

Make-or-buy? Dylemat polskiej suwerenności i ekonomia kosztów transakcyjnych



DR HUBERT CICHOCKI
Prezes Sieci Badawczej Łukasiewicz

W epoce geopolityki siły i dominacji cyfrowej suwerenność nie sprowadza się do zdolności do samodzielnego wytwarzania wszystkiego. Coraz częściej decyduje o niej umiejętność trafnego rozstrzygnięcia, co państwo powinno rozwijać własnymi siłami, a co może kupować od zewnętrznych partnerów zachowując strategiczną sprawczość. Prawdziwy dylemat nie sprowadza się więc do prostego wyboru między „make” a „buy”, lecz do pytania, jak alokować kapitał, kompetencje i ambicje, by nie pomylić suwerenności z kosztowną iluzją samowystarczalności.

Ekonomia kosztów transakcyjnych to moim zdaniem jedna z najważniejszych teorii w naukach ekonomicznych. Najważniejszych, bo oddających z jednej strony kluczowe dylematy współczesnego życia gospodarczego, trafnie opisujących jego najistotniejsze instytucje, ale również stanowiących podstawę dla nowych nurtów i kierunków badań. Być może jest nam także w stanie pomóc lepiej zrozumieć istotę dylematu związanego z suwerennością technologiczną państwa, a tym samym, stanowić dobre ramy dla podejmowania decyzji publicznych.

W debacie o suwerenności technologicznej bardzo często zakłada się, że prawdziwa sprawczość państwa wymaga rodzimych zdolności produkcyjnych – samodzielnego

projektowania, rozwijania i wytwarzania nie tylko kluczowych technologii, ale czasem wręcz konkretnych produktów. Intuicyjnie brzmi to przekonująco. Państwo suwerenne powinno przecież umieć samo wytworzyć to, co dla jego bezpieczeństwa, rozwoju i pozycji międzynarodowej jest najważniejsze.

Problem polega na tym, że jest to duże uproszczenie, ignorujące złożoność współczesnej rzeczywistości. A ignorancja jest czasem bardzo kosztowna. Nie każde „make” buduje realną suwerenność. I nie każde „buy” musi oznaczać zależność. W świecie geopolityki siły i technodominacji kluczowe pytanie nie brzmi już bowiem: czy wytwarzamy sami? Znacznie ważniejsze staje się pytanie: czy potrafimy kontrolować to, co

w danej technologii naprawę strategiczne lub wartościowe?

Suwerenność technologiczna nie może być dziś rozumiana wyłącznie jako zdolność do pełnego, samodzielnego wytworzenia całego rozwiązania od początku do końca. Taki ideał samowystarczalności jest atrakcyjny wyłącznie politycznie i symbolicznie. W praktyce jest nie tylko niemożliwy do osiągnięcia nawet dla największych mocarstw, lecz również szkodliwy dla samej suwerenności.

Suwerenność technologiczna nie polega dziś na tym, by wszystko wytwarzać samemu, ale na tym, by kontrolować to, co w technologii naprawę strategiczne.

W wielu obszarach bardziej racjonalnym rozwiązaniem jest pozyskiwanie technologii z zewnątrz – pod warunkiem, że potrafimy, negocjując taki zakup, ustalić z partnerem warunki zabezpieczające nasze strategiczne interesy. Przykładowo, zapewniając sobie kompetencje w zakresie integracji rozwiązań lub systemów, zachowując możliwości serwisowania i modernizowania na swoim terytorium, zapewniając sobie dostęp do danych, możliwość dalszego rozwijania systemu, czy też uzyskując udział własnych podmiotów w generowaniu wartości dodanej.

Właśnie tu przebiega dziś najważniejsza linia podziału. Między państwami, które tylko kupują gotowe rozwiązania, a tymi, które umieją z zakupu uczynić narzędzie budowy własnej siły.

Kontrola nad produkcją to nie zawsze suwerenność

W polskiej i szerszej europejskiej debacie często zdolność do rodzimej produkcji utożsamia się automatycznie z lepszą strategią. Tymczasem nie zawsze warto upierać się przy „make”, bo można nie tylko przepłacić, ale także uzyskać rezultat gorszy pod względem jakości, czasu wdrożenia czy możliwości skalowania. To nie jest argument przeciw budowaniu własnych kompetencji. To argument przeciw myleniu ambicji z efektywnością.

Żyjemy w świecie ograniczonych zasobów. Żadne państwo nie może pozwolić sobie ani na technologiczną naiwność, ani na kosztowny (pozorny) prestiż. Musi umieć rozstrzygać, gdzie inwestowanie we własne zdolności daje realny zwrot strategiczny, a gdzie bardziej opłacalne jest kupienie rozwiązania i skoncentrowanie się na tych ogniwach łańcucha wartości, które rzeczywiście można kontrolować i rozwijać własnymi siłami.

To także problem alokacji zasobów. Problem znacznie trudniejszy niż prosta alternatywa: produkować czy kupować. W istocie chodzi o to, gdzie kierować ograniczone zasoby finansowe, instytucjonalne i intelektualne, aby budować trwałą sprawczość państwa i gospodarki. Nie będziemy przecież ani panem młodym na każdym weselu, ani nieboszczykiem na każdym pogrzebie.

Nie każda własna produkcja buduje suwerenność, tak jak nie każdy zakup oznacza zależność. O strategicznej dojrzałości państwa decyduje nie skala ambicji, lecz zdolność do takiej alokacji kapitału, która jest realnie efektywna i w konsekwencji rozszerza wachlarz możliwości.

Suwerenność to kontrola nad tym, co strategiczne

W przypadku wielu technologii największa wartość nie leży dziś w samym fizycznym produkcie, a w architekturze systemu, w integracji, w kodzie, w standardach, w zdolności do serwisowania i modernizacji, w prawie do adaptacji, w kontroli nad danymi, w możliwości rozwijania kolejnych generacji rozwiązania. Można mieć zdolności produkcyjne, a nie mieć kontroli. Można też nie wytwarzać wszystkiego samodzielnie, a mimo to zachować realny nadzór.

W epoce technodominacji suwerenność zaczyna się od kontroli nad tym, co naprawdę strategiczne. O sile państwa nie decyduje dziś to, czy wszystko wytwarza samo, lecz czy potrafi wskazać te ogniwa technologii, których nie może oddać innym.

Dlatego dylemat „make-or-buy” powinien być rozstrzygany nie na poziomie deklaracji ideowych, lecz według twardych kryteriów. Należą do nich: koszt, czas, bezpieczeństwo dostaw, odporność łańcucha wartości, dostęp do know-how, możliwość dalszego rozwijania technologii, krajowa zdolność integracji, a także wpływ na długofalowy rozwój rodzimego ekosystemu przemysłowego i badawczego. Innymi słowy, decyzja ta powinna być podejmowana na podstawie oglądu realnego świata zewnętrznego, nie zaś dziecińczych sloganów lekceważących rzeczywistość empiryczną.

Nie chodzi o to, by wybierać zawsze „make” albo zawsze „buy”. Chodzi o to, by umieć odpowiedzieć na pytanie: w którym miejscu danego systemu technologicznego Polska

musi mieć kontrolę, a w którym może korzystać z partnerstw, zakupów i transferu rozwiązań?

Technologiczne i mentalne problemy Europy

Ten dylemat ma również głębszy wymiar cywilizacyjny. Europa kontynentalna historycznie myślała o rozwoju bardziej w kategoriach terytorium, zasobów i kontroli niż przepływów, handlu i elastycznej wymiany. W takim modelu ziemia, zasób i własność były naturalnymi wyznacznikami bogactwa i siły. To dziedzictwo nadal wpływa na sposób myślenia o gospodarce, technologii i państwowej sprawczości.

Tymczasem gospodarki anglosaskie znacznie wcześniej nauczyły się, że przewaga nie musi polegać na posiadaniu wszystkiego. Może polegać na umiejętności wyboru, handlu, organizacji przepływów, alokacji kapitału, zajmowania strategicznych pozycji w łańcuchach wartości. Ich siła nie wynika wyłącznie z tego, że częściej „robią same”, ale z tego, że lepiej rozumieją, gdzie trzeba mieć kontrolę, a gdzie wystarczy skutecznie kupować, łączyć, skalować i rozwijać cudze rozwiązania we własnym interesie.

To bardzo ważna lekcja także dla Polski. Naszym problemem nie jest wyłącznie niedobór technologii. Równie istotne są słabości instytucjonalne i decyzyjne: ograniczona

Problem Europy nie polega dziś wyłącznie na deficycie technologii, lecz także na sposobie myślenia o rozwoju i sprawczości. W epoce technodominacji wygrywa ten, kto potrafi lepiej wybierać, alokować kapitał i zajmować strategiczne pozycje w łańcuchach wartości.

zdolność do chłodnej alokacji kapitału, skłonność do utożsamiania rozwoju z pełną własnością, a także trudność w budowaniu modeli współpracy, w których zakup staje się punktem wyjścia do rozwijania własnych kompetencji. Innymi słowy, brak doświadczenia historycznego w efektywnej alokacji zasobów i czerpaniu z niej korzyści.

Najlepsze „buy” to takie, które nie zastępuje własnych kompetencji, lecz staje się punktem wyjścia do ich budowy – tam, gdzie naprawdę ma to strategiczny sens. Sukces odnosi ten, kto potrafi szybciej i mądrzej przekuć dostępne technologie we własną sprawczość.

„Buy” budujące „make”?

Szczególnie ważna staje się strategia, którą można nazwać podejściem mini-max: celem nie powinna być maksymalizacja udziału własnej produkcji, lecz maksymalizacja efektu strategicznego (przy racjonalnym użyciu zasobów). Czasem oznacza to „make”, czasem „buy”, a bardzo często – inteligentne połączenie obu logik.

W praktyce oznacza to, że zakup technologii nie powinien kończyć procesu, lecz go zaczynać. Państwo powinno umieć tak projektować zamówienia, partnerstwa przemysłowe, warunki współpracy badawczo-rozwojowej i politykę instytucjonalną, by z importowanego rozwiązania powstawała krajowa kompetencja. Kompetencja w integracji, adaptacji, utrzymaniu, certyfikacji, bezpieczeństwie, kolejnych ulepszeniach i zastosowaniach.

To właśnie na poziomie innowacji aplikacyjnych często rozstrzyga się dziś realna przewaga.

Nie zawsze trzeba samodzielnie wynaleźć technologię bazową. Ale trzeba umieć ją zastosować lepiej od innych, zintegrować z własnymi systemami, przystosować do krajowych potrzeb, rozwinąć w określonym segmencie rynku lub bezpieczeństwa. Właśnie tam może znajdować się najbardziej realistyczne i najcenniejsze polskie „make”.

Obronność – wyzwania widoczne jak w soczewce

Szczególnie wyraźnie powyższy dylemat widać w sektorze obronnym. Presja czasu jest tu ogromna, a potrzeby operacyjne są bezdyskusyjne. Naturalnie rośnie więc znaczenie „buy” – szybkiego pozyskiwania gotowych rozwiązań. Problem pojawia się wtedy, gdy taki zakup rozwiązuje potrzebę bieżącą, ale jednocześnie na wiele lat zamyka drogę do budowy krajowych kompetencji.

W obronności nie można pozwolić sobie ani na luksus technologicznej autarkii, ani na komfort trwałej zależności. Trzeba umieć tak prowadzić zakupy i współpracę przemysłową, by tam, gdzie to możliwe, budować kompetencje krajowe wokół najbardziej strategicznych elementów systemu. Nie zawsze wokół całego produktu. Ale wokół tych podzespołów lub kompetencji,

W obronności szybki zakup jest często uzasadniony, ale jeśli na lata zamyka drogę do budowy własnych kompetencji strategicznych, to nie jest najlepszym wyborem. Bezpieczeństwo państwa zależy dziś także od tego, czy potrafimy sami utrzymać przydatność bojową (przeglądy, modernizacje etc.) oraz w dłuższym horyzoncie rozwijać i kontrolować system.

które decydują o bezpieczeństwie, odporności, możliwości reagowania w kryzysie i rozwijania systemu w przyszłości.

To zadanie dla państwa, przemysłu, instytutów badawczych i całego ekosystemu technologicznego. I właśnie dlatego tak ważne są instytucje zdolne do integrowania wiedzy, kompetencji i infrastruktury. Dziś nie wystarczą nam pojedyncze wyspy doskonałości. Potrzebna jest zdolność budowania systemów.

Polska potrzebuje selektywnej suwerenności

Największym błędem byłoby dziś myślenie, że suwerenność można osiągnąć przez próbę samodzielnego zrobienia wszystkiego. Drugim, równie groźnym błędem, byłoby przekonanie, że skoro nie jesteśmy w stanie wszystkiego wytwarzać sami, to pozostaje nam tylko rola klienta. Oba podejścia prowadzą do słabości – pierwsze przez nieefektywność, drugie przez zależność.

Polska potrzebuje czegoś innego: selektywnej suwerenności technologicznej spełniającej kryterium efektywności. Takiej, która nie polega

Polska nie potrzebuje iluzji pełnej samowystarczalności, ale nie może się również zgadzać na trwałą zależność. Potrzebuje selektywnej suwerenności – zdolności do rozstrzygnięcia, co musi kontrolować sama, a co może pozyskać z zewnątrz, by wzmacniać własną sprawczość.

na kontroli nad całym łańcuchem wartości, ale na świadomym wyborze obszarów, nad którymi kontrolę mieć musimy. W jednych przypadkach będzie to projektowanie i wytwarzanie. W innych – integracja, certyfikacja, rozwój zastosowań, bezpieczeństwo danych, utrzymanie, modernizacja lub zdolność do szybkiego przejścia od zakupu do własnych modyfikacji.

Kierownictwo polityczne państwa stoi więc wobec dylematu decyzyjnego tożsamego z tym, przed jakim staje szef przedsiębiorstwa, rozważając kluczową decyzję każdej firmy: co wytwarzać w ramach własnych zdolności i na czym się koncentrować, co zaś kontraktować na zewnątrz. Od właściwej odpowiedzi na to pytanie zależy przyszłość naszej gospodarki. ■

O AUTORZE

dr **Hubert Cichocki** – Prezes Centrum Łukasiewicz oraz adiunkt w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Kierując Siecią Badawczą Łukasiewicz, zainicjował realizację licznych projektów badawczo-rozwojowych z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa oraz sektora kosmicznego m.in. opracowania krajowych technologii produkcji nitrocelulozy i nitroguanidyny czy realizacji satelity badawczego SPARK). Ograniczył liczbę projektów koncentrując kompetencje badaczy i inżynierów na przedsięwzięciach bardziej wyrafinowanych technologicznie i o większej skali. Podjął decyzję o utworzeniu Instytutu Sztucznej Inteligencji i Cyberbezpieczeństwa (Łukasiewicz-AI). Jest także autorem pierwszej w historii Sieci Badawczej Łukasiewicz strategii organizacji. Aktywnie zaangażowany w działalność naukowo-dydaktyczną w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Jego zainteresowania naukowe skupiają się głównie na ekonomice organizacji oraz zarządzaniu publicznym. Wcześniejsze doświadczenie zawodowe zdobywał w Najwyższej Izbie Kontroli, gdzie pełnił funkcje Doradcy, Kierownika Wydziału i Wicedyrektora Biura. Absolwent m.in. Szkoły Głównej Handlowej (magister ekonomii) oraz Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie uzyskał stopień doktora w dyscyplinie ekonomia i finanse.

Partnerzy



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

maritex
ELECTRONIC COMPONENTS



PFR
Polski Fundusz Rozwoju

Łukasiewicz
Sieć Badawcza

Pomorski Thinkletter

2026 nr 1 (24)

POLSKA WOBEC GEPOLITYKI SIŁY I TECHNODOMINACJI

O STRA GRA O NOWY PODZIAŁ ŚWIATA
– ZANIK REGUŁ, ROSNĄCA ROLA SIŁY
I „WEAPONIZACJA” ZALEŻNOŚCI

JAKI MODEL SUWERENNOŚCI DLA POLSKI?
– PRZYFRONTOWEGO PAŃSTWA
EUROPEJSKIEGO ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

ADMIN CZY USER
– JAK NAWIGOWAĆ W NOWYM
CYFROWYM ŚWIECIE?

UNIA EUROPEJSKA JAKO MNOŻNIK SIŁY POLSKI
– JAK TO OSIĄGNĄĆ?



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

