREWORD

Yingluck Shinawatra, premier Królestwa Tajlandii / Prime Minister of the Kingdom of Thailand

Bansarn Bunnag, ambasador Królestwa Tajlandii w Polsce / Ambassador of the Kingdom of Thailand in Poland



8

ANALIZA I / ANALYSIS I:

Tajlandia: gospodarczy cud

Thailand: the Economic Miracle

Tajskie Ministerstwo Handlu zakłada wzrost eksportu na perspektywiczne rynki, do których należy również Polska. Od pewnego czasu polskie przedsiębiorstwa szukają zaś możliwości ekspansji poza Unię Europejską. Tajlandia może się stać dla polskich firm jednym z najważniejszych rynków w Azji.

The Thai Ministry of Commerce forecasts an increase of exports to a number of key markets, Poland among them. For some time, Polish firms have been seeking opportunities to expand beyond the European Union. Thailand could become one of the most important Asian markets for Polish companies.



20

ANALIZA II / ANALYSIS II:

ASEAN: wizja azjatyckiej wspólnoty

ASEAN: a Vision of an Asian Community

Unia Europejska dostrzega, że dzięki intensywniejszej kooperacji z krajami ASEAN może wzrosnąć europejski eksport, pojawią się nowe inwestycje i miejsca pracy. Z trendu tego powinny skorzystać również polskie przedsiębiorstwa. Dwa lata do powstania wolnego rynku ASEAN to niewiele. Ale zarazem to dość czasu, by z sukcesem wziąć udział w procesach integracji południowoazjatyckich rynków.

The European Union is aware that greater cooperation with the ASEAN nations will lead to growing exports, new investments and new jobs. Polish businesses are eager to contribute to those developments.

Only two years remain before the ASEAN free trade area comes into force. At the same time, it is enough to play a successful part in the integration process of South-Asian markets.



32

ANALIZA III / ANALYSIS III:

Polska może się stać dla Tajlandii bramą do Europy

Poland Could Become Thailand's Gateway to Europe

Bliższa współpraca polsko-tajska może być rozwijająca zarówno dla bilateralnych relacji, jak i dla relacji gospodarczych ASEAN – Unia Europejska. Polska może też być znacznie większym odbiorcą produkcji tajskiego przemysłu i rolnictwa, a także centrum lokowania tajskich inwestycji produkujących na rynki unijne.

Closer cooperation between Poland and Thailand will not only benefit the bilateral relations between the two countries but also economic relations between the ASEAN and the European Union.

Poland could also become a much more important buyer of Thai industrial and agricultural goods, as well as a destination for Thai investment in ventures producing for the EU market.



**THINKTANK**  
**MYŚLI, KTÓRE POMAGAJĄ**  
**PODEJMOWAĆ LEPSZE DECYZJE**  
 Ośrodek analityczny nowego typu,  
 wspierający m.in. globalną ekspansję polskich firm

**Dyskusje • debaty • publikacje • kwartalnik THINKTANK**  
**Network idei i dobrych rozwiązań**

Więcej o nas: [www.mttp.pl](http://www.mttp.pl)



YINGLUCK SHINAWATRA, PREMIER  
KRÓLESTWA TAJLANDII  
PRIME MINISTER  
OF THE KINGDOM OF THAILAND

# Tajlandia i Polska warto nawiązać bliższe relacje

♦ Thailand and Poland  
the advantages of closer relations

Jestem bardzo szczęśliwa, że mogę odwiedzić Polskę. To kraj o wspaniałej historii i bogatej kulturze, który odegrał kluczową rolę w dziejach Europy. Niegdyś bronił jej granic i wartości, a w ostatnim stuleciu przyczynił się do zakończenia zimnej wojny na kontynencie. Polacy dali cenny wkład w rozwój światowej kultury i nauki, od wspaniałych fortepianowych utworów Chopina po odkrycia Marii Skłodowskiej-Curie, pierwszej kobiety, która otrzymała Nagrodę Nobla.

Możliwość wizyty w Polsce traktuję jako osobiste wyróżnienie, a także jako okazję, aby lepiej poznać Polaków oraz wzmocnić więzi przyjaźni, jakie istnieją między naszymi krajami i narodami. Polska i Królestwo Tajlandii nawiązały oficjalne stosunki dyplomatyczne zaledwie cztery dekady temu, ale nasze kontakty zaczęły się znacznie wcześniej. Pod koniec XIX w. Warszawę odwiedził król Syjamu Chulalongkorn – Rama V.

Dzisiaj współpraca tajsko-polska staje się intensywna. To zrozumiałe, zważywszy, że oba kraje i narody łączą szacunek dla demokratycznych wartości i zasad wolnego rynku oraz silne zaangażowanie w pracę na rzecz światowego pokoju oraz współpracy międzynarodowej. Dla ułatwienia kontaktów między naszymi krajami korzystamy z Mechanizmu Dialogu Strategicznego. Zbliża się także wspólne uczestnictwo w spotkaniach Europa – Azja w ramach ASEM oraz wspieranie inicjatyw na międzynarodowych forach.

I am delighted to be in Poland, a country with a proud history and rich cultural heritage, and which has played a pivotal role in Europe's history – from defending European civilisation in past centuries to helping end the Cold War in Europe. Polish people have also made great contributions in the arts and sciences, from the timeless piano compositions of Chopin to Marie Curie, a scientist and the first woman to win a Nobel Prize.

It is therefore a distinct honour to be visiting this great country, to learn more about its people and to strengthen the bonds of friendship between our countries and the Thai and Polish peoples. Diplomatic relations between the Kingdom of Thailand and the Republic of Poland began just over four decades ago, but contacts between us had begun much earlier. Indeed, it was in the 19th century that His Majesty King Chulalongkorn, also known as King Rama V, visited Poland.

Today, Thailand and Poland are expanding their cooperation with each other. This is only natural because our two countries and peoples have shared values of democracy and free markets, as well as strong commitment to global peace and regional and multilateral cooperation. The Mechanism for Strategic Dialogue is being established to facilitate enhanced ties. In addition to growing bilateral relations, our participation in the Asia-Europe Meeting (ASEM) and mutual support in various international fora has brought us closer together.

FOT.: KANCELARIA PREMIERA / PHOTO: THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

Na żadnym jednak polu intensyfikacja wzajemnych stosunków nie jest bardziej widoczna niż w obszarze handlu i inwestycji. W 2013 r. obroty handlowe między naszymi krajami wyniosły ok. 730 mln dol., czyniąc z Tajlandii drugiego pod względem wielkości partnera handlowego Polski w Azji Południowo-Wschodniej. Oba państwa są strategicznie położone, mają duże rynki wewnętrzne i cieszą się stabilnym wzrostem gospodarczym. Mogą być więc wzajemnie dla siebie bramami do swych regionów. Tajlandia chce stać się logistycznym hubem krajów ASEAN, czyli wspólnoty 600 mln ludzi, dlatego rząd przeznaczył ok. 66 mld dol. na wielkie projekty infrastrukturalne, dzięki którym cały region zostanie dobrze skomunikowany. Mamy także nadzieję na wzmocnienie relacji między obywatelami Polski i Tajlandii poprzez rozwój turystyki.

W imieniu własnym i towarzyszącej mi delegacji chciałabym wyrazić wdzięczność za gorące przyjęcie i gościnność ze strony polskiego rządu i społeczeństwa. Zarówno ja, jak i moi rodacy będziemy szczęśliwi, mogąc to odwzajemnić oraz zbudować mocny grunt pod bliższe więzi między Polską a Tajlandią. Więzy korzystne dla obu naszych krajów i narodów. •

Nowhere are our growing links more apparent than in the area of trade and investment. In 2012, our trade volume stood at around 730 million USD, making Thailand Poland's second largest trading partner in Southeast Asia. Both our countries have strategic locations, sizeable domestic markets and steady economic growth. Each can serve as the other's gateway to their respective regions. To serve as the logistics hub to the ASEAN Community of over 600 million people, the Thai government is investing some 66 billion USD in large-scale infrastructure development to link us with the region and beyond. In addition, we hope to strengthen people-to-people links between our two countries, also through increased tourism ties.

Lastly, I wish to express my sincere appreciation for the warm welcome and kind hospitality extended to me and my delegation by the government and people of the Republic of Poland. The people of Thailand and I look forward to reciprocating this hospitality and fostering closer ties for the mutual benefit of our two countries and peoples. •



**BANSARN BUNNAG, AMBASADOR KRÓLESTWA  
TAJLANDII W POLSCE**  
AMBASSADOR OF THE KINGDOM  
OF THAILAND TO THE REPUBLIC OF POLAND

## Szansa na kluczowe partnerstwo

◆ An Opportunity for a Key Partnership

**Kontakty** między Tajlandią i Polską są znacznie dłuższe, niż to wynika z daty oficjalnego nawiązania stosunków dyplomatycznych (1972 r.), i stanowią podstawę wzmacniania bliskich relacji między oboma krajami.

Tajlandia postrzega dziś Polskę jako swojego strategicznego partnera. Również dlatego, że Polska stała się aktywnym międzynarodowym graczem i jest coraz bardziej zaangażowana w sprawy swego regionu i świata. Potencjał rozwojowy Polski oraz jej otwartość na szukanie nowych więzi handlowych w Azji – jako alternatywy dla istniejących już mocnych kontaktów handlowych z partnerami europejskimi – to dla obu krajów wielka szansa. Tajlandia chce się zaprezentować Polsce jako brama do Azji Południowej, widzi też w Polsce bramę do Europy.

Tajlandia pragnie także pogłębienia relacji z Polską w dziedzinie kultury, nauki, edukacji i wartości społecznych, także poprzez intensyfikację kontaktów między ludźmi oraz zwiększanie wiedzy o sobie w obu krajach. Deklarujemy aktywne zaangażowanie się w budowę nowego wymiaru stosunków tajsko-polskich, ponieważ jesteśmy przekonani, że przyniesie to rozwój i korzyści obu stronom. Wierzymy, że w perspektywie 5–10 lat nasze relacje przerodzą się w intensywne partnerstwo gospodarcze i trwałe więzi społeczne, które zbliżą zarówno nasze państwa, jak i kontynenty: Azję Południowo-Wschodnią i Europę Środkową. •

◆ **The** long-lasting relationship between Thailand and Poland, which has been established before the attestation of their diplomatic relations in 1972, is one of the most essential elements in the strengthening of Thai-Polish contacts in the coming future.

Since Poland has played more active role and has more engagement in both regional and world community, Thailand considers Poland as its strategic partner. Poland's capabilities for growth and its eagerness to seek a new alliance in Asia as an alternative to its trade partners in Europe provide a great opportunity for Thailand to introduce itself as a gateway to the Asian region, and vice versa – it presents a chance for Poland as well.

Thailand also needs to heighten its people-to-people relationship with Poland in terms of culture, science, education and social values in order to promote knowledge and more understanding of each other. This shows our strong effort and commitment to develop the new dimension of Thai – Polish relation which will effectively lead to wealth and prosperity of both countries. In the next 5-10 years, we hope that our relationship will transform into key business and social partnership between the two continents, namely the Southeast Asia and emerging European countries. •

FOT.: AMBASADA KRÓLESTWA TAJLANDII W POLSCE / PHOTO: ROYAL THAI EMBASSY IN WARSAW

A STAR ALLIANCE MEMBER

THAI  
**A380**  
THE SMOOTHEST WAY TO FLY

Hong Kong  
Tokyo  
Frankfurt



Anticipation for the most advanced THAI aircraft is finally over. THAI's A380 is not only very high-tech but also high-touch, with THAI's legendary Royal Orchid Service. Fly THAI from Suvarnabhumi Airport to Hong Kong, Tokyo and Frankfurt.

thaiairways.com

THAI  
Smooth as silk

## Tajlandia

jest spektakularnym przykładem sukcesu gospodarczego opartego na stabilnym wzroście i stałym zmniejszaniu poziomu ubóstwa  
/ Thailand is a spectacular example of economic success based on sustained growth and drop in poverty rates

# Tajlandia

## gospodarczy cud

◆ Amazing Thailand economic miracle

■ Tajlandia wywołuje w Polsce dobre skojarzenia głównie za sprawą turystyki, tajskiej kuchni i egzotyki zakłętą w hasło *Amazing Thailand*. Mniej znany jest fakt, że jest jednym z największych cudów gospodarczych. Bank Światowy w 2011 r. zaklasyfikował Tajlandię do grupy *upper middle income economies*, dostrzegając efekty wieloletniego rozwoju. Są one zasługą mądrej polityki gospodarczej i społecznej. Dodatkowo Tajlandia odgrywa istotną rolę w regionie Azji Południowo-Wschodniej. Czynniki te powodują, że Polska i polskie firmy powinny spojrzeć na Tajlandię w nowy sposób – jak na cennego partnera w tej części świata.

- Jakże są źródła sukcesu Tajlandii?
- Kluczowa rola Tajlandii w ASEAN
- Tajskie wyzwania rozwojowe
- Gdzie pojawiają się nowe szanse współpracy Tajlandii z Polską?

□ Thailand has a positive image in Poland mainly due to tourism, Thai cuisine and the exotica captured in the slogan *Amazing Thailand*. Thailand's great economic miracle is less well known. In 2011 the World Bank placed Thailand among *upper middle income economies* in recognition of Thailand's many years of rapid economic growth achieved through intelligent economic and social policies. Thailand also plays an important role in South-East Asia. These factors should incline Poland and Polish businesspeople to see Thailand in a new way – as a valuable partner in this part of the world.

- What lies behind Thailand's success?
- Thailand's key role in ASEAN
- Thai challenges with regard to development
- Where are opportunities emerging for cooperation between Thailand and Poland?

# Klucz do rynków Azji Południowo-Wschodniej

autorzy: MAŁGORZATA BONIKOWSKA, PAWEŁ RABIEJ (THINKTANK)

Wielkość i dojrzałość tajskiej gospodarki oraz znaczenie Tajlandii w regionie powodują, że powinna ona stać się jednym z najważniejszych w Azji rynków ekspansji polskich firm. Z kolei dla tajskich przedsiębiorstw Polska może odegrać rolę kluczowego partnera wśród gospodarek środkowoeuropejskich.

**Tajlandię** co roku odwiedza ponad 50 tys. Polaków – przyjeżdżają nad tajskie morze lub rozpoczynają od Bangko-ku poznawanie Azji Południowej. Główne skojarzenia z Tajlandią w Polsce są więc turystyczne: rajskie plaże, wspaniała kuchnia, relaksacyjne masaże i przyjaźni ludzie. Prowadzona od wielu lat przez tajski rząd kampania *Amazing Thailand* pozycjonuje ten kraj jako zachwycającą destynację turystyczną. I słusznie, bo otwarta i gościnna Tajlandia jest miejscem, które oferuje przybyszom z zagranicy mnóstwo wrażeń, od tętniącego życiem Bangko-ku z pałacami, świątyniami i nowoczesnymi centrami handlowymi, przez międzynarodowy gwar kurortów w Pattai i Phuket, po ciągle niemal dziewicze wyspy na Morzu Andamańskim.

Ale Tajlandia ma też inną, mniej znaną twarz – gospodarczego sukcesu, na skalę nie

**Źródła sukcesu Tajlandii** trzeba upatrywać w tajskiej historii i mentalności: pragmatyzmie oraz pogodzie ducha

mniejszą niż np. ten turecki czy brazylijski. Do 1995 r. Tajlandia była jedną z najszybciej rosnących gospodarek na świecie (średnio o 8–9 proc. PKB rocznie). Azjatycki kryzys finansowy, który dotknął region w 1998 r., zatrzymał ten proces, ale wkrótce gospodarka znów się odbiła. W latach 2002–2007 średni roczny wzrost PKB wynosił 5 proc., dopóki nie zahamował go globalny kryzys finansowy w latach 2008–2009, a później turbulencje polityczne i katastrofalne powodzie w 2011 r. W 2012 r. wyniósł 6,4 proc., a w tym roku znów ma osiągnąć 5 proc.

Jednocześnie Tajlandia znacznie ograniczyła skalę ubóstwa, które jest dużym problemem w Azji (w roku 2000 dotykało ono 42,6 proc. ludności kraju, dekadę później – zaledwie 13 proc.). To z kolei zasługa wrażliwej polityki gospodarczej, nastawionej zarówno na wzrost, jak i na

„włączanie społeczne” oraz zmniejszanie nierówności. Jednocześnie w ciągu ostatnich dwóch dekad Tajlandia stała się nie tylko najpopularniejszym kierunkiem turystycznym Azji Południowej oraz rozpoznawalnym w świecie producentem żywności, ale także ważnym węzłem gospodarczym i komunikacyjnym, jednym z najważniejszych centrów rozwoju gospodarczego w regionie.

## NIEZALEŻNE UŚMIECHNIĘTE KRÓLESTWO

Źródła sukcesu gospodarczego Tajlandii trzeba upatrywać w tajskiej historii i mentalności: pragmatyzmie, dążeniu do równowagi oraz pogodzie ducha. Kamieniem węgielnym wielowiekowej tradycji Syjamu – jak do 1949 r. nazywała się Tajlandia – było dążenie do niezależności i równowagi. Obie te cechy mają korzenie w buddyzmie. Królestwo Tajlandii nigdy nie zostało skolonizowane, co jest przedmiotem dumy dla kochających wolność Tajów („Taj” oznacza „wolny człowiek”).

Początki tajskiego państwa wiążą się z migracją przodków współczesnych Tajów z południowo-zachodniej części Chin. Dotarli oni na teren dzisiejszej Tajlandii w X–XII w., asymilując żyjących tutaj Khmerów i przyjmując od nich buddyzm. W XIII w. powstało państwo Sukhothai, a czas jego trwania do dziś uważany jest za tajski „złoty wiek”. W 1350 r. objęło ono niemal cały Półwysep Indochiński, a jego stolicą stała się leżąca bardziej na południe Ayutthaya. Doświadczenia pierwszych tajskich królestw pokazały zdolność państwa do dobrej organizacji oraz asymilacji i łączenia kultur oraz prowadzenia otwartego handlu. Tę zdolność od- daje widowisko *Siam Niramit* w Bangko-ku, spektakularny *show* odgrywany na gigantycznej scenie wpisanej do *Księgi*

*rekordów Guinnessa*. Opowiada on o Tajlandii jako o starej, wielokulturowej monarchii, skrzyżowaniu dróg i wielu cywilizacji. Podkreśla m.in. wchłonięcie cywilizacji Khmerów, a także otwartość ówczesnych królestw Tajów na handel z Persją, krajami arabskimi, Indiami i Chinami.

Właśnie na otwartości na handel wyrósł dobrobyt Syjamu. Wzrost znaczenia królestwa Ayutthaya wiązał się z intensyfikacją więzi handlowych z Chinami, z którymi i w przeszłości, i obecnie Tajlandia utrzymuje silne relacje. Od XVI w. do Indochin docierali Portugalczycy, Hiszpanie, Holendrzy, Francuzi i Anglicy, a Syjam prowadził handel ze wszystkimi. W XIX w., gdy król Rama I przeniósł stolicę państwa do Bangko-ku, priorytetem rządu stały się relacje gospodarcze z Chinami, co znów zapewniło rozwój, ale w XIX stuleciu przywileje handlowe uzyskiwali także Europejczycy i Amerykanie. Po II wojnie światowej otwartość handlowa Tajlandii stała się motorem wzrostu gospodarczego. W latach 2008–2011 relacja wartości eksportu do PKB osiągnęła poziom 77 proc. PKB (mniej niż w Singapurze czy Hongkongu, ale wskaźnik ten świadczy o otwartości i sprawności handlowej).

Kolejną ważną cechą tajskiego państwa była zdolność do prowadzenia sprawnej polityki budowania niezależności między potężnymi sąsiadami. Trwanie królestwa wymagało szukania kompromisów i zwinności dyplomatycznej. Królestwo Ayutthaya dopiero po czterech wiekach zniszczył najazd Birmańczyków w 1767 r. Założona ćwierć wieku później panująca do dziś dynastia Czakri prowadziła politykę umacniania państwa. Próby powiększenia terytorium Syjamu zostały jednak zahamowane przez rosnące wpływy brytyjskie i francuskie w Indochinach. W 1867 r. Tajowie utracili zwierzchnictwo nad Kambodżą, a w 1893 r. nad Laosem, ale zachowali niepodległość. Tajscy władcy poruszali się między

**Polskie firmy powinny spojrzeć na Tajlandię w nowy sposób:** jak na starego dobrego znajomego, z którym zdecydowanie warto dziś odnowić znajomość.

mocarstwami kolonialnymi, a Syjam stał się buforem między często sprzecznymi interesami państw Zachodu. Gdy pod koniec XIX w. Holendrzy panowali w dzisiejszej Indonezji, Brytyjczycy w Malezji, Singapurze i Birmie, Francuzi w Laosie, Wietnamie i Kambodży, a Amerykanie na Filipinach, Syjam był jedynym państwem regionu, które uniknęło rządów kolonialnych.

Po II wojnie światowej i upadku kolonializmu oraz w czasach zimnej wojny Tajlandia utrzymywała bliskie relacje z USA (wysyłając m.in. do Wietnamu oddziały wspomagające wojska amerykańskie), nie zaniehbując zarazem relacji ani z ZSRR i Chinami, ani ze swoimi krajami sąsiedzkimi. Ta polityka znajdowania kompromisów procentuje również dzisiaj, gdy świat wszedł w erę budowania sojuszy wielostronnych i sieciowych. Przydaje się, gdy procesy integracyjne w południowej Azji znacznie przyspieszyły, a dziesięć krajów regionu zrzeszonych w ASEAN buduje jednolity rynek, który wejdzie w życie w 2015 r.

#### ŹRÓDŁA STABILNOŚCI I SIŁY

Źródłem siły i wyjątkowej pozycji Tajlandii w regionie są również: stabilna monarchia, strategiczne położenie w regionie oraz polityka zrównoważonego wzrostu.

Tajska monarchia odgrywa rolę stabilizującą i jednoczącą, choć jej funkcja w systemie politycznym jest w dużej mierze symboliczna. Tajlandia jest monarchią konstytucyjną od 1937 r., król jest głową państwa, ale większość jego prerogatyw wykonuje rząd. Monarcha jest w Tajlandii symbolem zarówno tradycji, jak i modernizacji; ośrodkiem zarówno stabilności państwa, jak i społecznej zmiany. Taką funkcję pełni również panujący obecnie król Bhumibol Adulyadej – Rama IX, który zasiada na tronie od 1946 r. i jest dziś najdłużej panującym monarchą na świecie.

Szacunek dla monarchy jest powszechny w całym społeczeństwie. Korzystając ze swego autorytetu, król Rama IX wielokrotnie

## Tajlandia chce się stać komunikacyjnym i transportowym hubem całego regionu

pełnił funkcję stabilizującą podczas politycznych konfliktów wewnętrznych. Duże znaczenie ma zaangażowanie rodziny królewskiej w projekty rozwojowe w Tajlandii. Program *Royal Development Projects* (kilkaset tysięcy projektów w obszarze rolnictwa, produkcji, rzemiosła, infrastruktury wspierających rozwój terenów wiejskich) przyczynił się do zmniejszenia nierówności społecznych. Ośrodkiem stabilizacji państwa jest także armia, która nie tylko broni kraju i monarchii, ale także pełni ważne funkcje w okresie pokoju, np. w czasie klęsk żywiołowych. Jest także ważnym ośrodkiem państwowej myśli strategicznej i analiz.

Tajlandia leży w węzłowym punkcie komunikacyjnym – na osi łączącej Chiny z południem Azji. Sąsiaduje też z aż czterema krajami ASEAN, z którymi łączy ją bliska historia: Birmą, Laosem, Kambodżą i Malezją. Lokalizacja ta sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości i handlu, przyciąga także międzynarodowych inwestorów. W strategii rozwojowej kraju słowo *connectivity* zajmuje centralne miejsce. Ideę „łączenia” Tajlandia rozumie szerzej – chce się stać komunikacyjnym i transportowym hubem całego regionu. Jednym z kluczowych projektów infrastrukturalnych jest dziś budowa drogi panazjatyckiej z chińskiego Kunmingu przez Birmę, Bangkok i Malezję aż do Singapuru, z drugą odnogą przez Kambodżę, Wietnam i Laos. Rozwijają się też linie szybkiej kolei, współpraca państw leżących nad Mekongiem, główną rzeką Indochin, oraz projekt korytarza transportowego wschód – zachód znad Morza Żółtego przez Tajlandię do budowanego w Birmie nowego portu nad Oceanem Indyjskim.

Trzeci powód dzisiejszej siły Tajlandii w południowej Azji to otwarta i wyważona polityka gospodarcza nastawiona i na rozwój, i na zmniejszenie rozwarstwienia społecznego. Podczas gdy Wietnam, Laos, Kambodża czy Birma eksperymentowały z systemem socjalistycznym oraz zamykaniem dostępu do swoich rynków, tajskie państwo





po II wojnie światowej budowało gospodarkę wolnorynkową opartą na prywatnej przedsiębiorczości, otworzyło się na inwestycje zagraniczne i absorbowano fale imigracyjne z krajów sąsiednich. W połączeniu z silnym sektorem finansowym i sprawną polityką fiskalną (deficyt publiczny nie przekracza 5 proc. PKB) pozwoliło to m.in. szybko wyjść z kryzysu azjatyckiego w 1998 r. Tajlandia zajmuje dziś 38. miejsce w rankingu *The Global Competitiveness Report*, który ocenia zdolność poszczególnych państw do zapewnienia długookresowego wzrostu gospodarczego (Polska jest 41.).

Zarazem ewenementem jest, że w dobie problemów z zatrudnieniem w różnych częściach świata liczba bezrobotnych w Tajlandii to zaledwie 0,6 proc.

Tajska gospodarka bazuje dziś w dużej mierze na rolnictwie i produkcji. Ostatnio straciła co prawda zajmowane przez ponad trzy dekady miejsce głównego eksportera ryżu w świecie, ale nadal jest jednym z pięciu największych eksporterów żywności. Jako „kuchnia dla świata” jest czołowym producentem m.in. krewetek oraz kurczaków. W ostatnich latach znacznie wzrosło znaczenie przemysłu: produkcja kauczuku, mebli, tekstyliów, farmaceutyki czy samochodów (kraj jest miejscem lokowania centrów produkcyjnych na cały region). Około 70 proc. wpływów z eksportu Tajlandii przynoszą towary o wysokiej wartości dodanej. Eksport ma w tym roku wzrosnąć o 5,5 proc. (rok wcześniej – 3,5 proc.). Jego odbiorcą są głównie kraje ASEAN (25 proc.), Chiny (11,7 proc.), Japonia (10,2 proc.), UE (10,04 proc.) oraz USA (9,9 proc.).

Tymczasem handel z Polską to zaledwie 0,2 proc. eksportu Tajlandii. W 2011 r. wymiana handlowa wzrosła o 16,6 proc., wzrost zwłaszcza eksport z Polski (o ponad 66 proc.) do Tajlandii. Według polskich statystyk w 2011 r. Tajlandia była na 56. pozycji pod względem wartości polskiego eksportu i na 31. pozycji pod względem wielkości importu. Zarazem jest na 8. miejscu wśród krajów, z którymi Polska odnotowała największe saldo ujemne w obrotach handlowych. Główne towary eksportowane z Tajlandii do Polski to podzespoły sprzętu komputerowego, kamienie szlachetne i artykuły spożywcze, urządzenia mechaniczne i elektryczne, tworzywa sztuczne i kauczuk, pojazdy, materiały i wyroby włókiennicze. Z Polski do Tajlandii trafiają urządzenia mechaniczne i elektryczne, produkty przemysłu chemicznego, tworzywa sztuczne, produkty przemysłu zwierzęcego i pojazdy. Możliwość wymiany handlowej są jednak słabo wykorzystywane.

## SZEŚĆ POWODÓW DO WIĘKSZEGO ZBLIŻENIA

Tajskie Ministerstwo Handlu zakłada wzrost eksportu na kluczowych i perspektywicznych rynkach, do których należy również Polska. Od pewnego czasu polskie firmy szukają z kolei możliwości ekspansji poza Unię Europejską. Rośnie ich zainteresowanie krajami Azji, zwłaszcza Chinami. Mniej doceniana – niesłusznie – jest południowo-wschodnia Azja. Tymczasem możliwości ekspansji i budowania obecności na jej rynkach są łatwiejsze, a rynki te są bardziej obiecujące od dużych, ale już zagospodarowanych przez globalne firmy Indii czy Chin. Zbliżenie gospodarcze Polski z Tajlandią jest interesujące z przynajmniej sześciu powodów:

### 1 Modernizacja i rosnąca zamożność Tajlandii

Tajlandia, podobnie jak Polska, ulega przyspieszonej modernizacji. Jest krajem w budowie. Dynamicznie rozbudowuje infrastrukturę, zwłaszcza transportową i związaną z rezerwami wody oraz zapobieganiem powodziom (inwestycje rządowe warte 11 mld dol.). Rosnąca zamożność mieszkańców powoduje rozwijanie się m.in. sektora budownictwa mieszkaniowego, infrastruktury, przemysłu turystycznego i innych. Ten *boom* może być szansą dla firm wykonawców i dostawców technologii w tych obszarach, a także producentów dóbr konsumpcyjnych, zwłaszcza luksusowych. Inną sferą jest sektor wojskowo-techniczny, co wynika z potrzeb modernizacji armii.

### 2 Poszukiwanie przemysłów o wartości dodanej

Tajska gospodarka stawia dzisiaj na produkty i usługi zawierające nowoczesne rozwiązania technologiczne. Bangkok już stał się miejscem lokowania centrów korporacji w ASEAN i centrów B+R (ostatnio zdecydował się na to m.in. Nissan). Stwarza to szanse współpracy w zakresie przemysłów produkcyjnych, zielonych technologii, rozwiązań proekologicznych, oszczędzających energię itp. Tendencja do zwiększania wartości dodanej w tajskiej produkcji stwarza również możliwości dla producentów maszyn i urządzeń. Otwiera się tu potencjał do wspólnych przedsięwzięć z tymi polskimi firmami, które wypracowały unikatowe technologie.





### 3 Tajske inwestycje w Polsce

Europa jest dla Tajlandii istotnym rynkiem zbytu, więc lokowanie w Polsce centrów handlowych i produkcyjnych zaopatrujących Europę w produkty wytwarzane w Tajlandii jest interesującą perspektywą. Taką drogą poszła m.in. firma S.Khonkaen, spółka notowana na tajskiej giełdzie produkująca wędliny według lokalnych receptur z przeznaczeniem na rynki europejskie. Innym przykładem jest Indorama – światowy potentat w produkcji opakowań PET.

### 4 „Punkt wyjścia” dla polskich firm na ASEAN

Zachodząca właśnie głęboka integracja rynków ASEAN (w 2015 r. powstanie wspólny rynek i baza produkcyjna, o czym piszemy w kolejnej analizie) daje szansę firmom z różnych części świata. Rozwijające się gospodarki Birmy, Laosu, Kambodży czy Indonezji stwarzają m.in. możliwości lokowania centrów produkcyjnych. Integracja gospodarcza w Azji dokonuje się w bardzo szybkim tempie, czego dowodem jest też wzrost handlu między samymi krajami ASEAN. Dla polskich przedsiębiorstw lokalizacja firmy w Tajlandii mogłaby być „punktem wyjścia” do całego regionu.

### 5 Łatwość kontaktów i brak barier kulturowych

Nie mniej ważnym argumentem są niewielkie bariery kulturowe między Tajami a Polakami. Tajowie są społeczeństwem ukształtowanym przez otwarty rynek i kontakty handlowe, są życzliwi i wiarygodni biznesowo. Szybko można znaleźć z nimi wspólny język, a pragmatyzm relacji handlowych sprzyja konkretnym działaniom. Znaczenie barier kulturowych jest niedoceniane przez firmy. Tymczasem w praktyce okazują się one najważniejszym powodem, dla którego wspólne przedsięwzięcia kończą się niepowodzeniem. Brak znaczących barier kulturowych może więc sprzyjać tworzeniu wspólnych operacji i przedsięwzięć.

### 6 Otwartość tajskiej administracji na wymianę doświadczeń

Interesującym kierunkiem może być współpraca tajskiej i polskiej administracji. Tajski sektor turystyczny jest wysoko rozwinięty, podobnie jak tajskie doświadczenia w promocji turystyki i budowaniu globalnej marki oraz narracji. Mogą one stać się inspiracją dla polskiej administracji. Obszarem wymiany doświadczeń może być promocja i rozwijanie przedsiębiorczości, likwidowanie obszarów ubóstwa, a także wspólne

promowanie przez Polskę i Tajlandię wartości demokratycznych w regionie. Bliższe kontakty międzyrządowe mogłyby tworzyć lepszy klimat dla przedsięwzięć biznesowych.

W postrzeganiu dwustronnych szans współpracy trzeba być raczej optymistą niż pesymistą, widzieć możliwości, a nie ograniczenia. Oczywiście obecność na tajskim rynku oznacza także różnego rodzaju wyzwania nieuchronnie związane z działaniem w innym kręgu biznesowym i kulturowym. Azja Południowo-Wschodnia jest jednak popularną i przyjazną częścią świata i zainteresowanie nią będzie z pewnością rosło. Wynika ono ze wzrostu znaczenia tego regionu jako centrum produkcji i rozwoju, a także ze wzrostu zamożności społeczeństw azjatyckich.

W samej Tajlandii PKB na głowę mieszkańca mierzone parytetem siły nabywczej wzrosło 2,6 razy na przestrzeni ostatnich dwóch dekad. Wprowadzenie w krajach ASEAN wspólnego rynku będzie sprzyjało większym dochodom, a co za tym idzie – też konsumpcji. W prawdopodobnym

**Dla polskich przedsiębiorstw lokalizacja firmy w Tajlandii mogłaby być „punktem wyjścia” do ASEAN**

scenariuszu Tajlandia może stać się jednym z największych beneficjentów dokonującego się właśnie otwarcia Azji na świat.

Dlatego warto zwrócić uwagę na Tajlandię. Nie jest ona dla Polaków krajem obcym – LOT w latach 90. XX w. utrzymywał bezpośrednie połączenie do Bangkoku, a *boom* handlowy na początku lat 90. miał również swoje początki w sprowadzaniu z Tajlandii elektroniki i tekstyliów. Od tego czasu i Polska, i Tajlandia wykonały duży skok. Tajlandia stała się liczącym się krajem w południowo-wschodniej Azji, stabilną i zamożną gospodarką oraz cenionym państwem w regionie. Polska zbudowała wolną gospodarkę, weszła do Unii Europejskiej i NATO, zmieniając się w istotnego europejskiego gracza i lidera Europy Środkowo-Wschodniej. Tajlandia to kraj przyjazny Polsce, doceniający jej spektakularny sukces gospodarczy w regionie i postrzegający Warszawę jako stolicę „nowej Europy”. Polacy powinni więc spojrzeć na Tajlandię w nowy sposób – jak na starego dobrego znajomego, z którym zdecydowanie warto odnowić znajomość. •

FOT.: JUPITER IMAGES, MAŁGORZATA BONIKOWSKA, PAWEŁ RABIEJ

## REKOMENDACJE THINKTANK:

- FIRMY POSZUKUJĄCE MOŻLIWOŚCI EKSPANSJI W AZJI POWINNY POWAŻNIE ROZWAŻYĆ TAJLANDIĘ.** Jest ona stabilnym, dużym, rozwijającym się i zamożnym rynkiem, liczącym się w regionie.
- RÓWNIEŻ POLSKA POLITYKA WSPIERANIA EKSPORTU I EKSPANSJI POWINNA W WIĘKSZYM STOPNIU UWZGLĘDNIĆ TAJLANDIĘ** jako rekomendowany kierunek dla polskich firm – także w kontekście budowania polskiej obecności na wszystkich 10 rynkach krajów ASEAN.
- ABY ZINTENSYFIKOWAĆ KONTAKTY GOSPODARZE MIĘDZY TAJLANDIĄ A POLSKĄ,** potrzebne są takie działania obu administracji, które zainspirują firmy do zainteresowania się tymi odległymi geograficznie i wciąż dalekimi mentalnie rynkami. Dla Polski szczególnie ważne są dedykowane działania do tych tajskich firm, które mogą rozważyć inwestycje w Europie Środkowej.



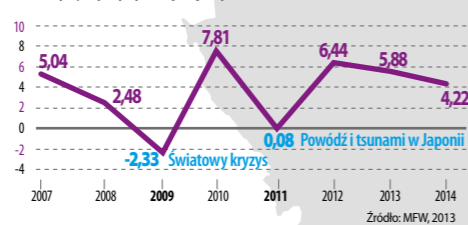
**651,8 mld dol.**

Tyle wyniosło w 2012 r. PKB Tajlandii (w PPP)

Źródło: MFW, 2013

**Dynamika PKB Tajlandii**

Wzrosty i przyczyny 2 największych załamań (w %)



**2,6 razy**

wzrosło w Tajlandii PKB per capita na przestrzeni ostatnich 20 lat (w PPP)

Źródło: Obliczenia własne, dane MFW, 2013

**1238**

To tradycyjnie przyjmowana data utworzenia państwa, które nigdy nie zostało podbite przez Europejczyków

**Tajlandia to światowy lider w produkcji:**

- 1. miejsce - kaczuku
- 2. miejsce - lodówek
- 3. miejsce - oleju palmowego
- 5. miejsce - samochodów
- 5. miejsce - cukru

Źródło: Rada Inwestycji Tajlandii, 2012/ Rocznik Statystyki Międzynarodowej, 2012

**Tajlandia zapewnia**

**40%**

światowych dostaw dysków twardech



**6,3%**

Tyle średniorocznie rosło PKB Tajlandii w ciągu ostatnich 10 lat (w PPP)

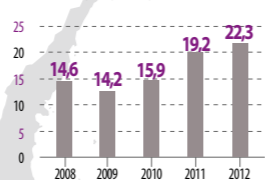
Źródło: Obliczenia własne, dane MFW, 2013

**1. miejsce**

wśród najczęściej odwiedzanych miast świata

Źródło: MasterCard Worldwide Index of Global Destination Cities, 2013

**Ruch turystyczny w Tajlandii** (w mln osób)



Źródło: Ministerstwo Turystyki i Sportu Tajlandii, 2013

**22,3 mln**

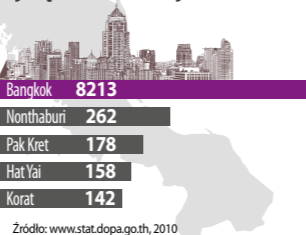
turystów zagranicznych odwiedziło Tajlandię w 2012 r.

**513 tys. km<sup>2</sup>**

Tyle wynosi powierzchnia Tajlandii (mniej więcej tyle co Hiszpanii)

Źródło: CIA World Factbook, 2013

**Największe miasta Tajlandii** (ludność w tys.)



Źródło: www.stat.dopa.go.th, 2010

**67,4 mln osób**

mieszka w Tajlandii (nieco więcej niż we Francji czy w Wielkiej Brytanii)

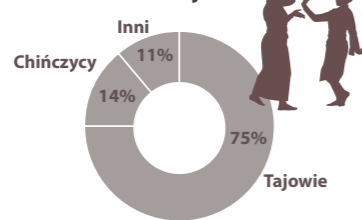
Źródło: CIA World Factbook, 2013

**10,1 tys. dol.**

Tyle w 2012 r. wyniosło PKB per capita w Tajlandii w PPP, (to około 2 razy więcej niż w cenach rynkowych)

Źródło: MFW, 2013

**Struktura etniczna Tajlandii**



Źródło: CIA World Factbook, 2013

**0,6%**

Tyle w 2012 r. wyniosło bezrobocie w Tajlandii

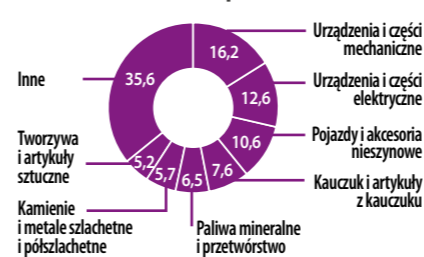
Źródło: CIA World Factbook, 2013

**2,5 mln**

Na tyle szacuje się liczbę ościennych pracujących w Tajlandii

Źródło: CIA World Factbook, 2013

**Struktura towarowa eksportu** (udział %)

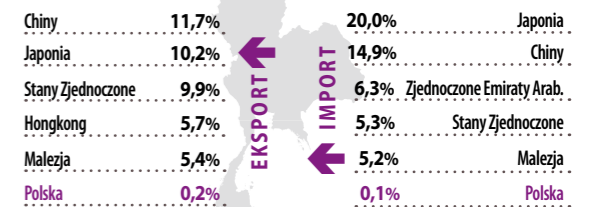


Źródło: Ministerstwo Handlu Królestwa Tajlandii, 2013

**229,5 mld dol.**

Tyle wart był eksport Tajlandii w 2012 r.

**Główni partnerzy handlowi Tajlandii**



Źródło: Ministerstwo Handlu Królestwa Tajlandii, 2013

**79 mln**

telefonów komórkowych było w 2012 r. w Tajlandii, a penetrację rynku oceniano na poziomie 113%

Źródło: www.budde.com, 2013

**Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Tajlandii a przepływy globalne** (w mld dol.)



Źródło: UNCTAD, 2013

**8,6 mld dol.**

bezpośrednich inwestycji zagranicznych napłynęło do Tajlandii w 2012 r.

**20,1 mln**

Na tyle szacowana była liczba użytkowników internetu w Tajlandii w 2011 r.

Źródło: www.internetworldstats.com, 2013

**2. miejsce**

zajęła Tajlandia w rankingu najlepszych miejsc do życia dla expatriantów

Źródło: 2012 HSBC Expats Experience Report

**83%**

badanych obcokrajowców pracujących w Tajlandii twierdzi, że w czasie ich pobytu warunki życia w tym kraju się poprawiły

**Najwięksi inwestorzy zagraniczni w Tajlandii w 2012 r.**

Państwo	Udział w inwestycjach (%)
Japonia	40,20
Wielka Brytania	9,16
Stany Zjednoczone	8,53
Hongkong	6,18
Francja	4,96
Holandia	4,85
Kajmany	3,99
Chiny	3,90
Dania	3,68
Szwajcaria	3,66
Pozostałe	10,88

Źródło: Bank Tajlandii, 2013

**Łatwość prowadzenia biznesu w Tajlandii według Doing Business 2013**

Procedura	Pozycja kraju na 186 państwach
Zakładanie biznesu	85.
Pozwolenia na budowę	16.
Dostęp do elektryczności	10.
Rejestrowanie własności	26.
Dostęp do kredytów	70.
Ochrona inwestora	13.
Płacenie podatków	96.
Handel ponadgraniczny	20.
Dochodzenie praw kontraktowych	23.
Ogłaszanie upadłości	58.
Pozycja w rankingu ogólnym	18.

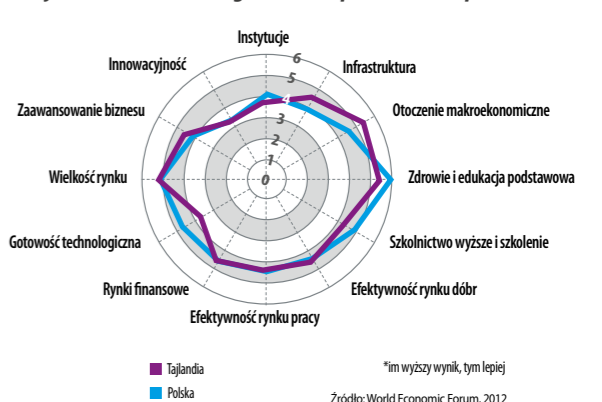
Źródło: Bank Światowy, 2012


**8. miejsce**

zajęła Tajlandia w rankingu najlepszych lokalizacji dla inwestycji zagranicznych w latach 2013-2015

Źródło: World Investment Report, 2013

**Tajlandia i Polska według Global Competitiveness Report\***





Wspólny  
rynek ASEAN  
będzie w 2015 r.  
rynkem większym  
niż Unia Europejska  
/ By 2015  
the common  
ASEAN market will  
be larger than  
the European Union

# ASEAN

## wizja azjatyckiej wspólnoty

◆ ASEAN: a vision of  
an Asian community

■ Na południowo-wschodnim krańcu Azji rośnie silna wspólnota gospodarcza, która w 2015 r. stworzy wspólny rynek liczący ponad 600 mln konsumentów. Od kilkadziesiąt lat członkowie Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN) zacieśniają współpracę gospodarczą i polityczną. Proces ten w ostatnich latach przyspiesza, a Tajlandia jest jedną z jego głównych sił napędowych. Dlatego może stać się dla wielu polskich firm bramą do ASEAN.

- ASEAN: przestrzeń integracji Azji Południowo-Wschodniej
- Dokąd zmierza azjatycka integracja?
- Dlaczego polskie firmy powinny się zainteresować możliwościami, jakie stwarza ASEAN?

□ In the south-east part of Asia, a strong economic community is growing which will form a single market of more than 600 million consumers by 2015. For more than ten years the countries of ASEAN have been forming ever closer economic and political ties. In recent years this process has gained momentum, and Thailand proves to be a major part in its driving force. Therefore, for many Polish businesses, Thailand could become a gateway to the ASEAN.

- ASEAN: space for integration of South-East Asia
- Where is Asian integration heading?
- Why Polish businesses should be interested in the opportunities created by the ASEAN?

# Jednolity rynek w Azji

autorzy: ANDRZEJ TURKOWSKI, PAWEŁ RABIEJ (THINKTANK)

Z podobną powierzchnią jak Unia Europejska i o 20 proc. większą liczbą ludności rynek 10 państw Azji Południowo-Wschodniej stanie się za dwa lata jednym z największych zintegrowanych gospodarczo rynków świata. W krajach ASEAN żyje dziś co 11. mieszkaniec globu, a ich gospodarka w ostatniej dekadzie rozwijała się w tempie 13,5 proc. rocznie. Ten rozwój może jeszcze przyspieszyć.

**Oznaki** postępującej integracji Azji Południowo-Wschodniej widać szczególnie dobrze, gdy pamięta się ten region sprzed lat. Przez ostatnie dwie dekady możliwości przemieszczania się, handlu i inwestycji między krajami Azji Południowej znacznie się poprawiły. Zwiększyła się też tendencja do postrzegania przez kraje południowoazjatyckie swojego regionu jako pewnej całości, różnorodnej, ale połączonej wspólnotą doświadczeń i wyzwań. To efekt konsekwentnego dążenia do bliższych relacji, przynoszących korzyści handlowe i polityczne.

Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN) jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się inicjatyw integracyjnych na świecie. Pod pewnymi względami zamiar budowy w Azji wspólnego rynku jest podobny do projektu Unii

**ASEAN** jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się inicjatyw integracyjnych na świecie

Europejskiej. W Polsce stowarzyszenie to jest jednak mało znane. Tymczasem wspólny rynek, który ma powstać w tych krajach, otwiera duże szanse ekspansji dla polskich przedsiębiorstw.

## OD POSZUKIWANIA POKOJU DO POSZUKIWANIA ROZWOJU

ASEAN powstał w 1967 r. Deklarację założycielską stowarzyszenia podpisali w Bangkoku ministrowie spraw zagranicznych pięciu państw: Filipin, Indonezji, Malezji, Singapuru i Tajlandii. Dzielnicy doświadczenie japońskiej okupacji w czasie II wojny światowej członkowie założyciele kierowali się chęcią zapewnienia długofalowego pokoju w regionie targanym wówczas zimnowojenną konfrontacją. Mimo istotnych różnic w interesach przywódcy tych

krajów zdawali sobie sprawę, że tylko występując razem, będą w stanie równoważyć wpływy Chin, USA i Japonii oraz zapewnić swoim narodom długofalowy rozwój.

Powodem powstania ASEAN była więc, podobnie jak w przypadku Wspólnot Europejskich, chęć uniknięcia konfliktów i obawa przed wojną. Przemiany polityczne zachodzące w następnych dekadach znajdowały odbicie w poszerzającym się składzie organizacji. Do ASEAN przystępowały kolejno Brunei, Wietnam, Laos i Birma oraz Kambodża. Dziś 10 krajów członkowskich ASEAN jest zamieszkiwanych przez prawie 600 mln ludzi, którzy w 2012 r. wytworzyli dobra i usługi o wartości prawie 3,5 bln dol. (mierzonej paritetem siły nabywczej). Jest to więc rynek duży, istotny i o rosnącym znaczeniu w globalnej gospodarce.

O ile do początku lat 90. XX w. motywy działania ASEAN były głównie polityczne i militarne (wspólne występowanie w przypadku zagrożeń, inicjatywy polityczne dotyczące regionu), o tyle od czasu przystąpienia do stowarzyszenia Wietnamu (1995) i Kambodży (1999) na pierwszy plan wysunęła się współpraca gospodarcza. Wyraźnym priorytetem ASEAN stało się nawiązanie silnych relacji z mocarstwami i innymi organizacjami regionalnymi, takimi jak chociażby Unia Europejska. I to właśnie wizja stworzenia jednolitego rynku, podobnego do rynku Unii Europejskiej, nadaje dzisiaj tempo działania południowoazjatyckiego stowarzyszenia.

## AMBITNE PLANY – JEDNOLITY RYNEK

Wizja jest prosta i ambitna zarazem: utworzyć do roku 2015 wspólnotę opartą na otwartym rynku i bazie przemysłowej, ze swobodnym przepływem towarów, usług, inwestycji, wykwalifikowanych pracowników oraz zliberalizowanym

rynkiem kapitałowym. Podobnie jak w przypadku jednolitego rynku UE stawką jest szybszy i bardziej równomierny rozwój, bazujący na wysokim poziomie konkurencyjności oraz pełnej integracji ze światową gospodarką.

Aby zwiększyć szansę osiągnięcia tego celu, proces integracyjny obejmuje od lat szerokie spektrum tematów zgromadzonych w trzech filarach: politycznym i bezpieczeństwa, gospodarczym oraz społeczno-kulturowym. Takie podejście jest wyrazem dążenia do kompleksowego zintegrowania regionu oraz gotowości do zmierzenia się z wieloma różnicami dzielącymi jego poszczególne państwa. Czyni to z ASEAN wyjątkowy przypadek w Azji, bo współpraca regionalna zwykle skupia się tam na wąskiej tematyce lub też obejmuje szeroki zakres geograficzny.

Duże znaczenie przywiązywane do wspólnych inicjatyw w zakresie bezpieczeństwa i kwestii społeczno-kulturalnych odróżnia ASEAN od Unii Europejskiej, gdzie te wątki są w zasadzie pozostawione działaniom międzyrządowym. Bez wątplenia największe osiągnięcia procesu integracyjnego stowarzyszenia dotyczą jednak sfery gospodarczej. Do sztandarowych projektów zrealizowanych do tej pory zaliczyć można osiągnięcie porozumienia o obniżaniu taryf celnych w ramach strefy wolnego handlu ASEAN. Niemal całkowite zniesienie barier taryfowych między sześcioma państwami członkowskimi (Brunei, Indonezja, Malezja, Singapur, Tajlandia i Filipiny) oraz obniżenie ich do średnio 2,6 proc. w odniesieniu do pozostałych czterech pozwoliło zintensyfikować handel wewnątrz organizacji. W latach 2004–2011 jego wartość wzrosła o 129 proc., z 260,9 do 598,2 mld dol.

Kolejnym krokiem w kierunku usprawnienia przepływu dóbr i usług wewnątrz ASEAN jest usuwanie barier

**Unia Europejska i Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej** idą podobną drogą: integrują rynki w swych regionach. Jednocześnie więzi gospodarcze między obiema organizacjami się umacniają. Na zacieśnieniu tych relacji korzystają europejskie i azjatyckie firmy.

pozataryfowych. Działania na rzecz harmonizacji procedur celnych mają pozwolić na przepływ dóbr na terenie ASEAN, po wypełnieniu jednego zestawu zestandaryzowanych dokumentów. Państwa członkowskie dążą także do wypracowania jednolitych standardów oraz likwidacji przypadków dublowania się procesów certyfikacyjnych i testów. Do 12 priorytetowych sektorów zaliczono m.in. elektronikę, ochronę zdrowia, przemysł samochodowy, przetwórstwo rolne, sektor drzewny, sprzęt teleinformatyczny oraz tekstylia i odzież.

Niezbędnym elementem budowania spójności ASEAN są projekty infrastrukturalne, których realizacja ma zapewnić lepszy dostęp do rynków, zmniejszyć koszty transportów, a także włączyć państwa w regionalne i globalne łańcuchy zaopatrzenia. Realizację kluczowych z punktu widzenia organizacji inwestycji wspomagać ma Fundusz Infrastrukturalny ASEAN, którego budżet w najbliższych trzech latach sięgnie 1 mld dol. Według szacunków w celu nadrobienia wieloletnich zaległości na tym polu nakłady na infrastrukturę o znaczeniu ponadnarodowym w latach 2010–2020 powinny wynieść 60 mld dol. rocznie.

### POSZERZONE RELACJE W REGIONIE

Państwa ASEAN, świadome swoich przewag w postaci niskich kosztów i rosnącej produktywności pracy, stały się obecnie motorem liberalizacji handlu w Azji. Wobec przemian na rynku pracy w Chinach (rosnących pensji oraz starzenia się społeczeństwa) celem stowarzyszenia jest przejęcie roli największej fabryki świata. O rosnącej atrakcyjności państw ASEAN świadczy silny wzrost napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ostatnich kilku latach, dzięki czemu ich poziom zrównał się z wielkością kapitału zaangażowanego w Chinach. W 2012 r. bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ASEAN wyniosły 113 mld dol. – to najwyższy wynik w historii ugrupowania.

Aktywność ASEAN nie ogranicza się jednak tylko do relacji między dziesiątką państw członkowskich. Gorzkie doświadczenia kryzysu ekonomicznego z 1997 r. pchnęły państwa ASEAN do współpracy z Chinami, Japonią, Koreą Południową i Hongkongiem w celu zbudowania azjatyckiego mechanizmu zapobiegania kryzysom finansowym. Fundusz, powstały na bazie tzw. inicjatywy z Chiang Mai, zapewnia państwom środki na utrzymanie stabilności kursów walutowych w wysokości 240 mld dol. Choć taka zapora może okazać się niewystarczająco mocna w razie ewentualnego kryzysu, jej wartość jako symbolu determinacji państw

do obrony regionalnej stabilności ekonomicznej jest nie do przecenienia.

W ramach inicjatywy ASEAN+3 toczy się z kolei skoordynowana współpraca międzyrządowa z Chinami, Japonią i Koreą Południową. Obejmuje ona m.in. bezpieczeństwo energii i żywności, przeciwdziałanie klęskom żywiołowym, współpracę finansową, stymulowanie handlu czy zrównoważony rozwój. W jeszcze szerszym gronie ASEAN+6 podejmowane są inicjatywy obejmujące również Australię i Nową Zelandię oraz Indie. Umowy o wolnym handlu podpisane przez ASEAN z całą szóstką (czyli z Australią, Nową Zelandią, Chinami, Indiami, Japonią i Koreą Południową) przyczyniają się do pogłębiania relacji handlowych w regionie. Stawką jest tu utworzenie prężnie działającej regionalnej strefy wolnego handlu obejmującego wszystkie te państwa – a więc ponad 3,36 mld ludzi, 49 proc. ludności świata, która wytwarza 25 proc. światowego PKB.

### WYZWANIA AZJATYCKIEJ INTEGRACJI

Prócz obiecujących perspektyw są także wyzwania. W przeciwieństwie do państw Unii Europejskiej kraje członkowskie ASEAN głęboko się różnią pod względem poziomu rozwoju, kultury i systemów politycznych. Dzielą je także spory terytorialne (np. między Tajlandią a Kambodżą) i ogromne dysproporcje społeczne. Główna oś podziału przebiega między dużo bardziej rozwiniętymi państwami założycielskimi ASEAN oraz Brunei a mniej rozwiniętą czwórką krajów, które do organizacji dołączyły w latach 90. XX w.: Birmą, Kambodżą, Laosem i Wietnamem.

Skalę nierówności obrazuje fakt, że dochód narodowy przypadający na jednego mieszkańca Singapuru jest ponad 40-krotnie wyższy od PKB per capita w Birmie. Ogromne różnice ujawniają się również w kwestii warunków prowadzenia działalności gospodarczej. W rankingu *Doing Business 2013* liderzy – Singapur, Malezja i Tajlandia – zajmują odpowiednio 1., 12. i 18. miejsce, podczas gdy Laos, Kambodża i Indonezja plasują się na 163., 133. i 128. pozycji. To skala rozpiętości znacznie większa niż ta, która występowała w integrującej się Europie.

Z kolei spory terytorialne między niektórymi państwami ASEAN utrudniają budowanie wspólnoty bezpieczeństwa w regionie. Jednocześnie fakt, że w ciągu prawie pół wieku funkcjonowania tej organizacji jej członkowie potrafili zapobiec eskalacji pojawiających się konfliktów (a część z nich rozwiązać), należy traktować jako równie ważne osiągnięcie, jak postępy w integracji ekonomicznej.



Z pewnością do tego sukcesu przyczynił się model relacji między państwami stowarzyszonymi, tzw. *ASEAN way*, opierający się na zasadzie nieinterwencji w sprawy wewnętrzne innych oraz podejmowania wspólnych decyzji na zasadzie konsensusu. To, co w przeszłości pozwoliło na neutralizację licznych napięć, obecnie coraz częściej postrzegane jest jednak jako bariera dla pogłębiania procesu integracji.

Wszystko to sprawia, że istnienie kilku „prędkości integracji” w ramach ASEAN nie budzi kontrowersji, w odróżnieniu od sytuacji w UE. Wśród liderów azjatyckiej integracji, oprócz potężnej Indonezji (najbardziej ludnego państwa w regionie) oraz bogatego Singapuru (praktycznie globalnej i otwartej gospodarki), jest również Tajlandia, której bazująca na eksporcie gospodarka może skorzystać z liberalizacji handlu zarówno wewnątrz ASEAN, jak i w ramach ASEAN+3 oraz ASEAN+6. To właśnie Tajlandia zaproponowała na początku lat 90. XX w. utworzenie strefy wolnego handlu ASEAN.

### W OKU GEOPOLITYCZNEGO CYKLONU

Jeżeli, jak przewiduje większość ekspertów, środek ciężkości światowej polityki przesunęła się do Azji, to w jego centrum znajdują się państwa ASEAN. Rozdzielająca Malesję i Indonezję cieśnina Malakka stanowi jeden z najważniejszych szlaków morskich, przepływa nim jedna trzecia światowego handlu. Morze Południowocchińskie, będące areną sporów terytorialnych Chin z niektórymi członkami ASEAN, wymieniane jest jako jedno z najbardziej zapalnych miejsc w Azji. Wielu obserwatorów życia międzynarodowego uważa, że sposób, w jaki Państwo Środka będzie dążyć do rozwiązania konfliktów, zdefiniuje relacje Chin ze światem, jak również przyszłość ASEAN.

Rosnąca potęga północnego sąsiada oraz jego dążenia do rozwiązywania spornych kwestii na bazie stosunków dwustronnych jak do tej pory znacząco utrudniają przyjęcie

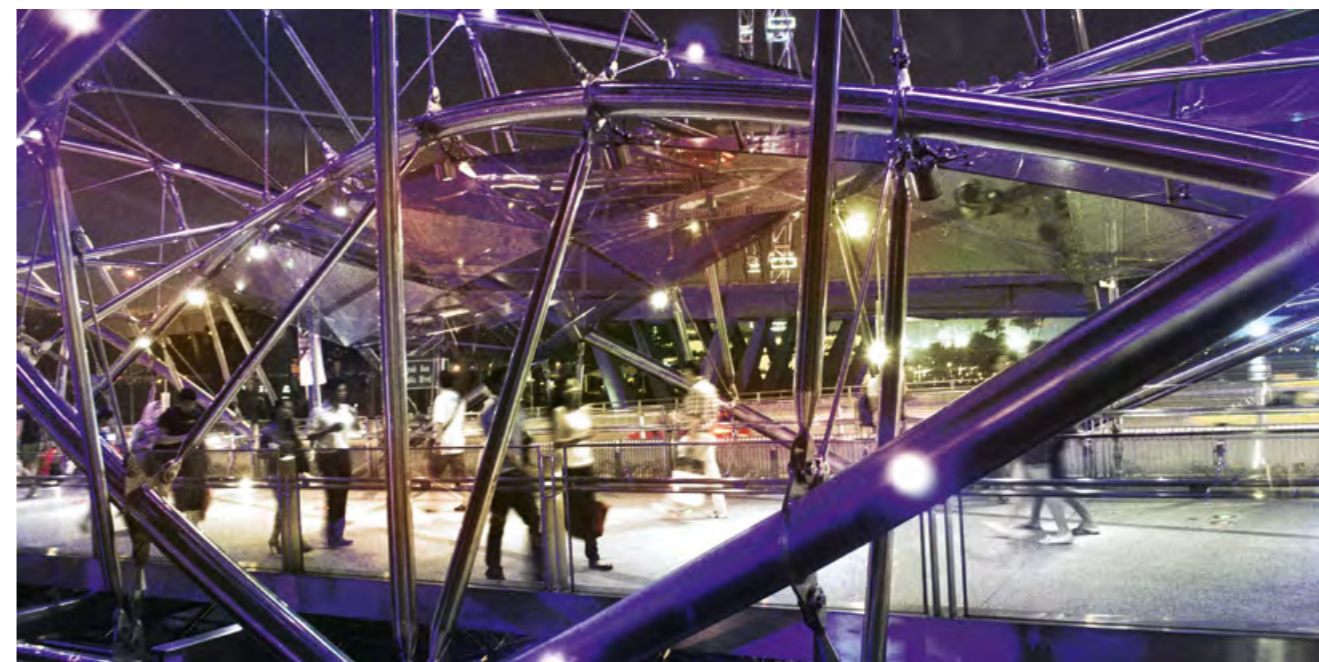
## Celem stowarzyszenia jest przejście roli największej fabryki świata

przez ASEAN wspólnego stanowiska. Źródłem optymizmu jest niewątpliwie fakt, że wspomniane kontrowersje nie przekreślają dynamicznego rozwoju więzi gospodarczych – a więc i współzależności – między obiema stronami.

Chiny – na początku lat 90. XX w. przede wszystkim źródło obaw – wyrosły „za pomocą” kryzysu finansowego z 1997 r. na najważniejszego partnera handlowego ASEAN i centrum regionalnych powiązań gospodarczych. Kolejnym przełomowym momentem było wejście w życie w 2010 r. umowy o wolnym handlu, na mocy której ponad 90 proc. towarów w handlu między Chinami a Brunei, Filipinami, Indonezją, Malesją, Tajlandią i Singapurem zwolnionych jest z opłat celnych. W 2015 r. podobne reguły wejdą w życie w obrotach między Chinami a pozostałymi czterema członkami ASEAN, czyli Wietnamem, Laosem, Kambodżą i Birmą. O znaczeniu tych umów dla gospodarki państw ASEAN świadczy to, że w ciągu zaledwie dwóch lat funkcjonowania porozumienia eksport z ASEAN do Chin wzrósł prawie o jedną trzecią.

Jeżeli znaczenie ekonomicznych więzi z Chinami podkreśla każda analiza na temat sytuacji w regionie, to aktywność innej azjatyckiej potęgi – Japonii – często nie znajduje należytego miejsca w opracowaniach. Japonia plasuje się na drugim miejscu po Unii Europejskiej wśród inwestorów zagranicznych w krajach ASEAN (wartość japońskich inwestycji w 2011 r. była tam prawie trzy razy większa niż chińskich) oraz należy do największych parterów handlowych regionu. Wobec eskalacji napięć na linii Pekin – Tokio znaczenie ASEAN w japońskiej polityce – zarówno jako alternatywnego dla Chin kierunku inwestycji, jak i geopolitycznej przeciwwagi dla Państwa Środka – będzie rosło.

Aktywniejszą rolę w regionie zapowiadają też Indie zaniepokojone rosnącą potęgą Chin. Zależy im przede wszystkim na zapewnieniu wolności żeglugi na Morzu





Południowochińskim oraz rozwoju relacji gospodarczych z członkami ASEAN, o czym świadczy ich udział w strefie wolnego handlu ASEAN+3. Ponadmiliardowy rynek wewnętrzny Indii to z kolei w oczach producentów z Azji Południowo-Wschodniej znakomita alternatywa dla Chin.

Geopolitycznego obrazu regionu dopełnia słynny już zwrot USA w stronę Azji – będący jednym z głównych elementów polityki zagranicznej prezydenta Baracka Obamy. Wśród głównych założeń budowy „azjatyckiej osi” przez Amerykanów znajduje się zacieśnienie militarnych i gospodarczych relacji z państwami ASEAN. Zainicjowana w roku 2012 Rozszerzona Współpraca Ekonomiczna (*Expanded Economic Engagement*) ma szansę stać się załącznikiem przyszłej strefy wolnego handlu między USA i ASEAN. Już teraz Stany Zjednoczone znajdują się w ścisłej czołówce najważniejszych inwestorów zagranicznych oraz partnerów handlowych ASEAN.

### UNIA EUROPEJSKA I POLSKA A ASEAN

Mimo ograniczonej roli, jaką Europa odgrywa w regionie Azji Południowo-Wschodniej w sferze polityczno-wojskowej, więzi gospodarcze łączące UE i ASEAN są nadzwyczaj silne. ASEAN jest w pierwszej trójce pozaeuropejskich partnerów handlowych Unii, która z kolei pozostaje najważniejszym inwestorem zagranicznym w ASEAN i jego trzecim

największym partnerem handlowym. Między 2004 a 2008 r. handel między UE a ASEAN wzrósł o 25 proc., osiągając wartość 175 mld euro. Jednocześnie udział Unii w całkowitej wymianie handlowej ASEAN spadł z 14,5 proc. w 1998 r. do 10,2 proc. w 2010 r. Odwróceniu tego trendu sprzyjałaby liberalizacja wymiany handlowej między tymi dwiema organizacjami. Jednak wobec zawieszenia rozmów na temat porozumienia o wolnym handlu (*Free Trade Agreement*) między UE a ASEAN środek ciężkości został przesunięty na umowy dwustronne. Negocjowane obecnie porozumienie między UE a Tajlandią ma tu szczególne znaczenie, Komisja Europejska spodziewa się bowiem, że jego zawarcie doprowadzi do międzyregionalnego porozumienia UE – ASEAN.

Poza istotną rolę, jaką dla ASEAN odgrywa handel z Unią Europejską, cennym kapitałem Unii w regionie jest jej nadwyróżony przez kryzys, lecz wciąż pozytywny wizerunek. Doświadczenie europejskiej integracji pozostaje cenną inspiracją i punktem odniesienia. Komisja Europejska wskazała ASEAN w 2006 r. jako priorytetowy rynek i jednego z kluczowych partnerów gospodarczych dla Unii Europejskiej. Liczne wizyty czołowych europejskich polityków w regionie pozwalają mówić o europejskim zwrocie w stronę Azji. Szukające szans ekspansji na rynkach pozaeuropejskich polskie przedsiębiorstwa powinny podążać tym dobrze przetartym już szlakiem.

### TAJSKIE STRATEGIE WOBEC ASEAN

Tajlandia odgrywa obok Indonezji kluczową rolę w ASEAN. Wobec planów pogłębienia integracji gospodarczej opracowała własną strategię działania i agendę celów, jakie chce osiągnąć. Tajskim priorytetem rozwojowym pozostaje zapewnienie swojemu krajowi dobrobytu i konkurencyjności, inkluzywny wzrost oraz rozwój zielonych technologii. Pierwszym zadaniem w ramach wspólnoty ekonomicznej ASEAN jest więc zwiększanie konkurencyjności tajskich produktów i usług oraz handlu i inwestycji w ramach ASEAN, połączone z poprawianiem jakości życia i bezpieczeństwa społeczeństwa.

Ważnym punktem w podejściu Tajlandii do ASEAN jest rozwój infrastruktury transportowej i logistyki, co będzie ułatwiać handel w całym regionie. Rząd chce też lepiej połączyć tajskie miasta z kluczowymi miastami w pozostałych krajach stowarzyszenia, co będzie sprzyjać mobilności ludzi. Kolejny cel to rozwój zasobów ludzkich, podnoszenie poziomu nauczania i lepsze przygotowanie tajskich kadr, by zwiększać ich szanse na pracę w innych krajach ASEAN.

Ambitnym zadaniem, które sobie stawia Tajlandia, jest również stymulowanie wzrostu i rozwoju gospodarek krajów sąsiednich – nie tylko poprzez inwestycje, ale też zwiększanie dojrzałości tych rynków i kształtowanie tam kultury biznesowej. Taką rolę odgrywały Niemcy wobec gospodarki polskiej

po 1989 r. Pozycjonowanie się Tajlandii jako biznesowego lidera Indochin sprawia, że lokowanie tam działalności gospodarczej może być strategicznym wyborem dla firm zainteresowanych nie tylko rynkiem tajskim, ale też całym regionem.

### 2015: JUŻ ZA CHWILĘ

Jeśli integracja gospodarcza Azji Południowo-Wschodniej będzie postępować zgodnie z planem, taryfy celne na obrót niemal wszystkimi towarami w ramach krajów ASEAN będą zerowe lub bliskie zera, system finansowy zostanie ujednoczony, a restrykcje dotyczące zatrudnienia poluzowane, co oznacza, że każdy mieszkaniec regionu będzie mógł podjąć pracę w dowolnym kraju członkowskim stowarzyszenia. W niektórych kluczowych sektorach, takich jak przeloty lotnicze, e-handel, produkcja aut czy tekstyliów, integracja znacznie przyspieszy. Wolny przepływ siły roboczej (choć ograniczony do niektórych specjalizacji) także wpłynie na gospodarkę regionu, stwarzając szanse dla firm, które już w nim zainwestowały. W połączeniu z nastawieniem na zrównoważony, niewykluczający nikogo wzrost oraz zieloną i opartą na wiedzy gospodarkę zmiany te mogą oznaczać poważne przyspieszenie gospodarcze w Azji Południowo-Wschodniej i zwiększenie roli tego regionu w globalnej gospodarce. Pozostaje pytanie, jak te możliwości wykorzystać. •

FOT.: PAWEŁ RABIEJ

Wspólny rynek ASEAN otwiera duże szanse ekspansji dla polskich przedsiębiorstw

### REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. DALEKA AZJA JEST JEDNYM Z NAJCZĘŚCIEJ BRANYCH POD UWAGĘ PRZEZ POLSKIE FIRMY KIERUNKÓW EKSPANSJI POZA UNIĘ EUROPEJSKĄ.** Firmy myślące poważnie o Azji powinny rozważyć nie tylko szanse na największych rynkach Chin i Indii, ale również na rynku ASEAN.
- 2. ROZPOCZĘCIE EKSPANSJI** (eksportu, wspólnych przedsięwzięć, inwestycji) w regionie od Tajlandii może mieć tę zaletę, że poza dostępem do dużego rynku wewnętrznego tego kraju (67 mln mieszkańców) oraz całego rynku ASEAN (ponad 600 mln osób) daje również pewne przewagi przy budowaniu obecności na lokalnych, wschodzących dopiero i nienasyconych rynkach Birmy, Kambodży czy Laosu.





# 1967

Rok utworzenia ASEAN – Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej

# 2015

W tym roku ma zacząć funkcjonować Wspólnota Gospodarcza Państw ASEAN (AEC)

# 604 mln osób

mieszka w krajach ASEAN, to o jedną piątą więcej niż w całej UE

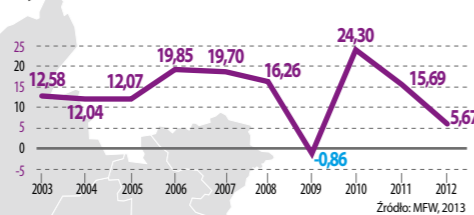
# 3,6 tys. dol.

(a 5,8 tys. dol. w PPP) – tyle wyniosło PKB ASEAN w przeliczeniu na mieszkańca w 2011 r.

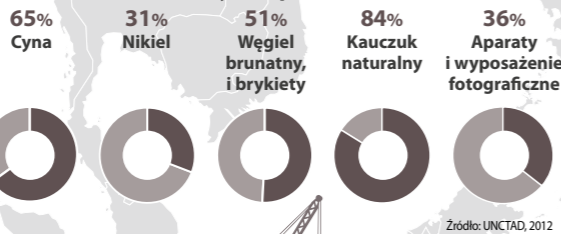
# 2012

W tym roku Ambasada RP w Dżakarcie uzyskała akredytację jako ambasada przy ASEAN

Dynamika PKB ASEAN (w%)



Udział ASEAN w światowym eksporcie



# 2,13 mld osób

Tyle liczy ASEAN+3 (z Chinami, Japonią i Koreą Południową), obszar, w ramach którego prowadzona jest skoordynowana współpraca międzyrządowa, m.in. finansowo-gospodarcza i polityczna

# 13,5%

W takim średniorocznym tempie rozwijała się gospodarka ASEAN w ostatnich dziesięciu latach

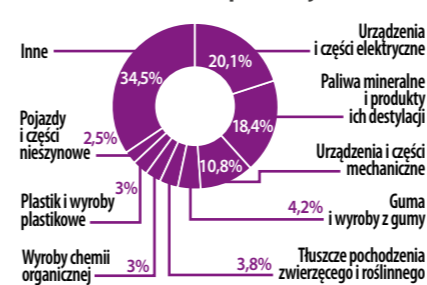
# 6,8%

Tyle wyniósł udział wartości eksportu ASEAN w światowym eksporcie (był 2 razy większy niż Francji i 7 razy większy niż Polski)

# 3,36 mld osób

Tyle liczy ASEAN+6, czyli z krajami, z którymi ma podpisane umowy o wolnym handlu (Chiny, Indie, Japonia, Korea Południowa, Australia i Nowa Zelandia) – to 49% ludności świata

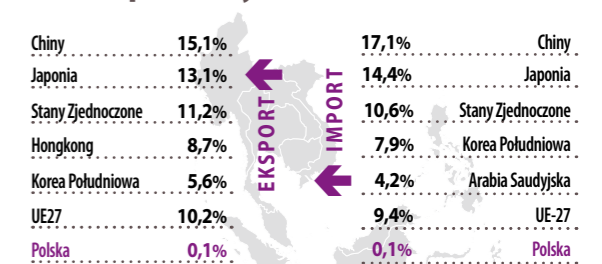
Struktura towarowa eksportu krajów ASEAN w 2011 r.



# 1,2 bln dol.

wart był eksport krajów ASEAN w 2011 r., oznaczało to wzrost o 16% rok do roku

Główni partnerzy handlowi ASEAN



# 656 mln

Tyle telefonów komórkowych jest w posiadaniu mieszkańców krajów ASEAN

Źródło: www.budde.com, 2013

Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajów ASEAN a globalne przepływy (w mld dol.)



Źródło: UNCTAD, 2013

# 2%

O tyle wzrosły bezpośrednie inwestycje zagraniczne ASEAN w 2012 r., w trakcie gdy globalne przepływy spadły o 18%

# 169 mln

Na tyle szacuje się liczba użytkowników internetu w krajach ASEAN

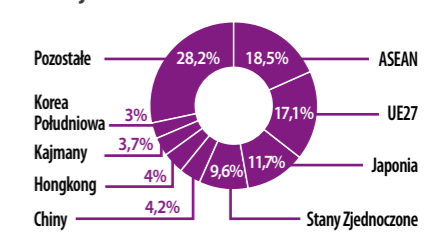
Źródło: www.internetworldstats.com, 2013

# 113 mld dol.

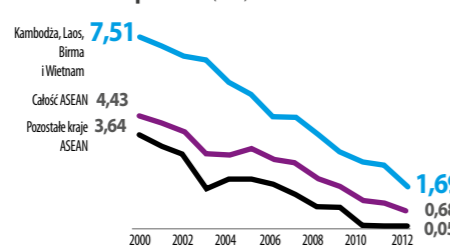
Tyle wyniosły bezpośrednie inwestycje zagraniczne w ASEAN w 2012 r. – to najwyższy wynik w historii stowarzyszenia

Źródło: UNCTAD, 2013

Najwięksi inwestorzy zagraniczni w krajach ASEAN w latach 2009–2011



Liberalizacja handlu w ramach ASEAN: Średnie da importowe (w%)



# 99%

taryf celnych w Brunei Darussalam, Indonezji, Malezji, Singapurze, Tajlandii i na Filipinach mieści się w przedziale 0–5%

Źródło: ASEAN Community in Figures 2012

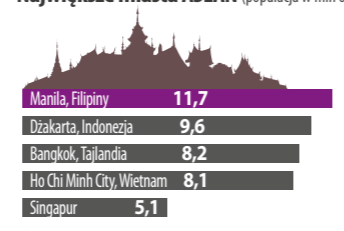
# 66%

taryf celnych w Kambodży, Laosie, Birmie i Wietnamie mieści się w przedziale 0–5%

# 4,43 mln km<sup>2</sup>

wynosi powierzchnia krajów ASEAN – odpowiada to w przybliżeniu powierzchni krajów UE

Największe miasta ASEAN (populacja w mln osób)



Źródło: UN World Urbanization Prospects, 2011

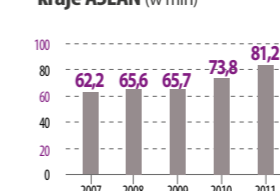
# co 11.

człowiek na świecie mieszka w jednym z państw ASEAN

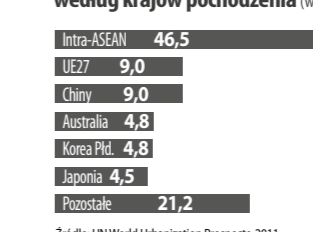
# 81,2 mln

turystów zagranicznych odwiedziło w 2011 r. kraje ASEAN, 54% z nich pochodziło spoza aglomeracji

Turyści odwiedzający kraje ASEAN (w mln)



Turyści odwiedzający ASEAN według krajów pochodzenia (w%)



Źródło: UN World Urbanization Prospects, 2011

# Od 0,2%

w Kambodży do 6,4% na Filipinach waha się stopa bezrobocia w krajach ASEAN

## Polska

zbiera dziś  
owoce udanej  
transformacji  
politycznej  
i gospodarczej  
oraz członkostwa  
w UE

/ Today, Poland  
is reaping the  
benefits of its  
successful political  
and economic  
transformations  
and EU membership



PHOTO / FOT.: FORUM

# Polska

## może stać się dla Tajlandii bramą do Europy

### ◆ Poland Could Become Thailand's Gateway to Europe

■ Nigdy wcześniej Polska nie była tak dobrze przygotowana do pełnienia roli silnego partnera ekonomicznego Tajlandii w Europie. Po ponad dwóch dekadach udanej transformacji gospodarczej i dziewięciu latach członkostwa w Unii Europejskiej Polska jest bowiem w szczególnym momencie. Dobrze radzi sobie w czasach globalnego kryzysu, jest szóstą pod względem wielkości i jedną z najstabilniejszych gospodarek w Europie, zyskuje też większy wpływ na decyzje w UE. Może stać się więc dla tajskich firm bramą do Europy.

- Jaka jest dziś pozycja Polski w Europie?
- Jak Polska myśli o swoim rozwoju?
- Jak postrzegana jest w Polsce Tajlandia?
- Gdzie pojawiają się nowe szanse współpracy Polski z Tajlandią?

□ Never before in its history was Poland as ready to become Thailand's strong economic partner in Europe as it is nowadays. After more than two decades of successful economic transformations and nine years of EU membership, these are special times for Poland. It has weathered the global crisis; it is the sixth-largest economy in Europe and one of the most stable; and it is becoming increasingly influential in EU decision-making. It could therefore become a gateway to Europe for Thai business.

- What is Poland's position in Europe?
- How does Poland see its own development?
- How is Thailand perceived in Poland?
- What opportunities are there for cooperation between Poland and Thailand?

# Thailand and Poland

## A Lot of Untapped Potential

authors: MAŁGORZATA BONIKOWSKA, PAWEŁ RABIEJ (THINKTANK)

Thailand is one of the most developed ASEAN economies and an important market for the European Union. In turn, Poland has considerably strengthened its position in Europe and its economy has undergone extensive internationalisation in recent years. These circumstances have created a new sphere for the forging of mutual ties.

**While** Europe remains one of the wealthiest regions in the world and still has huge growth potential, its image in South-Asian countries has been dominated by the recent financial crisis. The year 2012 was a much better year for the Polish economy than for most EU economic powers. The 'old' countries of Europe were the ones most affected by the prolonged financial crisis. The EU as a whole went through a recession in 2012, with a fall in GDP of 0.3 per cent. This was most felt in crisis-torn Greece, but Germany (with a mere 0.7 per cent growth) and France (where there was no economic growth that year) also suffered. In this light, Poland's GDP growth of 1.9 per cent is very good.

During the last 20 years, however, Poland's growth has been much higher and has fluctuated at around 4 per cent. Poland's GDP

**After** two decades of change Poland is an active EU member with a steadily growing economy

increase has been notable in the context of crisis-torn Europe. From 2008 to 2011, Poland's cumulative GDP growth was 15.8 per cent – the highest on the entire continent. Such high growth was due to a large domestic market of more than 38 million consumers, but also owing to rising exports. This in turn was due to high labour productivity and the competitiveness of Polish products.

These are impressive achievements and they did not come about by chance. Poland's economic strength is due primarily to its consistent approach to introducing free market reforms after 1989, thus creating solid foundations for an open and competitive economy; to the entrepreneurship explosion in Poland (which was not possible prior to 1989); to the high level of foreign investment; and to the effects of Poland's integration with the European Union, which

Poland joined in 2004. Together with relatively low national debt, the innovative nature of Polish businesses, and labour costs that are still lower than in other EU countries, it all makes an efficient model for growth. As foreign investors keep saying, the Poles themselves are the Polish economy's greatest capital – they speak foreign languages, are known for their strict work ethic, are unusually flexible, and at the same time, are still willing to work for lower pay than in Western Europe.

### FROM FORMER POWER TO REBIRTH

Poland lies in the geographical centre of Europe, at the crossroads of routes from east to west and north to south, and its location allows it to be an intermediary and connecting point: for centuries it has been adapting models of civilisation taken from the West and East. Thailand's situation as a connection point for civilisations and cultures is similar.

The history of the Polish state goes back over a thousand years – quite a long time in European terms. In the 16th and 17th centuries the Polish-Lithuanian Commonwealth, an organism formed by Poland and Lithuania, became the largest European state, a multi-ethnic and well-run state with a unique model of government – a gentry democracy.

By the 18th century the Polish-Lithuanian Commonwealth was in decline, partly due to a crisis of central authority and a failure to appreciate external threats. The neighbours – Russia, Prussia and Austria, which had all become powerful absolutist monarchies by that time – took advantage of the situation: they partitioned the territory of the Polish state and wiped Poland off the map of Europe for 123 years. For more than a century, Poles struggled to regain their independence,

launching several nationwide insurrections against the partitioning powers. When His Royal Highness King Chulalongkorn Rama V visited Warsaw in 1897, the city was part of the Russian Empire.

When Poland's independence was restored after the First World War in 1918, its territory was much smaller. After a twenty-year period during which Poland consolidated its statehood and economy, it was attacked by Hitler's Germany, and thus the Second World War started. When it ended in 1945, Poland and other East-Central European countries found themselves in the Soviet sphere of influence, behind the Iron Curtain, cut off from the rapidly developing West. An inefficient centrally-planned economy and reduced sovereignty prevented the Polish state from fully exploiting its development potential after the war. During this time, Western Europe was quickly rebuilt from the ruins and started to form communities and to work towards creating a single European market.

Still, Poland enjoyed relative freedom and autonomy among the countries in the Soviet Bloc: it escaped the collectivisation of agriculture and various social experiments. The Catholic Church played a strong social role, unlike in other Eastern Bloc countries. This role increased further when the Pole, Karol Wojtyła, became Pope John Paul II. When the Soviet Bloc began to fall apart at the end of the 1980s, Polish opposition leaders, working with the *Solidarity* trade union movement created in 1980 and headed by Lech Wałęsa, reached an agreement with the government during the Round Table Talks. Both the regime and the opposition aimed to preserve the state's stability and sovereignty. The agreement paved the way for peaceful political and economic transformations in Poland and precipitated change throughout

**Thailand is a key player in Southern Asia and an important member of the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN).** It could become a gateway for Polish business in the region – just as the Poland market could play a more active role in drawing trade and investments from Thailand.

Central Europe, including the much celebrated tearing down of the Berlin Wall, the symbol of the European divide.

Poland's first non-communist government, inaugurated in September 1989, drew up a radical plan of reforms, which was implemented in a mere 111 days and provided the framework for a free market economy as well as the foundations for a new economic system. This 'shock therapy' brought rapid results. When it was introduced, Poland was struggling with hyperinflation (the annual rate of inflation had reached 640 per cent in 1989), the foreign debt stood at USD 42.3 billion (65 per cent of GDP), there was a drastic shortage of goods on the market, the currency in use was the US dollar and the national economy was on the verge of total collapse.

The radical changes produced a significant reduction of inflation and of the budget deficit (there was a budget surplus by the mid-1990s); the shortage of goods on the market was remedied; the central distribution of goods was eliminated; foreign creditors agreed to write off a portion of Poland's debt; foreign currency reserves rose; and by 1992 Poland's economy was growing again, at a higher rate than in any former Eastern Bloc country.

It is this enterprising spirit that has been the driving force behind the Polish economy over the last two decades: 600,000 businesses were established in Poland in the first two years following the beginning of transformations. Today, there are 1.8 million – almost all of which are privately owned. The Poles put faith in their own resourcefulness and took matters into their own hands with great zeal. The businesses they founded initially had to operate in difficult conditions, which rapidly made them competitive. Poland's new businesspeople had to show boldness and initiative, find capital and information – both of which were scarce at the time – and learn the best practices in Europe and around the world, including modern management standards. The strength of contemporary Poland is due to this mass economic revolution.

### AN INVESTMENT DESTINATION IN THE CENTER OF EUROPE

Another factor that led to rapid growth was the development of the financial sector and the capital market. The Warsaw Stock Exchange was reactivated as early as 1992, and is the largest exchange in Central Europe today, larger than Vienna's exchange, both in terms of trade volume and the number of companies listed and debuts. The privatisation of state enterprises provided funds for the state budget but also made it possible to attract foreign investors, thus helping to modernise most sectors of the Polish economy.

The value of foreign direct investment in Poland since the beginning of transformations has exceeded 230 billion USD. It has mostly come from other European countries. Foreign investors have appeared in almost all economic sectors. Initially, investors from abroad only intended to gain a share of the large Polish market and invested mostly in production and retail. Over time, however, the businesses set up by foreign investors began to expand to other European countries. Investments in the manufacturing of innovative products and in services (automotive assembly, manufacture of electronic goods and high-tech and advanced design CVA products) also appeared.

For a number of years, Poland has been one of the world's most attractive markets for advanced business service centres, including research and development centres and shared service centres. Due to its location in a time zone that allows for trade with the entire world and its highly trained workers with knowledge of foreign languages, Poland has been competing successfully with Asian countries such as India, the Philippines and China as an offshoring destination. Today this sector is made up of more than 400 firms and employs more than 100,000 people. A report by Everest Group shows that Poland has become the European country that is best prepared for the transfer of business processes from other countries. It is the only state in Europe that is part of the group of countries that serve as a location for more than fifty centres for the largest global corporations. Kraków was named one of the top ten offshoring locations in the world in the Tholons ranking (coming higher than Singapore).

Apart from investing in international services, for instance, R&D, financial services, programming and logistics, foreign investors also make investments in the automotive, machinery, aviation, electronic goods, pharmaceuticals and biotechnological sectors. According to the UNCTAD World Investment Report 2013, Poland is currently the 14th most attractive economy in the world for investment. Furthermore, while it is true that investors mention Germany first when asked to name the optimal location for investment in Europe, according to the consultants Ernst&Young, Poland comes second.

### STRATEGIC COURSE – THE EUROPEAN UNION

Since the economic transformations began, the most important point of reference for Poland has been the European Union, and the most important goal has been to be part of a united continent. At the beginning of the 1990s, Europe



was completing work on the single market and reviewing the founding treaties of the European Communities with respect to creating the European Union and preparing for a common currency. In 1991, Poland for its part signed the European Agreement, which stated that Warsaw's strategic political and economic goal was to become a fully-fledged EU member.

During a five-year period (1999-2004), Poland prepared for accession to the European Union by implementing administrative and institutional reforms and harmonising the Polish legal system with the EU law. This was the deciding factor in changing both the public and business sectors. At the public administration level, this resulted in modernisation and greater transparency. The reforms also prepared Polish firms for stiff competition on the EU market and led them to be more innovative and professional in their operations. The period just prior to EU accession saw the establishment of a large number of powerful Polish exporters, such as Selena, Atlas, Mokate, Comarch, Asseco, Nowy Styl, Maspex and LPP. Their high-quality goods began to appear not only in Poland but also on foreign markets, where they were successful. There was also a 'technological bonus' which helped Polish businesses to develop: as many firms and institutions in Poland were created from scratch, from the outset they sought and implemented the latest technological solutions.

Poland became a member of the European Union in 2004. This opened the European market to Polish business, and in time, to Polish workers. At the same time, Polish businesses had to compete with more powerful ones in Western Europe. EU funding for Polish infrastructure and innovative projects have caused a tremendous surge in economic development: over 100 billion USD is to be infused into a broad range of development projects in the first 10 years of EU-membership.

In recent years, Poland has continued to grow and strengthen its role in EU and

**Poland's** share of global exports is increasing, while that of the 'old' EU countries is dropping

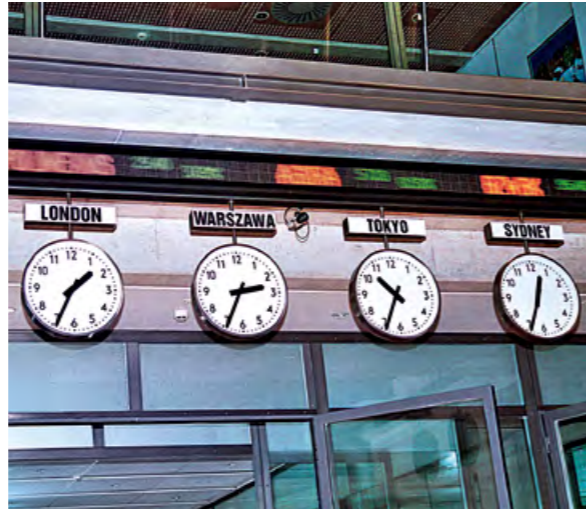
Euro-Atlantic structures (Poland joined NATO in 1999). Poland's per capita GDP rose to more than 60 per cent of the EU average (by comparison, it was at about 50 per cent in the year of EU accession). Today, Poland is an important and increasingly valued player in the now 28-member European Union. For the moment, Poland, like the United Kingdom, will remain outside the euro zone, in which there are currently 18 EU countries. On the political stage, Poland is a proponent of greater economic integration within the EU and of abolishing the remaining barriers to a truly free market. It is also working intensively to develop relations with the EU's eastern neighbours through the Eastern Partnership – an EU policy initiated by Poland and Sweden and directed at the ex-Soviet states of Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Moldova and Ukraine.

#### POLAND'S STRATEGY FOR FUTURE GROWTH

In 2009, for the second time, Poland came second, behind Finland, in the European Growth and Jobs Monitor ranking of developing countries as defined by the Lisbon Strategy, which sets out European development goals until 2020. This means that Poland has been developing not only rapidly but also innovatively. This success rests upon four solid pillars: a high level of productivity in relation to labour costs (this indicator is almost twice that in Western European countries); a young, educated and ambitious workforce; stable finances; and a strong position in the European Union.

The size of the Polish market will certainly be a major growth factor. The World Bank has described the Polish economy as a high-income economy. With a population of more than 38 million people (7.6 per cent of the EU's population) and a per capita GDP of USD 21,200 (PPP), it is the EU's 6th and the world's 20th largest economy. Poland continues to be named in several rankings as one of the most attractive





European markets for foreign direct investment. According to the FDI Report 2013, Poland is one of only two EU countries that drew more greenfield investments in 2012 than in the previous year. Investment incentives offered by the government, regions, special economic zones, industrial zones and technological parks are additional factors drawing investment. The average hourly cost of labour in Poland that amounts to 11 USD, is still two to three times lower than in Western Europe (34 USD in France and 32 USD in Germany). Although it is higher than in the newest EU member countries (Romania and Bulgaria), it is attractive to investors in conjunction with the high quality of labour.

The solid position of Polish businesses that are leaders in their respective market segments also create potential for mergers and acquisitions. After two decades of growth, many Polish businesses are seeking areas of expansion and capital ties. Exports, which have grown by an average of over 15 per cent per over the period 2002-2012, are one of the factors hastening this process. During this decade, the value of Polish exports has more than quadrupled – from 42 billion USD to 183 billion USD. The type of exported products and services is also changing, from cheap goods and goods of commodity-driven businesses to high-quality CVA goods. Poland's share of global exports is increasing, while that of the 'old' EU countries is dropping (over the last five years, Greece's

share in global exports has fallen by 20 per cent, Italy's and France's by 19 per cent, and Germany's by 8.3 per cent). The increasing importance of exports has led Polish businesses to look for close alliances in key markets.

In the coming years, the factors spurring Poland's growth will be continued European integration, public investments supporting development, comprehensive funding of innovation and creation of CVA goods, the public's yearning for prosperity, and digitisation and metropolisation.

#### POLAND – THAILAND – ASEAN NEW OPPORTUNITIES HAVE TO BE UNCOVERED

Rising exports and a greater inclination on the part of Polish firms to expand abroad are one of the driving forces behind Poland's economic growth. It is understandable that Poland is focused, economically and politically, on Europe but recently this horizon has been widening thanks to, among other things, the greater maturity of Polish economy and businesses, the greater role of exports in the economy and the competitiveness of Polish products. This is making Polish products popular on European and other markets and causing Polish businesses to seek opportunities in various world markets.

Two of them lie in Asia: India and China hold a special place in Polish firms' expansion plans, mainly due to their

size. In 2012 the Polish government set up a programme called *Go China* to encourage Polish businesses to increase their presence in that country. Relations with other countries in the region, notably the ASEAN countries, are much less intensive, however. The latter are significantly less known both in the business community and in government circles. There is very little awareness of South-East Asia's importance for the global economy in Poland, and the same can be said about the opportunities offered by individual ASEAN markets.

In this context, Polish-Thai relations could take on a special significance. Due to its location, size and status in the ASEAN, Thailand could become a key partner for Poland in South-East Asia. Closer cooperation between Poland and Thailand could also encourage the further growth of political and economic relations between ASEAN countries and the European Union.

Poles and Thais have much in common: they are open, kind and pragmatic, which makes cultural barriers easy to overcome. Thailand is known and well-liked in Poland, even if it is mainly seen as a tourist destination and not as a country with a strong economy (50,000 Poles visit Thailand every year, the largest number of Poles to visit an ASEAN country). Thai cuisine is popular among the Polish middle class and Thai firms are present in Poland, a location they

use as a base for production and sales in the EU (one such firm is S. KhonKaen Foods, a producer of Thai processed meats). Polish firms are now present on the Thai market as well (such firms include Mercator Medical, a manufacturer of surgical gloves; HTL Strefa, a manufacturer of medical devices; AC, a manufacturer of automotive LPG/CNG systems; manufacturers of yachts; and other).

Poland could be a considerably larger market for Thai industrial and agricultural products as well as a place for Thai investments for the manufacture of products for EU markets. Thailand in turn is an interesting market for Polish manufacturing businesses (in areas such as automotive parts, mechanical and electrical devices, chemical products, plastics, animal products, vehicles, defense hardware), but also for joint-ventures in construction, infrastructure investments, green technologies, CVA services (IT services, for example), etc. Through Polish-Thai joint-ventures the Thai market could also be a gateway to Burma, Laos or Cambodia.

It should thus be in the interest of both the Thai and Polish governments to initiate information and educational measures to induce businesses on both markets to discover each other and to seek business opportunities. The gateway is now unlocked and needs to be pushed wide open. •

PHOTO: JUPITER IMAGES

## Closer cooperation between Poland and Thailand could encourage the further growth of political and economic relations between ASEAN countries and the EU

### THINKTANK RECOMMENDATIONS

- 1. THE VISIT BY THAI PRIME MINISTER YINGLUCK SHINAWATRA TO POLAND SHOULD BE FOLLOWED UP** by information and educational measures coordinated by both countries' governments and business organisations to bring out the yet uncovered potential for cooperation.
- 2. THE DEVELOPMENT OF OPPORTUNITIES FOR TRADE**, investment and commercial joint-ventures between Thai and Polish firms could be facilitated, for example, by annual economic mini-forums organised in each country, on the occasion of major trade events in order to spur the interest of firms. Perhaps this should be regional in nature (Central Europe – Thailand and neighbouring markets).

**1989**  
beginning of political and market reforms in Poland

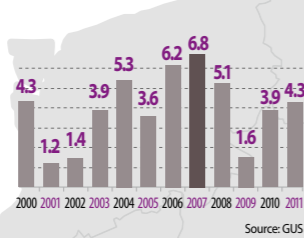
**Over 230 billion USD**  
value of direct investment by foreign firms since 1990  
Source: NBP, 2012

**ca. 60 billion USD**  
value of direct investment of Polish firms abroad  
Source: NBP, 2012

**2004**  
Poland joins the European Union

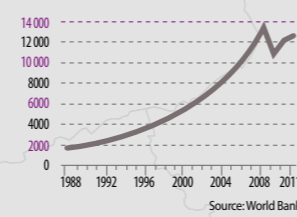
**503 million**  
people live in the EU  
7.6% of whom are Poles

**GDP growth in 2000–2011**  
per capita GDP in USD



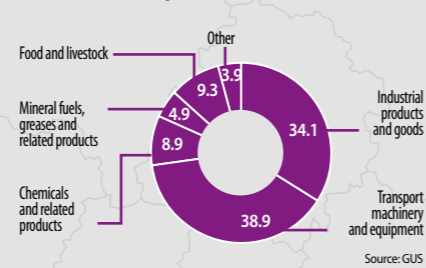
**6.8%**  
Poland's highest GDP growth rate (in 2007)

**Unprecedented growth of income in the post-WWII period**  
growth of per capita GDP in the 1988–2011 (in USD)



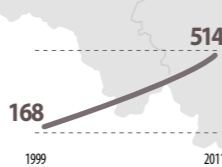
**4.5-fold**  
is how much the value of Poland's exports has grown since 2002 – to 183 billion USD today  
Source: GUS, 2013

**Breakdown of exports (in %)**



**75.8%**  
of Polish exports go to the European Union

**Gross Domestic Product (in billion USD)**



**128.5%**  
Poland's GDP increase in 1999–2011

**1331**  
new firms registered in Poland every day (one every 22 seconds)  
Source: PKPP Lewiatan

**Per capita GDP of chosen EU countries in 2005–2011 (PPP)**

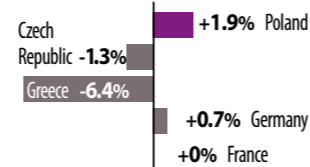
	In thousand USD							as % of EU average						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
UE-27	26.5	28.7	30.3	31.7	30.8	31.4	32.6	100	100	100	100	100	100	100
Eurozone	29.2	31.6	33.4	34.7	33.8	34.2	35.3	109	109	109	109	109	108	108
Czech Republic	21.3	23.3	25.4	25.9	25.6	25.2	25.9	79	80	83	81	83	80	80
Germany	31.1	33.5	35.5	37.1	36.0	37.4	39.4	116	115	115	116	115	119	121
Hungary	17.0	18.3	18.9	20.4	20.1	20.5	21.7	63	63	61	64	65	65	66
Poland	13.8	15.1	16.8	18.0	18.9	19.9	21.2	51	52	54	56	61	63	64

Source: World Bank/Eurostat, 2012

**800.9 billion USD**  
Poland's GDP (PPP) in 2012  
Source: IMF

**60%**  
of Poles are of productive age, the EU's second highest rate  
Source: GUS, 2012

**1.9%**  
Poland's GDP growth in 2012; it fell in Europe as a whole by 0.3%



Poland has **38.2 million** inhabitants. Germany has 81.7 million, France – 65 million, UK – 62.4 million and Italy – 60.6 million inhabitants  
Source: Eurostat

**64%**  
Poland's per capita GDP as a percentage of the EU average

**2011 per capita GDP**  
(% of EU average)

Poland	64
Hungary	66
Czech Republic	80
Spain	98
Japan	105
UK	109

Source: Eurostat

**2011 per capita GDP as a percentage of the EU average**

Luxembourg	271
United States	148
Netherlands	131
Austria	129
Denmark	125
Germany	121

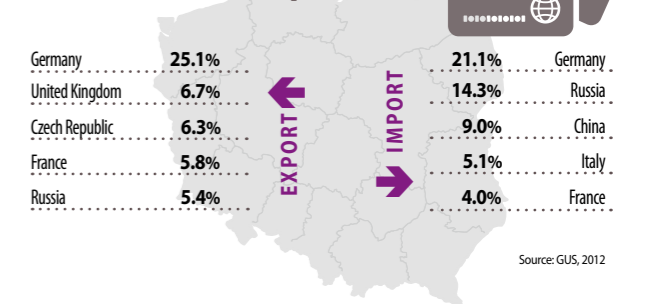
**Poland's Competitiveness**

Country	Ranking Position
Switzerland	1
Singapore	2
Germany	6
USA	7
Czech Republic	39
Poland	41
Italy	42
Turkey	43
Kazakhstan	51
Hungary	60

Source: The Global Competitiveness Report 2012-2013, WEF

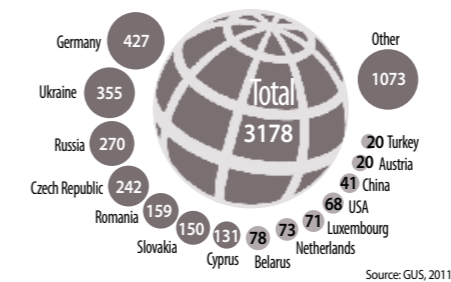
**14.**  
rank takes Poland among most attractive globally places to invest in 2013–2015  
Source: World Investment Report, 2013

**Poland's main trade partners**



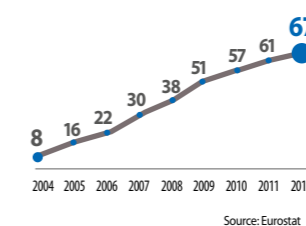
**79%**  
of foreign investments made by Polish firms involved building businesses from the ground up  
Source: PAIIZ

**Foreign subsidiaries and branches of Polish firms**



**Internet 93%**  
of Poland's firms have access to the Internet  
Source: Spoleczeństwo informacyjne w Polsce, GUS, 2012

**Networking**  
percentage of the Polish population with access to the Internet in 2004–2012



**1st Investment**  
Poland's place in the ranking of most attractive investment locations in Central and Eastern Europe. The voting managers of global firms appraised Poland same as Germany  
Source: 2013 European Attractiveness Survey, Ernst and Young

**Which region is the most attractive investment destination? (in %)**

China	43
Western Europe	37
North America	29
Central and Eastern Europe	28
Brazil	26
Russia	20
India	19

Source: 2013 European Attractiveness Survey, Ernst and Young



### dr Małgorzata Bonikowska

Partner zarządzający THINKTANK, prezes Centrum Stosunków Międzynarodowych  
Managing Partner of THINKTANK, President of Center for International Relations

Specjalizuje się w problematyce stosunków międzynarodowych i komunikacji społecznej. Absolwentka m.in. Uniwersytetu Warszawskiego, paryskiej Sorbony i Uniwersytetu Columbia w Nowym Jorku (stypendium Fulbrighta). Przed wejściem Polski do UE kierowała Centrum Informacji Europejskiej w Urzędzie Komitetu Informacji Europejskiej. Była ekspertem i szefem Programu Informacji i Komunikacji Komisji Europejskiej w Polsce i Bułgarii. Uczestniczyła w projektach unijnych m.in. w Indiach.

Dr Małgorzata Bonikowska specialises in international relations and social communication. She studied at the University of Warsaw, the Sorbonne in Paris, and New York's Columbia University (Fulbright Grant). She was head of the European Information Centre at the Office of the Committee for European Information. She acted as an expert and head of the European Commission Information and Communication Programme in Poland and Bulgaria, and took part in EU projects, among others in India.



### Paweł Rabiej

Partner zarządzający THINKTANK / Managing Partner of THINKTANK

Specjalizuje się w problematyce innowacyjności i strategii, a także w procesach globalizacji polskich firm. Kierował konsorcjum opracowującym i realizującym na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP strategię komunikacji Polski przed jej wejściem do Unii Europejskiej; współtworzył strategię promocji polskich miast i regionów.

Paweł Rabiej specialises in innovation and strategy issues and in the processes of globalisation of Polish business. He headed the consortium drawing up and implementing Poland's communication strategy for the Polish Ministry of Foreign Affairs prior to EU accession, and was co-author of strategies for Polish towns, cities and regions.

Współpraca: **Andrzej Turkowski**, analityk ośrodka analitycznego THINKTANK. Politolog, doktorant na Uniwersytecie Warszawskim. Współpracował m.in. z Carnegie Moscow Center oraz Polskim Instytutem Spraw Międzynarodowych.

In cooperation with: **Andrzej Turkowski**, analyst at the THINKTANK Analytical Centre, political scientist and doctoral student at the University of Warsaw. He has worked with the Carnegie Moscow Centre and the Polish Institute of International Affairs, among other institutions.

globalna firma.

**Dossier POLSKA – TAJLANDIA**, opracowane przez ośrodek analityczny THINKTANK przy współpracy z Ambasadą Tajlandii w RP oraz Tourism Authority of Thailand we Frankfurcie, zostało wydane w ramach programu GLOBALNA FIRMA. Celem programu jest wspieranie polskich przedsiębiorstw w ekspansji zagranicznej. Program jest realizowany przez THINKTANK i partnerów pod patronatem Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Skarbu Państwa, Ministerstwa Sportu i Turystyki, Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

**THE POLAND – THAILAND Dossier** was prepared by the THINKTANK Analytical Centre in cooperation with the Embassy of the Kingdom of Thailand in Poland and the Tourism Authority of Thailand in Frankfurt, Germany. It was published as part of the GLOBAL FIRM Programme for the purpose of promoting the expansion of Polish firms abroad. This programme is conducted by THINKTANK and its partners under the patronage of the Ministry of Administration and Digitisation, the Ministry of Agriculture and Rural Development, the Ministry of Economy, the Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of and Sports and Tourism and the Ministry of State Treasury.

Misją ośrodka analitycznego THINKTANK jest dostarczanie polskim liderom biznesu i administracji publicznej inspiracji i narzędzi do podejmowania decyzji. THINKTANK prowadzi programy i projekty dotyczące m.in. polityk publicznych, spraw międzynarodowych, zarządzania, przywództwa oraz innowacji w firmach i instytucjach. Ośrodek wydaje także kwartalnik THINKTANK i inne publikacje, organizuje konferencje, prowadzi badania i ma własną bazę wiedzy.

The mission of the THINKTANK analysis and research centre is to provide Polish leaders in business and public administration with the inspiration and the tools for decision-making. THINKTANK conducts programmes and projects relating to public policies issues as well as management, leadership and innovations in private and public institutions. Moreover, the institute publishes the THINKTANK quarterly and several other publications, organises conferences, conducts research and runs its own database of knowledge.

THINKTANK  
DOSSIER

WYDAWCA: THINKTANK Sp. z o.o.  
ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa

KONCEPCJA REDAKCYJNA:  
dr Małgorzata Bonikowska, Paweł Rabiej  
KONSULTACJA: Agata Mężyńska

KOORDYNATOR WYDAWNICTWA: Anna Chyckowska  
DYREKTOR ARTYSTYCZNY: Katarzyna Zbytniewska  
GRAFIK: Monika Chylińska  
TŁUMACZENIE: Jean-Jacques Granas; Jon Tappenden  
ISBN: 978-83-63460-19-8



*Magical escapes*



*Always amazing.*