

MAKROTRENDY



Gdańska
Akademia Bankowa

KWARTALNIK DLA RYNKU FINANSOWEGO I UBEZPIECZENIOWEGO

NR 16 | GRUDZIEŃ 2025

Andrzej Halesiak | ekonomista i menedżer, Członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego



Jak na trwałe znaleźć się w top 20?

Polska zdołała w ostatnich dekadach nadrobić cywilizacyjne zapóźnienia i stała się jednym z liderów wzrostu w Europie. Dziś jednak stoi przed znacznie trudniejszym wyzwaniem – przejściem od modelu gospodarki opartej na taniej sile roboczej i adaptacji cudzych rozwiązań do roli kreatora innowacji, marek i technologii. To moment przesilenia: albo na trwałe wejdziemy do grona największych gospodarek świata, albo utkniemy w pułapce średniego dochodu, tracąc impet rozwojowy i szansę na dalszą konwergencję.

W ciągu ostatnich trzech dekad Polska przeszła imponującą drogę gospodarczą. Z kraju, który na początku lat 90. dopiero odbudowywał swoją pozycję po dekadach gospodarki centralnie planowanej, staliśmy się jednym z liderów wzrostu w Europie. Nasze PKB na mieszkańca, liczone w parytecie siły nabywczej, rosło szybciej niż w wielu państwach Unii, a dystans do najbardziej rozwiniętych gospodarek świata znacząco się zmniejszył.

Nic dziwnego, że coraz częściej pojawia się pytanie: czy Polska mogłaby znaleźć się w gronie 20 największych gospodarek globu? Aspiracje te wydają się uzasadnione, zwłaszcza że osiągnięcia ostatnich dekad stawiają nas w gronie państw konsekwentnie wykorzystujących swoje szanse. Jeśli jednak nie wprowadzimy zmian, to nawet gdy uda nam się w najbliższym czasie wejść do tego ekskluzywnego klubu, szybko znów z niego

Redaktor naczelny: **Jan Maria Szomburg**, dyrektor Gdańskiej Akademii Bankowej w IBnGR

Wydawca: Gdańska Akademia Bankowa w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową

ul. Do Studzienki 63 | 80-227 Gdańsk | biuro@gab.com.pl | www.gab.com.pl | ISSN 2720-605X

wypadniemy – wyprzedzą nas kraje o znacznie lepszej dynamice rozwojowej, w dużej mierze wynikającej także z demografii. Aby na trwałe zadomowić się wśród największych gospodarek świata, musimy zmierzyć się z wyzwaniami znacznie trudniejszymi niż nadrabianie prostych zapóźnień rozwojowych.

Polska udowodniła, że potrafi szybko nadrabiać zapóźnienia, lecz utrzymanie się w gronie największych gospodarek wymaga już nie prostych reform, a mierzenia się z najtrudniejszymi wyzwaniami rozwojowymi.

Od przewagi kosztowej do zdolności wyróżniania się

Dotychczasowa siła polskiej gospodarki tkwiła w relatywnie taniej i dobrze wykształconej sile roboczej oraz w umiejętności adaptowania rozwiązań wypracowanych na Zachodzie. Taki model konkurencyjności pozwalał przez lata zwiększać eksport i przyciągać inwestycje zagraniczne. Jednak Polska się zmienia – i świat się zmienia. Wraz z rosnącymi wynagrodzeniami i cenami energii stajemy się coraz mniej konkurencyjni kosztowo, a cały dotychczasowy model – coraz mniej atrakcyjny dla obywateli: prosty montaż czy świadczenie usług wsparcia wiąże się z relatywnie niskimi marżami.

Firmy z najbardziej rozwiniętych gospodarek konkurują dziś poprzez wyróżnianie się na rynku, a to można osiągnąć poprzez różnego rodzaju innowacje. Liderzy wygrywają zdolnością do tworzenia unikatowych produktów, marek i technologii. W tym

obszarze Polska wciąż pozostaje w tyle.

O ile świetnie radzimy sobie w roli „fabryki i usługodawcy Europy”, to trudniej jest nam konkurować w segmentach, gdzie powstaje największa wartość dodana.

Doskonałą ilustracją naszych wyzwań jest tzw. krzywa uśmiechu, opisująca sposób tworzenia wartości w globalnych łańcuchach dostaw. Jej środkowa część – sama produkcja – generuje stosunkowo niskie marże. Największa wartość powstaje na początkowych i końcowych etapach: w badaniach i rozwoju, projektowaniu, innowacjach, marketingu, a także w zarządzaniu całym łańcuchem wartości.

Polska wciąż tkwi głównie w środkowej części krzywej. Nasze firmy są świetnymi podwykonawcami i dostawcami usług (np. logistyczno-transportowych), ale rzadko występują w roli tych, którzy zarządzają globalną siecią dostaw, dystrybucji czy budują rozpoznawalne marki. Problem polega na tym, że prawdziwe zyski i wpływy przypadają tym, którzy kontrolują całość układanki – decydują o lokalizacji produkcji, polityce cenowej, strategii marketingowej i kierunkach rozwoju technologicznego.

Przewaga kosztowa się wyczerpuje – aby wejść do ligi liderów, Polska musi budować własne marki, technologie i kompetencje zarządcze, inaczej w globalnych łańcuchach wartości pozostanie jedynie podwykonawcą.

Wejście do tej ligi wymaga od polskich firm nie tylko inwestycji w technologię, lecz także

w kapitał ludzki, kompetencje menedżerskie oraz odwagę ekspansji kapitałowej – poprzez przejęcia, rozwój własnych marek i własności intelektualnej. Bez tego Polska może pozostać na peryferiach globalnych łańcuchów wartości.

Pięć luk – umiejętności, technologii, wartości, skali i otoczenia biznesowego – wyznacza granice dalszego rozwoju Polski; bez ich zamknięcia pozostaniemy peryferyjnym wykonawcą zamiast twórcą globalnej wartości.

Kluczowe luki rozwojowe

Aby dokonać takiej transformacji, trzeba zmierzyć się z pięcioma fundamentalnymi lukami, które ograniczają nasz dalszy rozwój.

1. Luka umiejętności

Wyniki badań kompetencji dorosłych (PIAAC) pokazują, że Polacy wypadają gorzej niż mieszkańcy Europy Zachodniej i Skandynawii pod względem umiejętności cyfrowych, analitycznych oraz rozwiązywania problemów. Dostępne dziś kompetencje wystarczają w „odtwórczym” modelu gospodarczym, ale aby trwale znaleźć się w pierwszej lidze, potrzeba czegoś więcej. Martwi fakt, że luka ta jest widoczna we wszystkich grupach wiekowych, także wśród osób dopiero wchodzących na rynek pracy. Oznacza to, że nasz system edukacji – zwłaszcza szkolnictwo wyższe – już na starcie zapewnia niższy poziom praktycznej wiedzy i kompetencji. Brakuje również kultury uczenia się przez całe życie: udział pracowników w formalnych szkoleniach jest niski, a praktyki menedżerskie pozostają daleko w tyle za standardami zachodnimi.

W efekcie przedsiębiorstwa mają trudności z tworzeniem i wdrażaniem innowacji oraz ze zwiększaniem produktywności.

2. Luka technologiczna

Choć Polska może pochwalić się wybitnymi talentami, np. w zakresie sztucznej inteligencji, to w skali całej gospodarki poziom wykorzystania nowoczesnych technologii pozostaje niski. Systemy ERP, CRM czy narzędzia *Business Intelligence* wciąż stosunkowo rzadko goszczą w polskich firmach. Nic więc dziwnego, że także zastosowanie sztucznej inteligencji – bazującej na dużych zbiorach danych – pozostaje na tle innych krajów UE ograniczone. Problemem jest również energetyka, wciąż w dużej mierze oparta na paliwach kopalnych, co powoduje wysoką emisyjność gospodarki. W świecie, w którym dostęp do czystej energii staje się jednym z głównych kryteriów konkurencyjności i otwiera dostęp do wielu nowoczesnych technologicznie branż, to poważna bariera.

3. Luka wartości i własności

Polska pełni rolę „montowni” i „centrum usług wspólnych”, ale zbyt rzadko uczestniczy w etapach tworzenia najwyższej wartości dodanej. Brak własnych globalnych marek i ograniczona obecność w obszarach badań oraz rozwoju sprawiają, że większość zysków z produkcji realizowanej w Polsce trafia do zagranicznych właścicieli. Jeśli nie zaczniemy przesuwac się w stronę własności i zarządzania łańcuchami wartości, pozostaniemy przy jakiejś formie „drenażu mózgów”. Innowacyjne rozwiązania i technologie powstające w Polsce w ramach międzynarodowych korporacji będą przede wszystkim tworzyć wartość

w innych krajach. Tak działa logika własności intelektualnej – ten, kto ją posiada, decyduje, gdzie przypadają z niej korzyści.

4. Luka skali

Polska gospodarka opiera się głównie na mikro- i małych przedsiębiorstwach, często o niskiej produktywności i ograniczonej zdolności do inwestowania w innowacje. Firm zdolnych do globalnej ekspansji kapitałowej jest stosunkowo niewiele. Problemem nie jest sama liczba przedsiębiorstw, lecz brak naturalnych mechanizmów ich wzrostu. W porównaniu z krajami Europy Zachodniej w Polsce mamy mniej przykładów firm, które potrafiły przeskoczyć z poziomu średniej skali do roli „czempionów narodowych” – ekspandujących kapitałowo, przejmujących zagraniczne podmioty czy budujących globalne marki. Zbyt często rozwój kończy się na eksporcie towarów lub usług, bez odważnych inwestycji w badania, przejęcia czy własne centra technologiczne. Do tego dochodzi konserwatyzm w finansowaniu wzrostu – polskie przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu niż ich zachodnie odpowiedniki korzystają z rynku kapitałowego, a przeregulowane banki prowadzą politykę, w której nie ma miejsca na ryzyko.

5. Luka jakości otoczenia biznesowego

Polskie firmy od lat wskazują na niestabilne i nieprzewidywalne otoczenie regulacyjne jako jedną z największych barier rozwoju. Częste zmiany prawa podatkowego i gospodarczego, długotrwałe oraz mało efektywne procedury sądowe, a także nieprzejrzystość działań administracji zniechęcają do podejmowania ryzyka i inwestycji – zwłaszcza tych

Aby Polska mogła przeskoczyć do grona liderów, potrzebne są zmiany na trzech poziomach: firmy muszą rosnąć i stać się bardziej innowacyjne, sektory przesunąć się ku wyższej wartości dodanej, a państwo zapewnić stabilne instytucje i edukację dla gospodarki opartej na wiedzy.

innowacyjnych i długoterminowych.

W dużej mierze to pochodna toczonych od lat „wojny na górze” i narastającego paraliżu instytucjonalnego, co przekłada się na niepewność ochrony prawnej. W efekcie stopa inwestycji w Polsce pozostaje znacznie niższa niż w wielu krajach UE, a część ambitnych projektów przenoszona jest za granicę. Bez poprawy jakości instytucji – stabilności prawa, sprawnego sądownictwa i przewidywalnych reguł gry – nie będzie możliwe wyjście z peryferii i stanie się pełnoprawnym kreatorem wartości w globalnej gospodarce.

Co musi się zmienić?

Transformacja wymaga działań na trzech poziomach.

Na poziomie firm – potrzebne jest wsparcie dla adopcji technologii, rozwijania innowacji organizacyjnych i procesowych oraz podnoszenia kompetencji menedżerskich. Państwo powinno tworzyć zachęty, aby lokalne firmy mogły stać się tzw. firmami granicznymi, wyznaczającymi kierunki rozwoju w swoich sektorach. Niezbędne są głębokie zmiany w systemie bodźców – obecnie liczne ulgi dla mikro- i małych firm sprawiają, że często nie opłaca się rosnąć. Takie rozwiązania nie

wspierają innowacyjności, lecz kreują bodźce do optymalizacji podatkowych.

Na poziomie sektorów – konieczne jest przesuwanie się w ramach istniejących łańcuchów wartości w stronę badań i rozwoju, tworzenia własnych marek oraz zarządzania sieciami produkcji. Kluczowe znaczenie ma także zapewnienie dostępu do czystej energii – bez dekarbonizacji Polska nie utrzyma konkurencyjności w świecie, w którym zrównoważony rozwój staje się warunkiem uczestnictwa w globalnym handlu. Jednocześnie przed Polską otwiera się wyjątkowa szansa: powstawanie nowych łańcuchów wartości w obszarze zielonych przemysłów oraz sektorów rozwijanych dzięki sztucznej inteligencji. Wiele z nich to gałęzie dopiero kształtujące się, w których nie ma jeszcze „utrwalonych” liderów globalnych. Udział w tych nowych ekosystemach może pozwolić Polsce przeskoczyć etap tradycyjnego „gonienia” i zdobyć przewagę tam, gdzie granice rywalizacji dopiero się wyznaczają.

Na poziomie gospodarki jako całości – priorytetem musi być zakończenie „wojny na górze” oraz naprawa kluczowych instytucji. Stabilne i przewidywalne prawo, efektywne sądownictwo oraz sprawne instytucje państwowe to fundamenty, bez których żaden ekosystem innowacji nie zadziała. Dziś to właśnie brak stabilności stanowi kluczowy czynnik ograniczający biznesowy apetyt na ryzyko, a bez gotowości do podejmowania ryzyka nie ma długofalowego rozwoju. Polska potrzebuje także głębokiej reformy edukacji – takiej, która przygotuje obywateli do uczenia się przez całe życie i pozwoli im odnajdywać się w gospodarce opartej na wiedzy.

Top 20 na trwałe czy raczej jako „łabędzi śpiew”?

Przyszłość polskiej gospodarki można opisać w dwóch scenariuszach. Pierwszy – ambitny – zakłada, że Polska podejmuje trudne reformy, zamyka luki rozwojowe i kontynuuje proces konwergencji, by na trwałe znaleźć się w gronie największych gospodarek świata. Drugi scenariusz to stagnacja – zatrzymanie procesu doganiania na poziomie około 60–70% dochodu globalnych liderów technologicznych. W praktyce oznaczałoby to spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego do tego stopnia, że dalsze skracanie dystansu wobec najbardziej rozwiniętych państw stałoby się niemożliwe. Polska pozostałaby w grupie krajów średniego dochodu – zbyt bogata, by konkurować niskimi kosztami, a jednocześnie zbyt słaba, by rywalizować innowacjami i unikatowymi rozwiązaniami.

Przyszłość Polski rozstrzygnie się między ambitnym awansem do grona globalnych liderów a ugrzęźnięciem w pułapce średniego dochodu – kluczem są instytucje, innowacyjność i zdolność do politycznego przekroczenia plemiennych podziałów.

To właśnie pułapka, w którą wpadło wiele państw świata – od Ameryki Łacińskiej po część krajów Europy Południowej – które nie potrafiły na czas przekształcić swojego modelu rozwoju. Zamiast trwałego awansu do grona globalnych liderów ugrzęzły w pół drogi, tracąc dynamikę i szanse na dalszą konwergencję.

To, który wariant zrealizuje się w przypadku Polski, zależy nie od samego potencjału, lecz od zdolności instytucji i polityki gospodarczej do wspierania innowacyjności i podejmowania ryzyka. Polska już udowodniła, że potrafi wykorzystać sprzyjające okoliczności. Pytanie brzmi,

czy teraz – w trudniejszych warunkach globalnych i przy bardziej wymagających wyzwaniach – znajdziemy w sobie mądrość i determinację, by w wymiarze politycznym wyjść ponad plemienne podziały i przyjąć jedyną adekwatną do obecnej sytuacji narodową perspektywę. ■



Andrzej Halesiak – ekonomista i menedżer. Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Konsultant Banku Światowego. Wcześniej przez kilkanaście lat związany z sektorem bankowym, gdzie piastował menedżerskie stanowiska w obszarach związanych z rynkami finansowymi i analizami strategicznymi. Był także przez kilka lat zatrudniony w firmie doradczej McKinsey & Company. Karierę zawodową rozpoczynał w administracji publicznej (Departament Polityki Finansowej i Analiz w Ministerstwie Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA, Akademia Psychologii Przywództwa). Autor i współautor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga poświęconego zagadnieniom gospodarczym i społecznym (www.andrzejhalesiak.pl).



Wydawcą kwartalnika "Makrotrendy" jest Gdańska Akademia Bankowa
w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową