

Jak uzbroić naszą konkurencyjność w epoce repolityzacji gospodarki?



PROF. MARIUSZ-JAN RADŁO

Kierownik Katedry Globalnych Współzależności Gospodarczych,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Świat wszedł w fazę uzbrojonego konkurowania, w której rywalizacja rynkowa i państwowa stapiają się w jedną logikę działania. Globalizacja przekształca się w przestrzeń strategicznej współzależności – wymiany gospodarczej i walki o wpływy. W warunkach repolityzacji gospodarki konkurencyjność wymaga strategii łączącej liberalną produktywność z państwową sprawczością – zdolnością do długofalowego wzmacniania pozycji w strukturze globalnej rywalizacji.

Czysto liberalna konkurencyjność to już wspomnienie

Kiedy lata temu, jako młody ekonomista wychowany w duchu konserwatywnego liberalizmu, zajmowałem się problematyką konkurencyjności, postrzegałem ją przede wszystkim jako zdolność gospodarki do trwałego wzrostu w warunkach wolnego handlu oraz swobodnego przepływu kapitału, technologii i ludzi. Źródłem tej zdolności miała być efektywna akumulacja pracy, kapitału, wiedzy i instytucji – tworzących trwałą wartość dodaną i dobrobyt.

Taki sposób myślenia wyrastał z ducha epoki liberalnej globalizacji, opartej na przekonaniu, że światowa gospodarka jest przestrzenią współpracy, a nie konfliktu. Państwa miały pełnić rolę strażników porządku i stabilności,

konkurować jedynie atrakcyjnością dla przedsiębiorstw. Konkurencyjność była efektem swobodnej gry rynkowej, przy założeniu względnie neutralnej roli państwa.

Bliski był mi wówczas argument Paula Krugmana z eseju *Competitiveness: A Dangerous Obsession* (1994), że „państwa to nie przedsiębiorstwa” i że przenoszenie logiki rynkowej na poziom narodów prowadzi do merkantylistycznych zniekształceń. Krugman ostrzegał, że obsesja konkurencyjności odwraca uwagę od prawdziwego źródła dobrobytu – produktywności i współpracy w otwartej gospodarce.

Dziś tamten sposób myślenia ulega erozji. Gospodarka przestaje być wyłącznie przestrzenią produktywności i otwartości,

Epoka, w której rynek był przestrzenią współpracy, dobiegła końca – dziś konkurencyjność mierzy się nie tylko produktywnością, lecz także zdolnością państwa do ochrony własnych interesów w rzeczywistości, w której gospodarka stała się narzędziem władzy.

a coraz częściej staje się narzędziem rywalizacji. To, co jeszcze niedawno uchodziło za obszary technokratyczne – handel, regulacje, technologie – staje się polem gry o władzę. Proces ten można określić mianem repolityzacji: to stopniowe ujawnianie i aktywne wykorzystywanie siły politycznej i strukturalnej w sferach wcześniej zdominowanych przez logikę rynkową i instytucjonalno-liberalną. Repolityzacja nie oznacza rezygnacji z rynku, lecz jego wykorzystanie jako narzędzia wpływu w warunkach wielobiegunowej rywalizacji.

Od globalizacji do strategicznej rywalizacji

Przez ostatnie dekady globalna gospodarka opierała się na przekonaniu, że otwartość handlowa, swobodny przepływ kapitału i postęp technologiczny sprzyjają wspólnemu wzrostowi. Stany Zjednoczone wspólnie z Europą pełniły rolę gwaranta stabilności, zapewniając bezpieczeństwo szlaków handlowych i kształtując reguły wymiany, z których same czerpały największe korzyści.

Zmianę przyniósł wzrost nowych biegunów rozwoju, zwłaszcza Chin, które wykorzystały otwartość globalnej gospodarki i transfer zachodnich technologii do wzmocnienia własnych zdolności produkcyjnych i innowacyjnych. Programy takie jak *Made*

in China 2025, *Dual Circulation* czy *Belt and Road Initiative* pokazały, że globalizacja może być nie tylko wehikułem integracji, lecz także instrumentem budowania autonomii strategicznej i przewagi strukturalnej.

W odpowiedzi na przesunięcie globalnego środka ciężkości Stany Zjednoczone zaczęły przekształcać zasady, które same wcześniej ustanowiły. Już za prezydentury Baracka Obamy zapoczątkowano strategiczny zwrot ku Azji, łącząc politykę handlową z celami bezpieczeństwa i krajową reindustrializacją. Donald Trump, w ramach doktryny *America First*, porzucił zasadę otwartości na rzecz selektywnego wspierania kluczowych sektorów gospodarki. Joe Biden kontynuował ten kierunek, integrując cele klimatyczne, technologiczne i geostrategiczne w ramach ustaw *CHIPS and Science Act* oraz *Inflation Reduction Act (IRA)*, będących bezpośrednią odpowiedzią na europejski *Next Generation EU Fund*. W 2025 roku Trump rozpoczął nową falę cel, symbolicznie domykając zwrot ku współzależności podporządkowanej interesowi narodowemu.

Globalizacja przestała być wspólnym projektem wzrostu – stała się polem walki o kontrolę nad przepływami handlu, technologii i kapitału, gdzie stawką nie jest już wymiana, lecz władza.

Podobne procesy zachodzą w innych ośrodkach władzy gospodarczej. Chiny konsekwentnie promują samowystarczalność technologiczną oraz rozwój alternatywnych sieci finansowych i infrastrukturalnych.

Choć Unia Europejska działa bardziej reaktywnie i regulacyjnie niż przemysłowo, także ona redefiniuje swoje podejście do konkurencyjności w duchu politycznego sprawstwa.

W rezultacie globalne konkurowanie przestaje oznaczać rywalizację efektywności, a staje się grą o kontrolę nad strukturą współzależności – o zdolność organizowania przepływów handlu, technologii i kapitału zgodnie z własną logiką interesów.

Europa między realizmem, regulacjami i wartościami

Unia Europejska również weszła na ścieżkę repolityzacji gospodarki. W 2023 roku przyjęto *European Economic Security Strategy* i rozpoczęto redefinicję polityk w duchu strategicznej autonomii. Instrumenty takie jak *CBAM*, *IPCEI*, *Net-Zero Industry Act* czy mechanizmy kontroli inwestycji tworzą nowy arsenał europejskiego *economic statecraft*. Ich celem jest wzmocnienie pozycji wobec USA i Chin, lecz Europa robi to po europejsku – z nadmiarem procedur, bez jasnych priorytetów i z wiarą, że regulacja może zastąpić strategię.

Jednym z filarów tej polityki pozostaje wiara w skuteczność *Brussels effect* – przekonanie, że eksport regulacji pozwoli utrzymać konkurencyjność mimo wewnętrznych kosztów polityki klimatycznej. Mechanizm ten działa zwłaszcza tam, gdzie koszty dostosowań są umiarkowane, a skala rynku UE przynosi efekt sieciowy (np. w obszarze bezpieczeństwa produktów). W praktyce jednak sprawdza się głównie tam, gdzie dostosowanie jest tanie, zgodne z interesami

globalnych korporacji i politycznie akceptowalne w krajach członkowskich.

Szczególnie istotne pozostają interesy związków zawodowych i poziom społecznego poparcia dla kosztownej transformacji technologicznej – bez nich nawet racjonalne regulacje tracą legitymizację wewnętrzną. W sektorach kapitałochłonnych – takich jak hutnictwo, chemia czy motoryzacja – europejskie regulacje coraz częściej stają się obciążeniem, a nie przewagą konkurencyjną. Polityka podnoszenia kosztów może przynieść efekty tylko wtedy, gdy zostanie przyjęta globalnie; w przeciwnym razie prowadzi do ucieczki kapitału i technologii.

Europa, próbując rządzić światem przepisami, zapomina, że w epoce rywalizacji o władzę regulacja bez strategii staje się formą bez treści.

To kolejny przejaw postępującej repolityzacji gospodarki – ujawniania siły politycznej tam, gdzie wcześniej dominowała logika neutralnych reguł i technokratycznej koordynacji. Tymczasem Chiny potraktowały zieloną transformację nie jako cel moralny, lecz jako instrument przemysłowy. Bez rezygnacji z taniej energii zdominowały globalne łańcuchy dostaw w fotowoltaice, bateriach i elektromobilności.

Aby zachować konkurencyjność, Unia musi przestać traktować reguły jako narzędzie moralnej ekspansji i zacząć postrzegać je jako instrument strategicznej rywalizacji. Jeśli tego nie zrozumie, pozostanie zbyt moralna, by być skuteczna – i zbyt biurokratyczna, by się zmienić.

Nowa konkurencyjność, sprawczość i ryzyko etatyzmu

W następstwie opisanych trendów współczesne mocarstwa – od globalnych po średnie – łączą wsparcie dla innowacji z kontrolą nad przepływami finansowymi, technologicznymi i infrastrukturalnymi. Tworzą w ten sposób obszary „uzbrojonej współzależności” (*weaponized interdependence*), w których dostęp do technologii, danych i kapitału staje się narzędziem wpływu i przymusu ekonomicznego. Jak zauważyli Farrell i Newman, globalna architektura gospodarki coraz częściej służy kontroli i naciskowi – to, co Edward Luttwak już w latach 90. określał mianem geoeconomicznej rywalizacji, stało się dziś podstawową logiką współczesnego systemu.

Kluczowym jej elementem jest kontrola *punktów dostępu* (*chokepoints*) – technologicznych, infrastrukturalnych i finansowych węzłów, które pozwalają selektywnie dopuszczać lub odcinać podmioty od rynków, surowców i danych. Kto kontroluje łącza, standardy i interfejsy, ten kształtuje kierunek globalnych przepływów. Coraz częściej państwa dążą do *orkiestracji transakcyjnej* (*transactional orchestration*) – koordynacji polityk przemysłowych, regulacyjnych i finansowych tak, by chronić własną bazę produkcyjną oraz wpływać na zachowania innych poprzez zarządzanie dostępem i zależnością.

Rywalizacja między państwami coraz bardziej przypomina układ oligopolistyczny – skoncentrowany, reaktywny i napędzany wzajemnymi interwencjami. W sektorach strategicznych, takich jak półprzewodniki,

technologie niskoemisyjne, energetyka czy infrastruktura cyfrowa, każde działanie jednego gracza – nowe subsydia, ograniczenia eksportowe czy regulacje technologiczne – prowokuje reakcję pozostałych. W duchu klasycznej koncepcji reakcji oligopolistycznej Charlesa Knickerbockera powstaje spirala działań i przeciwdziałań, prowadząca do kolejnych rund strategicznych interwencji. Globalna gospodarka przekształca się w przestrzeń samowzmacniającej się rywalizacji, w której stawką nie są już produkty, lecz długofalowe przewagi strukturalne.

Utrzymanie konkurencyjności wymaga zdolności łączenia logiki rynkowej z ochroną zasobów strategicznych. W epoce uzbrojonej współzależności państwo nie może być już tylko strażnikiem wolnego rynku ani jego właścicielem – musi stać się jego tarczą, chroniącą warunki rynkowej konkurencji przed presją zewnętrzną i własną pokusą etatyzmu, a zarazem zdolną do interwencji, gdy wymaga tego interes strategiczny.

W tych warunkach utrzymanie konkurencyjności wymaga zdolności łączenia logiki rynkowej z ochroną zasobów strategicznych. Celem państwa nie jest zastępowanie rynku, lecz przeciwdziałanie zniekształceniom tam, gdzie interweniują inni. Chodzi o wzmacnianie produktywności i bezpieczeństwa gospodarki bez wypierania inicjatywy prywatnej. Uzbrojenie polityki gospodarczej ma służyć stabilności i odporności systemu, a nie tworzeniu trwałej zależności od państwa.

Takiej logiki trudno uniknąć, lecz granica między odporną (uzbrojoną) konkurencyjnością a etatyzmem pozostaje cienka. Polityki przemysłowe tracą sens, gdy zamiast wspierać transformację, utrwalają układy interesów. Bezpiecznikami są: czasowość interwencji, warunkowość wsparcia oraz utrzymanie konkurencji wewnętrznej. Skuteczna polityka w erze repolityzacji nie polega na mnożeniu instrumentów wsparcia, lecz na inteligentnym zarządzaniu współzależnością – takim, które wzmacnia produktywność i odporność, nie dławiąc rynkowej dynamiki.

Państwo powinno być na tyle silne, by chronić rynek przed naciskami zewnętrznymi i zarazem na tyle powściągliwe, by nie tłumić jego energii. W świecie systemowej rywalizacji to właśnie państwo umożliwia rynkowi przetrwanie.

Wnioski dla Polski w epoce uzbrojonej współzależności

Nowy paradygmat to globalizacja uporządkowana strategicznie – selektywna współzależność zarządzana przez państwa i korporacje. Polska nie może już opierać swojej pozycji na taniej pracy i napływie kapitału zagranicznego. Model rozwoju skuteczny w fazie doganiania nie zapewni odporności ani sprawczości w warunkach wielobiegunowej rywalizacji, w której o przewadze decydują krajowe firmy oraz kontrola nad łańcuchami wartości.

Potrzebna jest nowa doktryna konkurencyjności, łącząca przedsiębiorczość rynkową z realizmem strategicznym – wolną konkurencję z państwową koordynacją. Nie chodzi o centralne sterowanie, lecz o zdolność długofalowego pozycjonowania kraju

w kluczowych obszarach: technologii, energii, w finansach i bezpieczeństwie. Państwo powinno działać jako katalizator tam, gdzie interweniują inni lub gdzie brak krajowego kapitału grozi utratą kontroli nad aktywami – tymczasowo, dopóki rynek nie stanie się wystarczająco silny.

Przyszłość Polski zależy od zdolności połączenia wolności gospodarczej z państwową sprawczością – od stworzenia systemu, w którym rynek pozostaje dynamiczny, a państwo czuwa nad jego odpornością i kierunkiem rozwoju.

Uzbrojenie konkurencyjności wymaga instytucji zdolnych łączyć politykę przemysłową, regulacyjną i inwestycyjną z interesem strategicznym państwa. Polska musi przejść od roli podwykonawcy do współtwórcy technologii i norm, rozwijać krajowe centra technologiczne oraz chronić się przed presją ekonomiczną. Kluczowa jest *orkiestracja transakcyjna* – spójne łączenie polityki przemysłowej, finansowej i instytucjonalnej w sposób wzmacniający krajowe przewagi bez dławiącej ingerencji państwa.

W praktyce oznacza to krajowy *pipeline* projektów technologicznych (TRL¹ 5–9) oraz bank rozwoju z mandatem przemysłowym. Uzupełnieniem powinna być selektywna ochrona strategicznych *chokepoints* – w obszarach energii, danych i komponentów krytycznych.

¹ Poziomy gotowości technologicznej, ang. *technology readiness levels* (przyp. red.).

Konkurencyjność Polski powinna być systemowa – oparta na stabilnych finansach, inwestycjach w wiedzę, kapitał ludzki i elastyczne instytucje. Polska musi też aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu europejskich reguł gry, przedstawiając własne inicjatywy i budując koalicje, zamiast realizować cudze strategie. Skuteczność tej polityki wymaga jednak strategicznej koordynacji poziomej – między resortami, bankiem rozwoju, uczelniami i firmami – oraz stabilności czasowej wykraczającej poza horyzont jednego

cyklu politycznego, zapewniającej ciągłość kierunku rozwoju.

Odporna konkurencyjność wymaga wspólnej wizji interesu narodowego i państwa, które łączy liberalizm gospodarczy z politycznym realizmem strukturalnym – otwartego i innowacyjnego, lecz odpornego na presję zewnętrzną. Państwa sprawczego, ale nie wszechobecnego; silnego strategią, a nie kontrolą – które nie zastępuje rynku, lecz go uzbraja i chroni w świecie rywalizacji o struktury zależności. ■

O AUTORZE

prof. **Mariusz-Jan Radło** – ekonomista, Kierownik Katedry Globalnych Współzależności Gospodarczych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Partner Zarządzający SEENDICO Doradcy Radło & Wspólnicy. Specjalizuje się w międzynarodowej ekonomii politycznej, polityce przemysłowej, konkurencyjności i strategiach państw w gospodarce światowej. Wykładowca w obszarze strategicznych i finansowych fuzji i przejęć (M&A). Dawniej pełnił funkcję Wicedyrektora ds. Naukowych Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Realizował również projekty doradcze m.in. dla Komisji Europejskiej, ministerstw gospodarczych, Biura Bezpieczeństwa Narodowego, ZUS, PLL LOT, Totalizatora Sportowego i POLREGIO. Ostatnio realizuje projekty dotyczące gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) w przedsiębiorstwach przemysłowych.



Pomorski Thinkletter

2025 nr 4 (23)

NOWA KONKURENCYJNOŚĆ I NOWE POZYCJONOWANIE POLSKI W EUROPIE I ŚWIECIE

RZECZYWISTOŚĆ „UZBROJONEJ GLOBALIZACJI”

– JAK KONKUROWAĆ W DOBIE POWER POLITICS?

ROZWÓJ TECHNOLOGICZNO-INNOWACYJNY

– DROGA DO NOWEJ KONKURENCYJNOŚCI?

W KIERUNKU NOWEGO MODELU ROZWOJU

– JAK PRZEJŚĆ OD IMITACJI DO KREACJI?

WIELKI WYŚCIG O SUROWCE

– CZY MAMY SZANSE?

OPTIMALIZACJA WZROSTU

– PRZEZ LOCAL CONTENT DO UMIEDZYNARODOWIENIA?



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

