

Skala i długofalowa strategia – prawdziwe źródła przewagi



JAROSŁAW MASTALERZ
Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej

O losie cywilizacji przesądają nie same wynalazki, lecz zdolność ich skalowalnego zastosowania oraz umiejętność ich wykorzystywania w logice akumulacji. O przewadze państw decydują zaś instytucje, struktura własności i dostęp do energii – to one pozwalają zamienić technologię w trwałą siłę gospodarczą. W świecie rywalizujących bloków pytanie nie brzmi więc, kto szybciej coś wymyśli, lecz kto wokół długofalowej strategii potrafi zorganizować kapitał.

O globalnej pozycji państw nie decyduje liczba patentów ani tempo cyfryzacji. O przewadze rozstrzyga zdolność do skalowania (innowacji, produkcji etc.), koncentracji kapitału i podporządkowania technologii długofalowej strategii. Historia rewolucji przemysłowej, współczesna dominacja amerykańskich koncernów oraz azjatyckie modele rozwojowe pokazują, że innowacyjnego skoku dokonuje się dzięki określonej strukturze własności i instytucjom.

Technologia jako zmienna zależna

Chińska cywilizacja przez tysiąclecia była technologicznie zaawansowana. Proch, druk, kompas czy rozwinięte techniki tkackie powstały tam wcześniej niż w Europie. A jednak to nie w Chinach dokonała się rewolucja przemysłowa. Wynalazek sam w sobie nie wystarcza. O przewadze decyduje zdolność systemu do jego wdrożenia, skalowania

i powiązania z mechanizmami finansowania oraz rynkami zbytu.

Rewolucja przemysłowa w Anglii była nie tylko efektem pomysłowości, lecz także określonego układu bodźców: relatywnie wysokich płac, dostępu do taniej energii oraz silnie chronionych praw własności. Istniała tam szeroka warstwa właścicieli kapitału, których imperatywem była akumulacja i reinwestowanie zysków. Koszty społeczne uprzemysłowienia nie blokowały procesu wdrażania technologii.

O przewadze cywilizacji nie rozstrzyga moment wynalazku, lecz zdolność systemu do jego instytucjonalnego osadzenia i skalowania. Rewolucja przemysłowa była zwycięstwem modelu własności i bodźców ekonomicznych, które uczyniły z technologii narzędzie trwałej akumulacji.

Industrialny przełom był więc nie tyle triumfem maszyny, ile triumfem instytucji i modelu własności, które pozwoliły uczynić z technologii narzędzie systemowego wzrostu.

Skala jako warunek przewagi

Współczesna gospodarka – szczególnie cyfrowa – potwierdza tę logikę. W wielu sektorach technologicznych działają silne efekty sieciowe: im większa platforma, tym większa jej wartość. Powstaje mechanizm „zwycięzca bierze większość” (ang. *winner takes most*), w ramach którego przewaga skali utrwala dominację.

W erze efektów sieciowych przewaga nie rodzi się z liczby pomysłów, lecz ze zdolności do ich skalowania. Rozproszone podmioty nie są w stanie samodzielnie osiągnąć koncentracji kapitałowo-organizacyjnej wymaganej do prawdziwej innowacyjności.

Dlatego jeśli przewaga technologiczna ma mieć trwały charakter, konieczna jest zdolność do skalowania – w wymiarze finansowym, organizacyjno-koncepcyjnym a nawet politycznym. W praktyce prowadzą do tego dwie ścieżki.

Pierwsza to model amerykański: potężne prywatne korporacje zdolne do globalnej ekspansji, działające pod osłoną państwa, które zabezpiecza ich interesy na arenie międzynarodowej.

Druga to model wschodnioazjatycki – tajwański, koreański czy singapurski – w którym państwo pełni rolę organizatora skali, gwaranta długofalowej strategii

i koordynatora kapitału w sektorach uznanych za strategiczne.

W obu przypadkach kluczowa jest koncentracja zasobów oraz zdolność do realizacji projektów przekraczających horyzont krótkoterminowego zysku. Rozproszone, małe podmioty mogą być źródłem innowacji, lecz bez zakorzenienia w większej strukturze – korporacyjnej lub państwowej – rzadko są w stanie utrzymać kontrolę nad globalną infrastrukturą i łańcuchem wartości.

Amerykański kapitalizm właścicielski

Model amerykański posiada dodatkowy fundament: szeroki udział gospodarstw domowych w rynku kapitałowym. Znaczna część Amerykanów uczestniczy w nim pośrednio poprzez system emerytalny – fundusze inwestujące w akcje, w tym największych spółek technologicznych. Wzrost wartości tych firm przekłada się na wartość oszczędności emerytalnych.

To zmienia relację między społeczeństwem a wielkim biznesem. Ratowanie dużych spółek giełdowych nie jest postrzegane wyłącznie jako obrona interesów menedżerów czy anonimowych akcjonariuszy, lecz jako ochrona aktywów, z którymi związana jest przyszłość finansowa milionów gospodarstw domowych.

Siła amerykańskiego modelu nie wynika wyłącznie z potęgi korporacji, lecz z szerokiego udziału społeczeństwa w ich własności. Gdy obywatele współuczestniczą w kapitale, dominacja technologiczna staje się elementem zbiorowego interesu, a nie wyłącznie zyskiem wąskiej elity.

W tym sensie amerykański system redystrybuuje część korzyści z dominacji technologicznej nie poprzez transfery fiskalne, lecz poprzez współwłasność kapitału. W Europie masowy akcjonariat jest znacznie słabszy, a kultura inwestowania bardziej zachowawcza. Koncentracja kapitału częściej bywa tu postrzegana jako zagrożenie niż jako wspólna strategia rozwojowa.

O sile Europy nie decyduje już obecnie skala eksportu, lecz struktura własności i dostęp do energii. Bez kontroli nad kluczowymi technologiami i stabilnej bazy energetycznej nawet silne sektory przemysłowe tracą zdolność do utrzymania trwałej przewagi.

Europa w cieniu utraconej przewagi

Europejska konkurencyjność wciąż opiera się na silnych sektorach – m.in. farmacji, chemii specjalistycznej czy produkcji zaawansowanych maszyn, które pozostają fundamentem globalnych linii przemysłowych. Jednak w obszarze technologii cyfrowych Europa pozostaje zależna od podmiotów amerykańskich.

Relacje handlowe między USA a Europą ilustrują tę asymetrię. Część amerykańskiej przewagi widoczna jest w usługach, lecz znacząca część wartości generowana jest poprzez działalność europejskich filii globalnych koncernów, których zyski – w formie dywidend czy opłat za własność intelektualną – transferowane są do centrali. Struktura własności decyduje o kierunku przepływu wartości.

Dodatkowym czynnikiem osłabiającym pozycję Europy jest reżim energetyczny. Dostęp do taniej i stabilnej energii przez dekady wspierał

konkurencyjność przemysłu energochłonnego. W warunkach wysokich cen energii utrzymanie tej przewagi staje się trudniejsze. Industrializacja zawsze była sprzężona z energią – od węgla w XVIII wieku po elektryczność zasilającą współczesne centra danych i systemy sztucznej inteligencji.

Polska – w globalnych łańcuchach wartości

Polska jest silnie zintegrowana z globalnymi łańcuchami wartości. Dane dotyczące struktury eksportu wskazują na istotny udział zagranicznej wartości dodanej, co jest typowe dla gospodarek funkcjonujących jako element sieci produkcyjnych międzynarodowych korporacji.

Strategiczne decyzje dotyczące rozwoju produktów, własności intelektualnej czy kierunków ekspansji zapadają często poza naszym krajem. W takich warunkach sukces operacyjny nie zawsze przekłada się na kontrolę nad wartością tworzoną w łańcuchu.

Państwo staje więc przed wyborem: albo stworzyć warunki do wyłonienia się podmiotów zdolnych organizować kapitał i strategię w skali międzynarodowej, albo przyjąć model, w którym samo stanie się organizatorem i gwarantem projektów o strategicznym znaczeniu – zwłaszcza w sektorach wymagających dużych nakładów energii i kapitału, takich jak infrastruktura cyfrowa czy energetyka. ■

Integracja z globalnymi łańcuchami wartości nie oznacza automatycznie kontroli nad tworzoną wartością. Bez własnych centrów decyzyjnych i kapitału zdolnego do działania w skali międzynarodowej kraj pozostaje wykonawcą, a nie współautorem strategii.

O AUTORZE

Jarosław Mastalerz – wykładowca programu MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej, menedżer z wieloletnim doświadczeniem w sektorach finansowym, ubezpieczeniowym i technologicznym. W latach 1998–2006 pełnił funkcję CMO i CFO w Zurich/Generali Polska, w latach 2006–2007 twórca BRE Ubezpieczeń TU. Od 2007 r. związany z VP BRE Bankiem, odpowiedzialny za detal (mBank i Multibank), a od 2012 r. pełniący funkcję CTO/COO. W latach 2017–2023 współtworzył oraz zarządzał funduszem VC mAccelerator. W 2024 Prezes PZU Życie oraz Przewodniczący Rady Nadzorczej Alior Bank.

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**

OŚTRA 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?

KONGRES
OBYWATELSKI

POBIERZ CAŁĄ
PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

