Mosty bez zapasowych lin: dlaczego Europa musi przyspieszyć

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi głęboką analizę współczesnych zmian w globalnej architekturze gospodarczej, ogłaszając koniec ery dominacji modelu just-in-time. Autor posługuje się metaforą mostu pozbawionego zapasowych lin, aby zilustrować kruchość systemów zorientowanych wyłącznie na krótkowzroczną wydajność kosztową. W tekście zarysowano konieczność przejścia ku strategii just-in-case, w której redundancja i odporność stają się kluczowymi wartościami. Omówiono rolę państwa strategicznego w zabezpieczaniu łańcuchów dostaw, szczególnie w sektorach krytycznych, takich jak półprzewodniki. Analiza dotyka również problemu luki kompetencyjnej w Przemyśle 5.0 oraz wyzwań związanych z polikryzysem. Europa stoi przed przymusem strategicznym, by odbudować suwerenność technologiczną i zdefiniować na nowo pojęcie sukcesu gospodarczego jako zdolność do utrzymania ciągłości działania w warunkach niepewności geopolitycznej.

This article provides a profound analysis of contemporary changes in global economic architecture, heralding the end of the era of just-in-time dominance. The author uses the metaphor of a bridge without spare ropes to illustrate the fragility of systems focused solely on short-sighted cost efficiency. The text outlines the need to shift to a just-in-case strategy, in which redundancy and resilience become key values. The role of the strategic state in securing supply chains is discussed, particularly in critical sectors such as semiconductors. The analysis also addresses the skills gap in Industry 5.0 and the challenges of a post-crisis era. Europe faces a strategic imperative to rebuild technological sovereignty and redefine economic success as the ability to maintain business continuity in conditions of geopolitical uncertainty.

Współczesna gospodarka przechodzi przez bolesny proces odrzucenia dogmatów późnej globalizacji, która przez dekady przedkładała doraźną wydajność nad systemową odporność. Autorzy analizy argumentują, że model 'just-in-time', oparty na

geograficznym rozproszeniu produkcji i minimalizacji kosztów, okazał się iluzją bezpieczeństwa, podatną na zniszczenie w obliczu polikryzysu. Główną tezą tekstu jest konieczność przejścia do doktryny 'just-in-case', w której kluczowe zdolności produkcyjne, takie jak półprzewodniki czy biofarmacja, stają się materialnym fundamentem suwerenności państwa. Reindustrializacja (reshoring) nie jest tu sentymentalnym powrotem do przeszłości, lecz strategiczną architekturą przetrwania. Autorzy podkreślają jednak, że same inwestycje kapitałowe to za mało – realna odporność zależy od czterech filarów: twardej polityki przemysłowej, zaawansowanych kompetencji ludzkich, jasno określonego celu społecznego oraz tempa egzekucji. Tekst stawia prowokacyjną diagnozę, że Europa, mimo trafnych analiz, przegrywa wyścig z USA, ponieważ zbyt długo celebruje elegancję swoich dokumentów, podczas gdy Stany Zjednoczone, mimo błędów, budują realne fabryki. To nekrolog starej matematyki biznesu, w której ryzyko geopolityczne było jedynie ignorowanym kosztem.

SŁOWA KLUCZOWE

reshoring | just-in-case | odporność systemowa | łańcuch dostaw | półprzewodniki | Przemysł 5.0 | luka kompetencyjna | friend-shoring | przymus strategiczny | polikryzys | redundancja | systemy cyberfizyczne | suwerenność technologiczna | uptime | just-in-time

Koniec ery iluzji: dlaczego wydajność przegrała z odpornością

Była sobie pewna wspólnota, która wzniosła most tak lekki, tak tani i tak matematycznie wyliczony, że ekonomiści bili brawo, a menedżerowie dostawali wysokie premie. Konstrukcja ta nie posiadała zbędnych podpór, zapasowych lin ani magazynu materiałów naprawczych, ponieważ wszystko, co nie służyło bezpośrednio przepływowi, uznano za zbędny koszt. Most miał jednak jedną, dość istotną wadę: okazywał się on rozwiązaniem genialnym wyłącznie w tych rzadkich momentach, gdy na świecie nie działo się absolutnie nic. Kiedy przyszła powódź, a potem wichura i sabotaż, wspólnota odkryła ze zgrozą, że nie zbudowała mostu, lecz jedynie kosztowną i niebezpieczną iluzję mostu. Właśnie tak kończy się cywilizacja, która w swej pysze pomyliła doraźną wydajność z

systemową odpornością. Ta przypowieść nie jest jedynie literackim ozdobnikiem, lecz stanowi brutalne streszczenie losu późnej globalizacji, która właśnie dobija do swojego kresu.

Przez blisko cztery dekady dominujący paradygmat gospodarczy świata atlantyckiego opierał się na przeświadczeniu, że przewaga konkurencyjna rodzi się z dekompozycji procesu produkcji. Wierzono powszechnie, że geograficzne rozproszenie tam, gdzie praca jest tańsza, a regulacje słabsze, stanowi ostateczny triumf racjonalności, nawet jeśli ceną jest utrata kontroli. Ten model był przedstawiany jako szczyt logiki, lecz w istocie stanowił jedynie formę racjonalności lokalnej i wyjątkowo krótkowzrocznej, która optymalizowała rachunek jednostkowy. Uczył on firmy, jak skutecznie obniżać koszty, ale jednocześnie odzwyczajał państwa od pytania, co stanie się w chwili przerwania dopływu kluczowych komponentów. Zapomniano, że system bez marginesu błędu jest systemem skazanym na upadek, gdy tylko rzeczywistość przestanie przypominać wyidealizowane modele z arkuszy kalkulacyjnych.

Upadek globalizacji nie oznacza bynajmniej nagłego zniknięcia handlu międzynarodowego ani całkowitego zamknięcia granic, lecz zwiastuje bankructwo pewnej głęboko zakorzenionej metafizyki gospodarczej. Bankrutuje przede wszystkim naiwna wiara, że rynek sam z siebie i bez reszty rozwiąże skomplikowany problem bezpieczeństwa zbiorowego oraz suwerenności państwowej. Upada dogmat, wedle którego najniższy koszt jednostkowy jest najwyższą formą inteligencji ekonomicznej, jaką nowoczesne społeczeństwa mogą zaoferować w dobie kryzysu. Musimy wreszcie zrozumieć, że łańcuch dostaw to nie tylko techniczny układ kontraktów, lecz także kluczowa infrastruktura polityczna, prawna, militarna oraz cywilizacyjna. To nie jest bon mot. To jest nekrolog starej matematyki biznesu, która przez lata ignorowała fakt, że gospodarka zawsze osadzona jest w konkretnej przestrzeni geopolitycznej.

Pandemia, wojny handlowe, napięcia na linii USA-Chiny oraz agresja Rosji przeciw Ukrainie nie stworzyły tych problemów, lecz jedynie brutalnie zdarły z nich warstwę lakieru. Model just-in-time okazał się w praktyce nie tyle szczytem efektywności, ile systemem całkowicie pozbawionym marginesu błędu, który w chwili próby zawiódł. W momencie kryzysu ta wyrafinowana konstrukcja zmieniała się błyskawicznie w system just-out-of-stock, co obnażyło słabość struktur opartych wyłącznie na optymalizacji kosztowej. Recepcja naukowa tego przesunięcia jest dziś wyraźna i wielonurtowa, obejmując zarówno ekonomię polityczną, jak i nauki o zarządzaniu, które opisują ruch ku odporności. Socjologia pracy widzi w tym procesie reakcję na polikryzys, czyli zjawisko nakładania się na siebie wstrząsów zdrowotnych, geopolitycznych, energetycznych oraz technologicznych.

Prawo gospodarcze interpretuje ten zwrot jako renesans regulacyjnego państwa strategicznego, które przestaje udawać, że rynek posiada swój własny, naturalny instynkt patriotyczny lub

wspólnotowy. Antropologia gospodarki dodałaby zapewne rzecz najbardziej niewygodną: globalizacja rozpadła się, ponieważ zbyt długo ignorowała ludzką potrzebę zakorzenienia, trwałości oraz instytucjonalnej przewidywalności. Wspólnoty można było długo przekonywać, że deindustrializacja jest procesem efektywnym, lecz znacznie trudniej było dowieść, że jest ona procesem godnym i bezpiecznym. Dlatego współczesna gospodarka amerykańska nie wraca po prostu do produkcji, lecz zmienia samą definicję tego, co w dzisiejszych czasach uznajemy za rozsądek. Coraz częściej za podstawową miarę sukcesu uznaje się ciągłość działania pod presją zakłóceń, co w języku teorii systemów nazywamy zdolnością utrzymania funkcji.

W języku praktyków biznesu pojęcie to funkcjonuje jako uptime, natomiast w języku polityki przemysłowej określa się je mianem odporności, która staje się nowym priorytetem. Właśnie stąd bierze się gwałtowne przejście od logiki just-in-time do strategii just-in-case, gdzie redundancja i zapasy przestają być widziane jako finansowy grzech. Redundancja, czyli celowe dublowanie zasobów w celu zwiększenia bezpieczeństwa, staje się premią ubezpieczeniową płaconą za to, by system nie rozsypał się przy pierwszym uderzeniu. OECD w swoim przeglądzie odporności łańcuchów dostaw z 2025 roku podkreśla wagę zbalansowanego podejścia do ryzyka oraz monitoringu szoków w ograniczaniu podatności systemu. To nie jest język nostalgii przemysłowej, lecz język nowej ortodoksji instytucjonalnej, w której Stany Zjednoczone pełnią rolę jednego z głównych laboratoriów zmian.

Amerykanie nie odkryli nagle moralnej wyższości fabryki nad finansjalizacją, lecz po serii bolesnych kryzysów uznali zależność od zewnętrznych mocy produkcyjnych za problem bezpieczeństwa narodowego. Tę zmianę widać najdobitniej w sektorze półprzewodników, gdzie Intel podtrzymuje rozwój kampusu Ohio One i deklaruje inwestycję przekraczającą 28 miliardów dolarów w nowoczesne fabryki. Jednocześnie TSMC informuje, że ich pierwsza fabryka w Arizonie weszła w produkcję wysokowolumenową w czwartym kwartale 2024 roku, a prace nad kolejnymi etapami postępują. W marcu 2025 roku firma ogłosiła dodatkową ekspansję inwestycji w USA, podkreślając znaczenie krajowego łańcucha dla sektora sztucznej inteligencji oraz zaawansowanego pakowania układów. To nie są już tylko projekty przemysłowe, lecz materialne tezy geopolityczne, które mają dowieść, że czasu nie da się importować w kontenerach.

Wymowne jest to, że współczesny reshoring, czyli proces przenoszenia produkcji z powrotem do kraju macierzystego, koncentruje się asymetrycznie na sektorach o znaczeniu krytycznym dla państwa. Nie wszystko wraca do kraju i bardzo dobrze, ponieważ gospodarcza megalomania bywa często znacznie kosztowniejsza niż sama zależność od zagranicznych dostawców czy partnerów. Wracają przede wszystkim półprzewodniki, ponieważ bez nich nowoczesna gospodarka cyfrowa jest jedynie dekoracją, a także sektor farmacji i biofarmacji, kluczowy dla zdrowia publicznego.

Pandemia pokazała bowiem realny koszt zależności od zagranicznych aktywnych składników farmaceutycznych, co zmusiło rządy do podjęcia zdecydowanych działań w celu ochrony obywateli. Europa lubi mieć rację w PDF-ie, ale USA coraz wyraźniej wolą mieć fabrykę, nawet jeśli proces jej budowy okazuje się spóźniony i kosztowny.

Ostatnim filarem tej zmiany są baterie, pojazdy elektryczne oraz technologie magazynowania energii, które przesuwają oś globalnej władzy z węglowodorów ku zaawansowanej elektrochemii. Przymus strategiczny, czyli wykorzystywanie dominacji w łańcuchach dostaw jako narzędzia nacisku politycznego, zmusza mocarstwa do traktowania przemysłu jako integralnego elementu strategii obronnej. Nowy porządek przemysłowy wymaga nie tylko kapitału, ale przede wszystkim legitymizacji instytucjonalnej, czyli budowania szerokiej koalicji społecznej wokół projektów wykraczających poza zysk. Tylko w ten sposób można zapewnić trwałość inwestycji i jej ochronę w sytuacjach kryzysowych, zakorzeniając ją głęboko w realnych potrzebach bezpieczeństwa całej wspólnoty. Diagnoza bez wykonania bywa tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności, dlatego dzisiejsze fabryki stają się czymś znacznie ważniejszym niż tylko miejscami pracy. Stanowią one materialny fundament suwerenności, którego nie zastąpi żaden, nawet najbardziej precyzyjny dokument przygotowany w formacie PDF.

Architektura przetrwania: dlaczego taniość bywa zbyt droga

Obronność, lotnictwo i kosmonautyka to nie są zwykłe sektory gospodarki, lecz fundamenty, na których opiera się realna sprawczość współczesnego państwa. Trudno bowiem z powagą rozprawiać o suwerenności militarnej w sytuacji, gdy krytyczne komponenty, unikalne projekty czy strategiczne know-how spoczywają poza krajową jurysdykcją lub w zasięgu geopolitycznych rywali. W tym nowym rozdaniu nie ma miejsca na sentymenty, jest tylko chłodna kalkulacja zasobów i dostępności technologii. To selektywne uprzemysłowienie, które obserwujemy, nie jest bynajmniej przejawem protekcjonistycznego kaprysu czy tęsknoty za izolacjonizmem. Stanowi ono raczej przemyślaną architekturę przetrwania, konstruowaną w czasach, gdy globalne powiązania stają się równie użyteczne, co niebezpieczne.

Warto w tym miejscu precyzyjnie odróżnić dwa pojęcia, które bywają ze sobą mylone, często z wygody lub ideologicznej tępoty. Reshoring, czyli proces przenoszenia produkcji przemysłowej z zagranicy z powrotem do kraju macierzystego, w żadnym razie nie jest tożsamy z autarkią czy prymitywnym nacjonalizmem ekonomicznym. Współczesna praktyka, wspierana analizami OECD i gremiów strategicznych, przesuwa punkt ciężkości ku regionalizacji oraz tak zwanemu friend-

shoringowi. Oznacza to budowanie krótszych, gęstszych i przede wszystkim bezpieczniejszych sieci dostaw z udziałem państw uznawanych za przewidywalne i instytucjonalnie kompatybilne. Nie budujemy samotnej twierdzy, lecz selektywną współzależność, chroniącą słabe ogniwa przed ryzykiem szantażu tam, gdzie jest ono największe. To korekta globalizacji, a nie jej całkowite odwołanie, bo najmądrzejsi gracze nie chcą świata bez handlu, lecz świata bez handlowej naiwności.

W nowym paradygmacie kluczowa okazuje się zmiana definicji konkurencyjności, utożsamianej dawniej wyłącznie ze zdolnością do wytwarzania towarów taniej niż inni. Dziś konkurencyjność coraz częściej oznacza zdolność do nieprzerywania produkcji w momentach, gdy reszta świata wpada w gwałtowne turbulencje. To zmiana przesuwająca ciężar z jednostkowego kosztu na niezawodność oraz z liniowej wydajności na odporność wielowariantową. Przedsiębiorstwo, które płaci nieco więcej za surowce, ale nie traci rynku wskutek cyberataku czy blokady portu, okazuje się radykalnie bardziej racjonalne. Krótko mówiąc, taniość bywa droga, co stanowi prawdę, której liberalna globalizacja długo nie chciała przyjąć do wiadomości. To nie jest bon mot, to jest nekrolog starej matematyki biznesu, która ignorowała koszty ukryte w ryzyku geopolitycznym.

Współczesna wiedza o odporności gospodarczej rozwija się na styku ekonomii, teorii organizacji oraz studiów nad bezpieczeństwem, obnażając polityczną naturę rynków. Łańcuch dostaw nie jest bowiem bytem neutralnym, lecz swoistym urządzeniem władzy, które pozwala stosować przymus strategiczny, czyli wykorzystywać dominację w dostawach jako narzędzie nacisku politycznego. Półprzewodniki stanowią tu podręcznikowy przykład: jeśli zaawansowany chip warunkuje działanie systemów medycznych, centrów danych i przemysłu obronnego, jego miejsce produkcji przestaje być wyłącznie decyzją biznesową. Staje się to sprawą konstytucyjną nowoczesnego państwa, wymagającą od decydentów wyjścia poza schematy czysto rynkowe. Reshoring jest zatem ściśle związany z renesansem polityki przemysłowej, która jeszcze niedawno wywoływała u ekspertów odruchowe skrzywienie i lęk przed powrotem do etatyzmu. Dziś jednak rozumiemy, że brak strategii jest strategią najgorszą z możliwych.

Nikt poważny nie twierdzi już, że państwo powinno w każdym aspekcie zastępować sprawne przedsiębiorstwo, ale coraz mniej osób wierzy w mit nocnego stróża. Współczesny paradygmat naukowy nie gloryfikuje bezmyślnego rozdawnictwa, lecz stawia na warunkowość i precyzyjne projektowanie systemowych zabezpieczeń. Rola państwa polega dziś na koordynowaniu długich cykli inwestycyjnych oraz spinaniu interesu publicznego z prywatną egzekucją w ramach konkretnych strategii. To właśnie prowadzi nas do formuły The Four Anchors, czyli czterech filarów odnowy, które porządkują praktyczny playbook nowoczesnego reshoringu. Pierwszym filarem są ludzie, co pozwala zaadresować lukę kompetencyjną, czyli niedobór wykwalifikowanych

pracowników zdolnych do obsługi nowoczesnych linii produkcyjnych. Choć fabryki buduje się ze stali i krzemu, to ich realna przyszłość i trwałość zależą od kompetencji ludzkich, co stanowi twarde twierdzenie strukturalne.

Przemysł 5.0: między luką kompetencyjną a pułapką dotacji

Współczesne inwestycje przemysłowe w Stanach Zjednoczonych coraz dobitniej przypominają wyścig, w którym beton i stal biegną sprintem, podczas gdy kapitał ludzki ledwie truchta. Obserwujemy paradoksalny moment dziejowy, w którym nowoczesna linia produkcyjna może powstać znacznie szybciej niż kadra zdolna do jej efektywnego obsłużenia i zarządzania. Według raportów Deloitte oraz The Manufacturing Institute, w horyzoncie lat 2024–2033 amerykańskie wytwórstwo będzie potrzebować około 3,8 miliona nowych pracowników. Najbardziej niepokojąca jest jednak prognoza, że niemal połowa z tych stanowisk – około 1,9 miliona – może pozostać nieobsadzona. Luka kompetencyjna, czyli krytyczny niedobór wykwalifikowanych specjalistów zdolnych do obsługi cyfrowych systemów, przestaje być jedynie zmartwieniem działów HR. To nie jest marginalny problem kadrowy; to makroekonomiczne wąskie gardło, które może zdławić reindustrializację w samym zarodku. Taniość bywa droga, ale brak kompetencji bywa zabójczy.

Świat pracy przechodzi obecnie transformację o charakterze jakościowym, a nie tylko ilościowym. Automatyzacja, sztuczna inteligencja oraz zaawansowana robotyka nie muszą prowadzić do prostego zaniku zatrudnienia, o czym marzą technopesymiści, ale niewątpliwie wymuszają jego głęboką przebudowę. World Economic Forum w raporcie „Future of Jobs 2025” wskazuje, że do 2030 roku zaburzeniu ulegnie aż 22 procent obecnych miejsc pracy. Jednocześnie powstaną nowe role, których dziś nie potrafimy nawet precyzyjnie nazwać, a 59 procent pracowników będzie wymagało radykalnego przeszkolenia lub całkowitego przekwalifikowania. W tej nowej rzeczywistości stary obraz fabryki jako miejsca, w którym wystarcza siła fizyczna i mechaniczna rutyna, staje się poznawczym zabytkiem. Nowoczesny zakład to dziś struktura cyberfizyczna, czyli system, w którym procesy materialne są nierozerwalnie zintegrowane z warstwą informatyczną i analityczną. USA już budują, ale czy zdążą nauczyć?

Współczesny przemysł potrzebuje techników, operatorów systemów zintegrowanych, analityków danych oraz inżynierów utrzymania ruchu, którzy potrafią czytać kod równie sprawnie, co schematy mechaniczne. Walka o odrodzenie przemysłu jest zatem w równej mierze walką o nową architekturę kształcenia ustawicznego. Bez niej każde hasło o powrocie produkcji do kraju pozostaje jedynie patriotycznym plakatem o wątpliwej trwałości. Literatura przedmiotu trafnie

diagnozuje zjawisko „znikającego środka", wskazując na postępującą polaryzację rynku pracy, którą często opisuje się metaforą sztangi. Na jednym jej końcu rośnie popyt na kompetencje wysokospecjalistyczne, na drugim zaś na mniej opłacane role pomocnicze, podczas gdy środek – tradycyjna klasa robotnicza – ulega erozji. To zjawisko ma skutki nie tylko ekonomiczne, ale też głęboko kulturowe i polityczne. Diagnoza bez wykonania bywa tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności.

Dawna deindustrializacja niszczyła klasyczny etos pracownika przemysłowego, ale dzisiejsza reindustrializacja nie odtwarza go w starej, sentymentalnej formie. Na naszych oczach rodzi się nowa figura: robotnik wiedzy technicznej. To już nie jest człowiek „przy maszynie", lecz człowiek „z maszyną", działający przeciwko awarii, przeciwko entropii i przeciwko kosztownym przestojom. Przemysł 5.0 nie eliminuje człowieka z procesu tworzenia wartości; on go redefiniuje, czyniąc z niego strażnika płynności systemowej. Dlatego pierwszy filar koncepcji Browna ma sens znacznie głębszy niż tylko szkoleniowa poprawność polityczna. Jeśli programy edukacyjne nie będą wyprzedzać wylewania fundamentów pod nowe fabryki, betonowe hale pozostaną pustymi pomnikami niespełnionych ambicji. Reshoring, czyli proces przenoszenia produkcji z powrotem do kraju w celu wzmocnienia suwerenności, bez rytmu wykonania pozostaje patriotyzmem PowerPointa.

Partnerstwa z uniwersytetami, community colleges i szkołami zawodowymi muszą być traktowane z taką samą powagą jak kontrakty inżynieryjne czy dostawy surowców. Gdy lokalne systemy praktyk są wątłe, a kultura „studiów dla każdego" przez dekady marginalizowała kształcenie techniczne, społeczeństwo budzi się w sytuacji paradoksalnej. Z jednej strony narzeka się na brak dobrze płatnych miejsc pracy w produkcji, z drugiej zaś brakuje instytucjonalnej wyobraźni, by przygotować ludzi do ich objęcia. Przykład Ohio i inwestycji Intela jest tu niezwykle istotny. Pełne znaczenie tego projektu nie leży wyłącznie w murach przyszłych fabryk półprzewodników, ale w budowie otaczającego je ekosystemu kompetencji. Projekt przemysłowy nie jest już bowiem samodzielnym bytem gospodarczym; jest węzłem w większej tkance, w której szkoła, mieszkalnictwo i transport wpływają na sukces równie realnie jak koszt kapitału.

W tym ujęciu ludzie nie są jedynie „zasobem", lecz medium produkcyjnej suwerenności. Zasób można kupić na wolnym rynku, ale medium trzeba mozolnie wytworzyć w procesie społecznym. Z tym wyzwaniem wiąże się drugi filar, czyli polityka, rozumiana jako twarda strategia, a nie medialny spektakl. Brown słusznie występuje przeciwko infantylnej wersji polityki przemysłowej, która mierzy sukces liczbą przeciętych wstęg i wielkością obiecanych pakietów pomocowych. Państwo, które wypisuje czeki in blanco korporacjom w nadziei, że te same z siebie wytworzą dobro wspólne, nie prowadzi polityki rozwojowej. Ono jedynie finansuje hazard cudzych obietnic, licząc

na łut szczęścia. Kluczowe staje się zatem przejście od strategii „giveaway” do modelu „guardrails” – od bezwarunkowego rozdawnictwa do precyzyjnych zabezpieczeń.

Dobra polityka przemysłowa to kontrakt z twardymi warunkami, a nie uległość wobec lobbystów. Publiczne środki powinny być wiązane z mierzalnymi kamieniami milowymi, wymogami zatrudnieniowymi oraz klauzulami odzysku funduszy w przypadku niedotrzymania zobowiązań. Współczesna praktyka amerykańska dostarcza tu materiału zarówno do optymizmu, jak i do surowego ostrzeżenia. Historia Foxconn w Wisconsin pozostaje symbolem tego, co dzieje się, gdy polityczne pragnienie widowiska wyprzedza rygor instytucjonalny. To nie jest bon mot. To jest nekrolog starej matematyki biznesu, w której oryginalne zapowiedzi tysięcy miejsc pracy rozminęły się z rzeczywistością, wystawiając lokalną architekturę wsparcia na ciężką próbę. Sprawa nie jest martwa, bo zakład nadal funkcjonuje i adaptuje się do potrzeb serwerów AI, ale lekcja pozostaje aktualna.

Ten przypadek uczy nas, że bez twardych zabezpieczeń publiczna polityka łatwo zamienia się w subsydiowanie narracji zamiast budowania trwałej wartości. Na drugim biegunie znajdują się projekty, w których odpowiedzialność i warunkowość są wpisane w samą konstrukcję wsparcia, co widać w nowym podejściu do odbudowy mocy produkcyjnych w sektorze mikroprocesorów. Legitymizacja instytucjonalna, czyli budowanie szerokiej koalicji społecznej wokół projektów przemysłowych, wymaga jasnych reguł gry. Publiczne wsparcie nie ma służyć temu, by prywatny inwestor był zadowolony z kwartalnego wyniku. Ma służyć powstaniu długofalowego ekosystemu, który przetrwa cykle koniunkturalne. Dobra polityka przemysłowa nie kupuje obietnicy; ona kupuje zobowiązanie i, co ważniejsze, zdolność jego egzekwowania. Świat nie nagradza spóźnionej perfekcji. Nagradza trafienie w moment, w którym technologia spotyka się z przygotowanym na nią człowiekiem.

Fundamenty odporności: cel, tempo i pułapki reshoringu

Polityka amerykańska w obszarze przemysłu przestała być sielankowym pejzażem opartym na konsensusie, a stała się gęstym polem nieustannego sporu o przyszłość mocarstwa. Choć presja na odbudowę krajowej produkcji półprzewodników wydaje się trwała, to konkretne instrumenty tego wsparcia przypominają ruchome piaski, zależne od kaprysów kolejnych administracji i politycznych przetasowań. Strategiczny kierunek jest jasny, ale narzędzia jego realizacji pozostają zakładnikami biurokratycznej inercji oraz doraźnych interesów partyjnych. Wielu komentatorów popełnia tu kardynalny błąd, myląc stabilność dalekosiężnego celu z trwałością i niezmiennością samego

instrumentarium. Gospodarka realna, pozbawiona złudzeń, zwykle wystawia potem słony rachunek za ten nadmierny, gabinetowy optymizm. Okazuje się, że w świecie wielkiego przemysłu mapa rzadko pokrywa się z terytorium.

Trzeci filar tej konstrukcji, czyli cel, bywa często zbywany przez wyznawców wąsko rozumianej ekonomii jako nieistotny, niemal poetycki dodatek do twardych liczb. Tymczasem mamy tu do czynienia z błędem kategorii, ponieważ cel nie jest dekoracją projektu, lecz fundamentalnym mechanizmem zakorzenienia inwestycji w tkance społecznej. Zakład produkcyjny wzniesiony wyłącznie na fundamencie ulg podatkowych lub taniego gruntu jest z natury bytem migotliwym i skłonnym do nagłej ucieczki. Gdy tylko inna jurysdykcja zaoferuje nieco bardziej atrakcyjny pakiet powitalny, kapitał błyskawicznie przypomni sobie, że nie zna pojęcia lojalności. To nie jest bon mot. To jest nekrolog starej matematyki biznesu.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja, gdy inwestycja zostaje nierozerwalnie połączona z szerszą misją, taką jak bezpieczeństwo narodowe, regionalne odrodzenie czy suwerenność lekowa. Taki projekt, zakotwiczony w lokalnym sensie wspólnotowym, zyskuje rzeszę naturalnych obrońców, dla których fabryka nie jest tylko miejscem pracy, ale częścią ich własnej przyszłości. Szkoły, uczelnie, lokalni dostawcy oraz samorządy zaczynają postrzegać dany zakład jako kluczowy element ekosystemu, który należy chronić przed rynkowymi wahaniami. W dobie nieuchronnych kryzysów legitymizacja instytucjonalna, czyli budowanie szerokiej koalicji społecznej wokół projektu, staje się bezcennym kapitałem politycznym. Projekt broni się wtedy nie tylko suchym bilansem zysków i strat, ale autentycznym mandatem społecznym. Taniość bywa droga.

Dobrym przykładem tej dynamiki jest BlueOval City, które Ford od początku promował nie jako kolejną montownię, lecz jako serce amerykańskiej rewolucji elektrycznej. Opowieść o transformacji całego regionu i długofalowym horyzoncie inwestycyjnym miała nadać przedsięwzięciu wymiar niemal cywilizacyjny, wykraczający poza zwykły biznes. Oficjalne przekazy wciąż podkreślają rolę tego centrum w zachodnim Tennessee, jednak najnowsze korekty planów produktowych pokazują, że nawet wielka narracja nie chroni przed dyscypliną rynku. To ważna przestroga dla strategów: cel nadaje inwestycji niezbędną trwałość polityczną, ale nigdy nie zwalnia jej z konieczności przejścia przez ekonomiczną próbę ognia. Cel jest kompasem, ale nie silnikiem.

Czwarty filar, czyli tempo, jest prawdopodobnie najbardziej bezwzględnym i jednocześnie najbardziej niedocenianym elementem współczesnego wyścigu o przemysłową dominację. W globalnej rywalizacji powolność nie jest oznaką rozwagi, lecz formą dobrowolnej kapitulacji i nieobecności na kluczowych rynkach przyszłości. Projekt może być technologicznie genialny i społecznie akceptowalny, a mimo to ponieść klęskę, jeśli nie zdoła wstrzelić się w swoje unikalne okno rynkowe. Świat nie nagradza spóźnionej perfekcji. Nagradza trafienie w moment. Jeśli nasi

konkurenci potrafią szybciej stawiać zakłady i kompresować ścieżki szkoleniowe, to nasza proceduralna ociężałość staje się naszym największym obciążeniem. Przepisy są potrzebne, ale biurokratyczny narcyzm już nie.

Współczesne dane analityczne, w tym te pochodzące z Census Bureau, nie pozwalają już traktować reshoringu jako czystej fantazji znudzonych publicystów. Wydatki na budownictwo produkcyjne w USA gwałtownie wzrosły w ostatnich latach i choć w 2025 roku tempo to nieco osłabło, wciąż pozostaje ono daleko powyżej poziomów sprzed pandemii. Ten boom inwestycyjny jest faktem, ale nie zdejmuje on z nas odpowiedzialności za pytanie o realną zdolność do finalizacji tych ambitnych zamierzeń. Liczba rozpoczętych budów nie jest jeszcze ostatecznym dowodem na powstanie odpornego systemu, lecz jedynie znakiem, że weszliśmy w fazę materializacji naszych ambicji. Reshoring bez rytmu wykonania pozostaje patriotyzmem PowerPointa.

Logika nowego paradygmatu najwyraźniej objawia się w sektorach krytycznych, gdzie władza w XXI wieku przybiera postać krzemową, a nie tylko militarną. Farmacja przypomina nam brutalnie, że bezpieczeństwo zdrowotne jest integralną częścią suwerenności narodowej, a nie jedynie domeną korporacyjnej dobroczynności. Z kolei transformacja energetyczna bez kontroli nad surowcami krytycznymi może doprowadzić jedynie do zamiany jednej formy uzależnienia na inną, równie niebezpieczną. Musimy też pamiętać o strukturze cyberfizycznej, czyli integracji procesów fizycznych z systemami informatycznymi, która czyni nowoczesne fabryki podatnymi na ataki cyfrowe. W tym nowym świecie fabryka jest tak samo narażona na brak dostaw stali, jak i na paraliż wywołany awarią serwera. Nie można przy tym pominąć wymiaru środowiskowego i regulacyjnego, które domykają ten skomplikowany obraz.

Reshoring jako nowa doktryna: od taniości do odporności

Część starszej debaty o reshoringu, czyli procesie przenoszenia produkcji przemysłowej z zagranicy z powrotem do kraju macierzystego, brzmiała tak, jakby wystarczyło po prostu „odzyskać fabryki”, a cała reszta gospodarczej układanki domknie się sama. Tymczasem nowoczesny przemysł wchodzi dziś w świat, w którym zrównoważony rozwój przestał być jedynie wdzięcznym tematem dla działów PR czy elementem moralnej narracji. Stał się on twardym warunkiem dostępu do kapitału, fundamentem rynkowej reputacji oraz gwarantem zgodności regulacyjnej i handlowej przewidywalności w coraz bardziej kapryśnym otoczeniu. Unijny CBAM, czyli mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO_2, przeszedł już fazę przejściową i od 2026 roku wchodzi w etap definitywny, co drastycznie podnosi stawkę za każdy gram śladu

węglowego w handlu z Europą. Dla amerykańskich i zachodnich projektów przemysłowych oznacza to, że zielona energia, recykling surowców czy mierzalność wskaźników ESG nie są już tylko estetycznym dodatkiem do raportu rocznego. Stały się one nową geometrią konkurencyjności, wyznaczającą granice między zyskiem a marginalizacją. Można oczywiście ironizować na temat zielonych metryk, ale cło węglowe ma tę specyficzną cechę, że zazwyczaj nie obraża się na sarkazm, lecz po prostu wystawia rachunek. Taniość bywa dziś wyjątkowo droga.

Recepcja społeczna powrotu przemysłu jest jednak znacznie bardziej ambiwalentna, niż chcieliby to widzieć entuzjaści szybkich i łatwych zwycięstw. Z jednej strony reshoring bywa malowany jako zbawienna odpowiedź na erozję klasy średniej, sposób na odzyskanie godnych miejsc pracy i lekarstwo na polityczną frustrację regionów dotkniętych deindustrializacją. Z drugiej strony musimy uczciwie przyznać, że sam powrót kapitału nie stanowi automatycznej gwarancji odbudowy dawnego ładu społecznego, który pamiętają nasi ojcowie. Fabryki, które dziś wracają na Zachód, są fundamentalnie inne niż te, które opuszczały go trzy dekady temu, stając się strukturami cyberfizycznymi, czyli zakładami, w których procesy materialne są nierozerwalnie zintegrowane z systemami informatycznymi. Są one znacznie bardziej kapitałochłonne, niemal całkowicie zautomatyzowane i uzależnione od bardzo wąskich, specjalistycznych kompetencji, co czyni je mało chłonnymi dla pracy niewykwalifikowanej. Dlatego politycy obiecujący opinii publicznej proste odwrócenie procesów z lat 90. ryzykują, że ich wizja okaże się jedynie sentymentalnym złudzeniem. Reshoring nie przywróci nam świata wczorajszego, ponieważ jego celem jest stworzenie zupełnie nowego układu produkcyjnego. Bez głębokiego sprzężenia z nowoczesną edukacją, polityką mieszkaniową i inkluzją grup dotąd niedoreprezentowanych w naukach technicznych, nowy przemysł pozostanie jedynie drogą enklawą bez społecznego zakorzenienia. Reshoring bez rytmu wykonania pozostaje patriotyzmem PowerPointa.

W tym miejscu dotykamy kluczowego punktu, w którym ekonomia spotyka się z antropologią oraz prawem, tworząc nową tkankę państwowości. Rynek pracy nie jest bowiem zwykłą tablicą ogłoszeń, na której spotykają się popyt z podażą, lecz stanowi żywą instytucję reprodukcji społecznej. Jeżeli nowoczesny przemysł realnie potrzebuje kobiet, mieszkańców terenów wiejskich czy pracowników wymagających głębokiego przekwalifikowania, to włączenie tych grup nie jest aktem moralnej dobroczynności ze strony korporacji. Jest to twardy wymóg przetrwania systemu, gdyż luka kompetencyjna, czyli niedobór wykwalifikowanych pracowników zdolnych do obsługi cyfrowych linii produkcyjnych, może stać się barierą nie do przebicia nawet dla miliardowych inwestycji. Równość w obszarze STEM ma zatem wymiar czysto strategiczny, a nie tylko wizerunkowy, co pozwala budować legitymizację instytucjonalną wokół projektów przemysłowych. Podobnie rzecz ma się z imigracją kwalifikowaną, która w debacie publicznej bywa często rozrywana między naiwnym moralizmem a paraliżującym lękiem przed obcym. Tymczasem w chłodnej logice

przemysłowej jest ona po prostu niezbędną dźwignią operacyjną, pozwalającą na transfer wiedzy tam, gdzie jej chwilowo brakuje. Jeśli nowoczesny zakład potrzebuje inżynierów z Tajwanu czy Korei do uruchomienia kluczowych procesów, to sprawna polityka wizowa staje się de facto integralną częścią polityki obronnej i przemysłowej. Nic tak skutecznie nie obnaża słabości państwa, jak system, który potrafi wyłożyć miliardy na dotacje dla fabryki, a jednocześnie nie potrafi sprawnie dopuścić do pracy ludzi niezbędnych do jej funkcjonowania.

Z tej perspektywy cała debata o zmierzchu globalizacji i przejściu do ery odporności okazuje się czymś znacznie głębszym niż tylko przelotną gospodarczą modą. To fundamentalny spór o naturę nowoczesnej racjonalności i o to, jak definiujemy sukces w skali makro. Czy racjonalne jest to, co okazuje się najtańsze w arkuszu kalkulacyjnym za bieżący kwartał, czy może to, co potrafi wytrzymać niespodziewany cios geopolityczny? Czy państwo ma pełnić jedynie rolę bezstronnego arbitra procesów rynkowych, czy powinno stać się kustoszem zdolności strategicznych, dbającym o przetrwanie wspólnoty w czasach kryzysu? Czy praca jest wyłącznie kosztem, który należy bezlitośnie minimalizować, czy raczej zasobem wymagającym instytucjonalnego odtworzenia i ochrony? Te pytania nie są pobocznymi dygresjami, lecz stanowią sam rdzeń nowego paradygmatu, w którym przymus strategiczny wymusza na mocarstwach traktowanie handlu jako elementu strategii obronnej. Przewaga nie należy już do tego, kto najskuteczniej eksploatuje globalne asymetrie, lecz do tego, kto najsprawniej potrafi minimalizować własne podatności na szantaż. To nie jest bon mot; to jest nekrolog starej matematyki biznesu, która wierzyła, że świat zawsze będzie bezpiecznym miejscem dla najtańszych dostawców.

Jest zatem coś głęboko ironicznego w fakcie, że współczesny kapitalizm musi dziś z mozołem odkrywać na nowo rzeczy, które przez dekady odrzucał jako nieproduktywne resztki starego porządku. Nagle odkrywamy wartość zapasu, który kiedyś nazywano marnotrawstwem, oraz wagę konkretnego miejsca, które miało być nieistotne w „płaskim" świecie globalnych przepływów. Odkrywamy sens szkolnictwa technicznego i potrzebę aktywnej polityki przemysłowej, rozumiejąc, że nie każda zależność handlowa jest efektywna, nawet jeśli na papierze wygląda na wyjątkowo tanią. Okazuje się, że cyberbezpieczeństwo jest materią równie realną i twardą jak stal, a logistyka bywa równie polityczna i zapalna jak tradycyjna dyplomacja. Odkrywamy wreszcie, że nowoczesne społeczeństwa nie są w stanie przetrwać, żywiąc się samym outsourcingiem i usługami finansowymi, pozbawionymi bazy wytwórczej. To odkrycie jest bolesne i kosztowne, ale w ostatecznym rozrachunku wydaje się absolutnie konieczne dla zachowania suwerenności. Cywilizacje rzadko uczą się tanio, zazwyczaj płacąc za najważniejsze lekcje głębokim kryzysem, który wymusza porzucenie wygodnych dogmatów. Amerykański reshoring nie powinien być zatem czytany jako sentymentalny odruch za minioną epoką, lecz jako budowa nowej doktryny gospodarczej, w której odporność staje się nową nazwą konkurencyjności.

W tej nowej doktrynie przemysł nie jest już traktowany jako zakurzony relikt przeszłości, lecz jako kluczowe narzędzie suwerenności narodowej i bezpieczeństwa. Fabryka przestaje być samotnym budynkiem na przedmieściach, stając się węzłem skomplikowanego systemu obejmującego energię, dane, ludzi, prawo oraz narrację o przynależności do konkretnego miejsca. Państwo w tym układzie ma nie tyle rozdawać przywileje, ile kotwiczyć kluczowe zdolności produkcyjne, chroniąc je przed wstrząsami zewnętrznymi i przymusem strategicznym rywali. Przyszłość nie należy już do tych, którzy potrafią produkować najtaniej, lecz do tych, którzy potrafią działać i dostarczać dobra mimo gwałtownych zakłóceń w łańcuchach dostaw. Powiedzmy to bez zbędnych eufemizmów: globalizacja w swojej późnej, skrajnie neoliberalnej wersji, po prostu pożarła własne uzasadnienie. W pogoni za chwilową taniością podcięła ona własną legitymizację społeczną, a w pogoni za płynnością kapitału całkowicie zlekceważyła elementarne wymogi bezpieczeństwa narodowego. Resilience nie jest więc tylko modnym słowem wyjętym z konsultingowego słownika, lecz desperacką próbą naprawy tego, co przez lata przedstawiano jako nienaprawialne, bo rzekomo optymalne. A skoro stary porządek tak długo i skutecznie udawał dziejową konieczność, to nowy musi teraz nauczyć się odwagi budowania struktur, które przetrwają próbę czasu.

Warto w tym miejscu przywołać pewną przypowieść, która idealnie obrazuje pułapkę, w jaką wpada współczesne myślenie o powrocie przemysłu. Pewne miasto, marząc o potędze, postanowiło zbudować najnowocześniejszy port na świecie, nie szczędząc środków na infrastrukturę i najnowsze technologie. Powstały gigantyczne nabrzeża, zautomatyzowane dźwigi, zaawansowane systemy skanowania kontenerów i lśniące biurowce ze szkła i stali, które miały być symbolem nowej ery. Gdy jednak nadszedł uroczysty dzień otwarcia, okazało się, że port nie może funkcjonować, bo zabrakło w nim pilotów portowych, inżynierów utrzymania ruchu, specjalistów od cyberbezpieczeństwa oraz nauczycieli, którzy mogliby wyszkolić ich następców. Port był gotowy pod względem architektonicznym, ale funkcjonalnie pozostawał jedynie martwym szkicem na mapie, ponieważ zapomniano o ludziach i instytucjach, które tchnęłyby w niego życie. Tę historię warto zachować w pamięci jako przestrogę, bo opisuje ona sam rdzeń obecnego problemu z reshoringiem, który zbyt często skupia się na murach, a zbyt rzadko na społecznej tkance. Kto dziś myli tempo inwestycji z dbałością o detale instytucjonalne, ten jutro będzie mylił ruinę swoich strategicznych planów ze zwykłym pechem. Świat nie nagradza spóźnionej perfekcji, ale jeszcze surowiej karze tych, którzy budują zamki na piasku, zapominając o fundamentach, jakimi są ludzie i ich kompetencje.

Kapitał to za mało: dlaczego edukacja jest nową infrastrukturą

Kapitał posiada tę rzadką i zwodniczą właściwość, że potrafi nadać materii tempo, którego nie wytrzymuje tkanka społeczna. Pieniądze potrafią w kilka miesięcy wznieść mury fabryki i wypełnić ją najnowocześniejszymi maszynami, jednak społeczeństwo nie potrafi równie łatwo przyspieszyć produkcji kompetencji. Rynek pracy nie jest bowiem jedynie logistycznym dodatkiem do strategii przemysłowej, lecz jej osią krytyczną, na której łamią się najbardziej ambitne plany. W amerykańskiej debacie publicznej zbyt długo panowało naiwne złudzenie, że jeśli państwo uruchomi potężne bodźce inwestycyjne, to reszta gospodarczej układanki ułoży się niemal samoistnie. Tymczasem twarde dane pokazują rzeczywistość znacznie mniej wygodną dla politycznych optymistów, którzy wierzą w magiczną moc samych dotacji. Według analizy Deloitte i The Manufacturing Institute, amerykański przemysł może potrzebować około 3,8 miliona nowych pracowników w latach 2024–2033, przy czym niemal połowa tych miejsc może pozostać nieobsadzona. To nie jest zwykły, techniczny brak personelu, lecz fundamentalne ograniczenie zdolności całego projektu reindustrializacyjnego. Fabryki mogą oczywiście powstać, ale bez odpowiednio przygotowanych ludzi staną się jedynie drogimi pomnikami politycznej gorliwości.

Współczesny paradygmat naukowy coraz mocniej odrzuca prostą, niemal luddystyczną opozycję między technologią a zatrudnieniem. Nie chodzi już o banalne, powtarzane od dekad pytanie, czy automatyzacja ostatecznie „zabierze nam pracę” i skaże miliony na bezczynność. Pytanie znacznie bardziej adekwatne brzmi: jakie rodzaje pracy przestaną być rdzeniem produkcji, a jakie staną się nowym, bezwzględnym warunkiem uczestnictwa w nowoczesnej gospodarce przemysłowej. Raport World Economic Forum z 2025 roku wskazuje, że do 2030 roku aż 59 procent pracowników będzie wymagało głębokiego przekwalifikowania lub istotnego podniesienia kwalifikacji. Luka kompetencyjna, czyli strukturalny niedobór pracowników zdolnych do obsługi cyfrowych systemów wytwórczych, pozostaje najczęściej wskazywaną barierą transformacji biznesowej. Oznacza to, że dzisiejszy spór o przyszłość przemysłu jest w rzeczywistości sporem o tempo i jakość uczenia się całego społeczeństwa. Gospodarka nie przegrywa dziś dlatego, że posiada za mało maszyn, lecz wtedy, gdy nie potrafi zsynchronizować swoich instytucji edukacyjnych z rytmem zmiany technologicznej.

Pojęcie reskillingu, czyli praktyki polegającej na systemowym wdrażaniu pracowników w nowe role zawodowe, było przez lata traktowane zbyt miękko, niemal jak elegancki dodatek do korporacyjnej polityki kadrowej. To był błąd, za który dzisiaj przychodzi nam płacić wysoką cenę w postaci przestojów na liniach produkcyjnych. Reskilling nie jest wydatkiem peryferyjnym, lecz

infrastrukturą strategiczną o znaczeniu porównywalnym z sieciami energetycznymi. Tak jak państwo nie pyta, czy warto finansować sieci przesyłowe wysokiego napięcia, tak nie powinno pytać, czy warto finansować zdolność ludzi do płynnego przechodzenia między rolami technologicznymi. W nowoczesnej fabryce operator nie jest już tylko biernym wykonawcą powtarzalnych czynności manualnych. Coraz częściej staje się on nadzorcą złożonych systemów, diagnostą procesów i mediatorem między strumieniem danych a fizyczną materią. Jest użytkownikiem zaawansowanych interfejsów, a czasem także krytycznym korektorem błędów algorytmicznych, których maszyna nie potrafi samodzielnie zidentyfikować.

W tym sensie przemysł 5.0 wcale nie znosi pracy ludzkiej, lecz odbiera jej dawną, kojącą prostotę, zastępując ją koniecznością ciągłej adaptacji. To właśnie dlatego hasło „fabryki, które myślą" nie jest wyłącznie efektowną metaforą technologiczną, lecz niesie ze sobą poważne konsekwencje antropologiczne. Skoro fabryka myśli coraz bardziej, człowiek nie może pozostać przy niej bezmyślny, bo system po prostu go odrzuci jako element niekompatybilny. Warto jednak zachować zdrowy sceptycyzm wobec publicystycznych uproszczeń, które wieszczą natychmiastową rewolucję w każdym warsztacie. Nie każda linia produkcyjna stanie się jutro cybernetycznym organizmem sterowanym przez sztuczną inteligencję, a nie każdy pracownik przemysłowy przeobrazi się w inżyniera systemów. Jednak kierunek zmiany jest dobrze uchwytny i całkowicie nieodwracalny dla każdego, kto obserwuje globalne rynki. Najnowsze badania nie pozostawiają większych wątpliwości, że rosnąć będzie znaczenie kompetencji cyfrowych, analitycznych oraz adaptacyjnych. Kto więc mówi dziś o „powrocie fabryk", a milczy o przebudowie kompetencyjnej społeczeństwa, ten opowiada zaledwie połowę historii. A połowa historii w gospodarce bywa najdroższą formą kłamstwa.

Na tym tle pierwsza kotwica Browna, czyli ludzie, odsłania pełnię swojego strategicznego sensu jako fundamentu nowoczesnego państwa. To nie jest filar miękki, jak chcieliby go widzieć zwolennicy twardego realizmu ekonomicznego skupieni wyłącznie na bilansach. To jest filar twardy, choć jego podstawowym materiałem budulcowym nie jest stal ani beton, lecz czas. Szkolenia muszą wyprzedzać wylewanie fundamentów, ponieważ czasu, w przeciwieństwie do komponentów elektronicznych, nie da się zaimportować w kontenerach z Azji. Nie wystarczy zorganizować doraźnej rekrutacji po uroczystym przecięciu wstęgi w nowym zakładzie. Trzeba budować rurociągi talentów znacznie wcześniej, działając lokalnie, wielopoziomowo i z ogromną instytucjonalną cierpliwością. Community colleges, uniwersytety techniczne, szkoły zawodowe oraz programy praktyk nie są jedynie dekoracją ekosystemu przemysłowego. To jest jego rdzeń reprodukcyjny, bez którego każda próba reshoringu, czyli przenoszenia produkcji z powrotem do kraju, skończy się fiaskiem. Reshoring bez rytmu wykonania pozostaje bowiem jedynie

patriotyzmem PowerPointa, który ładnie wygląda na slajdach, ale nie produkuje ani jednej sztuki towaru.

Im szybciej gospodarki Zachodu przyjmą tę prawdę do wiadomości, tym mniejsze będzie ryzyko, że wielkie inwestycje staną się puste od środka. Kluczowa staje się tutaj również kwestia wizerunku i prestiżu pracy przemysłowej w oczach młodego pokolenia. Jednym z najbardziej uderzających paradoksów późnej nowoczesności jest to, że społeczeństwa potrafią głośno narzekać na utratę miejsc pracy w przemyśle, a równocześnie wychowują dzieci w przekonaniu, że praca techniczna jest gorszą drogą aspiracji. To kulturowe pęknięcie ma znaczenie znacznie większe, niż skłonni są przyznać ekonomiści przywiązani do suchych modeli podaży pracy. Gdy przez dekady społecznie premiuje się tylko jedną ścieżkę awansu, marginalizując techniczne drogi średnie, system sam wysusza sobie źródło kadr. Dlatego powrót przemysłu jest w równym stopniu operacją gospodarczą, co wojną o prestiż i godność kształcenia technicznego. Nie da się też uczciwie mówić o rynku pracy bez dotknięcia drażliwej kwestii migracji, gdzie debata publiczna zwykle staje się zakładnikiem emocji. Problem w tym, że emocje mają tę specyficzną właściwość, iż wyjątkowo słabo uruchamiają fabryki.

Transfer wiedzy i nowa filozofia odporności przemysłowej

Kiedy w Stanach Zjednoczonych wyrastają nowoczesne fabryki półprzewodników, a reshoring – czyli proces przenoszenia produkcji z zagranicy do kraju macierzystego – nabiera tempa, ich mury potrzebują czegoś więcej niż tylko lokalnych absolwentów. Przez pewien czas te zaawansowane zakłady będą wymagały importu doświadczenia z miejsc, gdzie podobne procesy technologiczne już dawno oswojono. Transfer know-how z Azji czy Europy nie jest bynajmniej formą kapitulacji ani zdradą rodzimego rynku pracy, lecz niezbędnym warunkiem jego ostatecznego dojrzewania. W tej materii Brown ma całkowitą rację, której należy bronić z determinacją, nie ulegając przy tym tanim szantażom populistycznej retoryki. Ekspert z zagranicy nie jest intruzem zabierającym etat, lecz katalizatorem uruchamiającym mechanizm, jakiego lokalna gospodarka nie potrafi jeszcze obsługiwać samodzielnie. On nie kradnie przyszłości, on po prostu drastycznie skraca okres technologicznej niekompetencji.

Pojawia się tu paradoks, w którym polityka nominalnie „prokrajowa” okazuje się antyprzemysłowa, jeśli zablokuje dopływ ludzi niezbędnych do sprawnego uruchomienia inwestycji. Współczesny przemysł to gospodarka uczenia się przez integrację, gdzie wiedza nie jest statycznym zasobem, lecz dynamicznym procesem. Nie tylko człowiek uczy się obsługi skomplikowanej maszyny, ale i

maszyna, poprzez algorytmy, uczy człowieka optymalnych zachowań w rytmie wyznaczanym przez rynek i regulacje. W takim układzie imigracja kwalifikowana przestaje być problemem tożsamościowym, a staje się czystym mechanizmem niwelowania dystansu rozwojowego. Kraj marzący o zaawansowanej produkcji bez transferu kompetencji przypomina ucznia żądającego dyplomu po wygnaniu nauczyciela z klasy. Można oczywiście głośno krzyczeć o narodowej dumie, jednak warto pamiętać, że dyplom od samego krzyku jeszcze nigdy nie powstał.

Przemysł 5.0 – czyli nowa faza rozwoju kładąca nacisk na współpracę człowieka z maszyną i odporność systemu – zasługuje na rozwinięcie, gdyż bywa mylony z prostą kontynuacją automatyzacji. W dobie Przemysłu 4.0 zachwycaliśmy się głównie łącznością, internetem rzeczy oraz chłodną analityką danych. Dzisiaj akcent przesuwa się ku relacji między technologią a człowiekiem, gdzie kluczowym pojęciem staje się odporność systemu na nieprzewidziane wstrząsy. Nowoczesny zakład musi być zdolny do błyskawicznej rekonfiguracji, ochrony własności intelektualnej oraz zachowania autonomii w obliczu globalnych kryzysów. To właśnie tutaj coboty, systemy predykcyjne oraz modele optymalizacji energetycznej nabierają realnego znaczenia strategicznego. To nie jest bon mot, to nekrolog starej matematyki biznesu wierzącej, że sama efektywność wystarczy do przetrwania na wzburzonym morzu geopolityki.

Cyfrowy bliźniak – czyli wirtualna replika fizycznego obiektu lub procesu – nie jest jedynie technicznym modelem, lecz fundamentem nowej filozofii zarządzania ryzykiem. Jeśli potrafimy zasymulować poważną awarię lub skutki przeciążenia linii produkcyjnej jeszcze przed ich wystąpieniem w świecie fizycznym, zyskujemy coś cenniejszego niż oszczędności. Przedsiębiorstwo buduje w ten sposób swoją przewagę epistemiczną, czyli zdolność do szybszego i precyzyjniejszego rozpoznawania rzeczywistości niż robią to konkurenci. W epoce, w której odporność staje się nową walutą, taka przewaga informacyjna błyskawicznie przekłada się na realną dominację gospodarczą. Wygrywa nie tylko ten, kto ma najtańsze komponenty, ale przede wszystkim ten, kto najszybciej zdiagnozuje własną słabość, zanim ta przerodzi się w rynkowy koszt. Dochodzimy tym samym do fundamentów reshoringu, gdzie cyberbezpieczeństwo staje się krytyczną infrastrukturą przetrwania. Reshoring bez rygoru wykonania pozostaje jedynie patriotyzmem PowerPointa.

Cyberodporność i suwerenność: nowe fundamenty przemysłu

Brown słusznie zauważa, że współczesna fabryka przestała być jedynie zbiorem hal i maszyn, stając się skomplikowaną strukturą cyberfizyczną, czyli nowoczesnym zakładem, w którym procesy materialne są nierozerwalnie zintegrowane z systemami informatycznymi. Wyobraźmy sobie most,

który choć zbudowany z betonu, utrzymuje się w pionie tylko dzięki nieustannemu działaniu niewidzialnych algorytmów korygujących jego napięcie w czasie rzeczywistym. W tym nowym świecie atak typu ransomware potrafi sparaliżować linię montażową równie skutecznie, co nagła przerwa w dostawie prądu czy zerwanie fizycznego łańcucha dostaw komponentów. Agencja CISA przez cały 2025 rok nieustannie przypominała, że wzmacnianie odporności infrastruktury krytycznej to nie luksus, lecz elementarny wymóg przetrwania w cyfrowym ekosystemie. Oficjalne wytyczne traktują dziś cyberzagrożenia jako stały element krajobrazu, wymagający od organizacji wdrażania rygorystycznych procedur reagowania, które wykraczają poza zwykłą instalację antywirusa. Reshoring bez rygoru wykonania w sferze cyfrowej pozostaje jedynie patriotyzmem PowerPointa.

To nie jest jedynie techniczne ostrzeżenie płynące z marginesu raportów branżowych, lecz fundamentalna zmiana w postrzeganiu bezpieczeństwa gospodarczego, która staje się naszą nową, niepokojącą normą. W konsekwencji musimy zacząć traktować cyberbezpieczeństwo na równi z fundamentami budynku, przyłączem energetycznym czy dostępem do bieżącej wody, bez których żadna produkcja nie ma racji bytu. Skoro nowoczesny zakład opiera się na ciągłym przepływie danych, zdalnych aktualizacjach oprogramowania i gęstej sieci czujników IoT, to jego powierzchnia ataku rozszerza się w sposób niemal geometryczny. Każdy zewnętrzny dostawca usług cyfrowych i każde chmurowe repozytorium dokumentacji stają się potencjalnymi drzwiami dla intruza, co czyni tradycyjne mury fabryki niemal przezroczystymi dla cyfrowego szpiegostwa. Przenoszenie produkcji do kraju bez jednoczesnego zadbania o cyberodporność byłoby jedynie powierzchownym leczeniem starych błędów, polegającym na zmianie adresu fizycznego przy zachowaniu pełnej podatności cyfrowej. Odtwarzalibyśmy lokalną obecność, pozostawiając klucze do systemu w rękach tych, przed którymi rzekomo chcemy się chronić, co byłoby rozwiązaniem tylko połowicznie mądrym.

Tu właśnie wyłania się zagadnienie „niewidzialnej połowy” reshoringu, czyli procesu przenoszenia produkcji z powrotem do kraju, o której rzadko dyskutuje się poza hermetycznymi kręgami specjalistów od bezpieczeństwa narodowego. Powrót do macierzy nie dotyczy bowiem wyłącznie dymiących kominów i ciężkich pras hydraulicznych, lecz obejmuje cały wachlarz usług krytycznych, od centrów danych po obsługę systemów płatniczych. Back office dla ochrony zdrowia, analiza finansowa, wsparcie techniczne czy operacje chmurowe stanowią dziś integralną część tego samego pejzażu narodowej odporności, co huty czy kopalnie. Szpital może zostać sparaliżowany nie tylko przez brak podstawowych leków, ale również przez nagłą awarię systemu przetwarzania danych medycznych, która uniemożliwi postawienie diagnozy ratującej życie. Fabryka z kolei traci swoją przewagę konkurencyjną nie tylko przez drożejące surowce, lecz przede wszystkim przez kradzież unikalnych projektów i danych procesowych. Usługi nie są w tej układance estetycznym dodatkiem,

lecz niewidzialną infrastrukturą suwerenności, której nie widać na zdjęciach z uroczystego przecięcia wstęgi.

Sektory krytyczne przestają być jedynie listą modnych branż, a stają się mapą strategicznych punktów, w których państwo nie może pozwolić sobie na strategiczną nieobecność lub nadmierną zależność. Półprzewodniki stanowią tutaj przypadek najczystszy, łącząc w sobie rolę warunku innowacji, narzędzia obronności oraz kręgosłupa nowoczesnej cyfryzacji i przewagi gospodarczej. W Stanach Zjednoczonych ten sektor zyskał już status instytucjonalnie uprzywilejowany, choć jego rozwój pozostaje polem napięć między wielkimi ambicjami a twardą rzeczywistością wykonawczą i biurokratyczną. Oficjalne dane TSMC wskazują, że choć pierwsza fabryka w Arizonie ruszyła z produkcją wysokowolumenową pod koniec 2024 roku, to kolejne etapy inwestycji wciąż wymagają ogromnego wysiłku logistycznego. Przypadek Intela dobitnie przypomina, że sama skala finansowych deklaracji nie gwarantuje liniowego postępu, o czym świadczą doniesienia o przesunięciu pełnej operacyjności kampusu w Ohio na początek przyszłej dekady. Rynek półprzewodników nie wybacza wieloletniego spóźnienia równie łatwo, jak wybacza optymistyczną konferencję prasową, ponieważ czasu nie da się importować w kontenerach.

Różnica między inwestycją zapowiedzianą a taką, która potrafi uchwycić własne okno strategiczne, staje się kluczowym miernikiem sukcesu w nowym wyścigu zbrojeń przemysłowych. Drugi sektor krytyczny, obejmujący farmację i biotechnologię, rządzi się logiką odmienną, lecz w swoich skutkach równie bezwzględną dla spóźnialskich graczy na globalnej szachownicy. Ostatnia pandemia brutalnie obnażyła fakt, że bezpieczeństwo zdrowotne nie należy do sfery „miękkiej", lecz jest twardym segmentem bezpieczeństwa narodowego, decydującym o stabilności państwa. Zależność od zewnętrznych źródeł aktywnych składników farmaceutycznych czy odczynników laboratoryjnych może przełożyć się na śmiertelne koszty społeczne, których nie zrekompensuje żaden wzrost PKB. W tym obszarze reshoring nie musi oznaczać pełnej, autarkicznej samowystarczalności, lecz budowę minimalnej zdolności buforowej i dywersyfikacji źródeł dostaw. To klasyczny przypadek sytuacji, w której krótkowzroczna efektywność kosztowa musi ostatecznie ustąpić przed logiką bezpieczeństwa egzystencjalnego, bo taniość bywa w ostatecznym rozrachunku przerażająco droga.

Trzeci sektor, obejmujący baterie i magazynowanie energii, odsłania fascynujący paradoks współczesnej transformacji energetycznej, która ma nas wyzwolić z dawnych pęt surowcowych i politycznych. Państwa Zachodu, dążąc do odejścia od ropy i gazu, ryzykują wpadnięcie w nowe uzależnienie od litu, kobaltu czy grafitu, których rafinacja odbywa się poza ich terytorium. Dlatego tak istotna staje się koncepcja circular sovereignty, czyli praktyka polegająca na zamykaniu obiegu surowców poprzez recykling i budowę regionalnych zdolności przetwarzania materiałów.

Transformacja bez spójnej strategii materiałowej byłaby jedynie wymianą jednego rodzaju smyczy na inny, co w dłuższej perspektywie nie zmienia naszej pozycji negocjacyjnej. Projekty takie jak BlueOval City w Tennessee są dziś opowiadane jako coś więcej niż fabryki; to próby regionalnego przeobrażenia gospodarczego pod szyldem nowej suwerenności. Niemniej jednak, nawet najpotężniejsza narracja nie znosi presji zmiennego popytu i ryzyka korekt harmonogramu, co uczy nas chłodnej oceny zdolności adaptacyjnej zamiast religijnego entuzjazmu.

Czwarty sektor, obejmujący obronność i lotnictwo, potwierdza zasadę najstarszą i najtwardszą: państwo nie może outsourcować własnej zdolności strategicznej w sposób naiwny i bezkrytyczny. Można budować sojuszniczą kooperację i korzystać z globalnych łańcuchów, ale nie wolno udawać suwerenności, gdy krytyczna elektronika czy oprogramowanie znajdują się poza zakresem zaufanej kontroli. W tym obszarze reshoring ma charakter najmniej sentymentalny, stając się po prostu wymuszoną suwerennością, dyktowaną przez twarde realia geopolityczne i bolesne lekcje z historii. Nikt rozsądny nie chce testować w godzinie próby, czy zewnętrzny dostawca zachowa się zgodnie z obietnicami zawartymi w kolorowej prezentacji marketingowej. To nie jest kwestia ideologii, lecz elementarnego instynktu samozachowawczego, który nakazuje trzymać rękę na pulsie tam, gdzie ważą się losy wspólnoty narodowej. Diagnoza bez wykonania bywa w tym przypadku tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności, na którą nas po prostu nie stać w świecie pełnym napięć.

Na koniec należy wspomnieć o metalach ziem rzadkich i rafinacji surowców krytycznych, czyli obszarze mniej widowiskowym, ale być może decydującym o powodzeniu całej reszty. Gospodarki mogą kreślić najbardziej ambitne programy przemysłowe, lecz bez kontroli nad materiałowym wąskim gardłem pozostają zakładnikami cudzych zdolności przerobowych i politycznych kaprysów. Tu właśnie ujawnia się ograniczenie prostego reshoringu, ponieważ nie da się w magiczny sposób przywieźć do kraju całej geologii planety i jej naturalnych bogactw. Można jednak rozwijać technologie substytucji, długie kontrakty zabezpieczające oraz friend-shoring, czyli budowanie łańcuchów dostaw w oparciu o państwa podzielające te same wartości i interesy strategiczne. Takie podejście nie jest może romantyczne ani medialne, ale stanowi jedyną realną drogę do budowy trwałej odporności w świecie, który przestał być przewidywalny. To nie jest bon mot; to jest nekrolog starej matematyki biznesu, która wierzyła, że najniższa cena jest zawsze najlepszym wyborem.

Wszystkie te elementy składają się na nową definicję nowoczesnego przemysłu, który nie jest już tylko kwestią ekonomii, lecz staje się fundamentem przetrwania w epoce przymusu strategicznego. Przymus strategiczny, czyli wykorzystywanie dominacji w globalnych łańcuchach dostaw jako narzędzia nacisku politycznego na inne państwa, zmusza nas do przedefiniowania pojęcia zysku i efektywności. Nie wystarczy już produkować tanio; trzeba produkować bezpiecznie, w sposób

przewidywalny i odporny na wstrząsy, których nie da się przewidzieć w arkuszu kalkulacyjnym. Budowa tej nowej architektury gospodarczej wymaga czasu, kapitału i przede wszystkim żelaznej konsekwencji w realizacji raz obranej strategii, bez oglądania się na doraźne zyski. Ostatecznie suwerenność to nie tylko flaga nad bramą fabryki, ale przede wszystkim kontrola nad procesami, które sprawiają, że ta fabryka w ogóle może działać. Bez tej świadomości reshoring pozostanie jedynie kosztownym eksperymentem, a nie fundamentem nowej, stabilnej rzeczywistości gospodarczej, której tak bardzo potrzebujemy.

Architektura odporności: dlaczego Europa potrzebuje nowej strategii

To, co obserwujemy w dzisiejszej architekturze bezpieczeństwa, stanowi swoistą geologiczną wersję realizmu, gdzie fundamenty gospodarki okazują się równie twarde i nieustępliwe jak płyty tektoniczne. Wszystko sprowadza się ostatecznie do czterech filarów odnowy, które Brown kreśli z niemal architektoniczną precyzją, nie pozostawiając miejsca na życzeniowe myślenie o powrocie do przeszłości. Pierwszym z nich są ludzie, bowiem bez odpowiednich kompetencji każda, nawet najbardziej zaawansowana struktura operacyjna, pozostaje jedynie martwym i bezużytecznym zapisem w strategii. Luka kompetencyjna, czyli dotkliwy niedobór pracowników posiadających umiejętności niezbędne do zarządzania cyfrowymi liniami produkcyjnymi, staje się dziś głównym wąskim gardłem nowoczesnego przemysłu. Drugi filar to polityka, rozumiana jako twarda warunkowość wsparcia publicznego, bez której państwo ryzykuje kupowanie kosztownej iluzji zamiast budowania realnego potencjału.

Warto zauważyć, że te cztery kotwice działają jak układ naczyń połączonych, gdzie niedobór w jednym obszarze natychmiast osłabia całą konstrukcję odporności strategicznej. Nie da się przecież nadrobić braku wykwalifikowanych kadr samą tylko finezyjną polityką, tak jak nie można zastąpić głębokiego celu społecznego samym pośpiechem. Próba kompensowania opóźnień technologicznych propagandą sukcesu jest strategią krótkowzroczną, która w zderzeniu z rynkową rzeczywistością zawsze kończy się bolesnym i kosztownym upadkiem. Właśnie ta systemowość, owo wzajemne i nierozerwalne przenikanie się elementów, stanowi o największej sile ujęcia zaproponowanego przez Browna w jego najnowszych analizach. On nie proponuje nam jednej magicznej dźwigni, lecz kompletną architekturę odporności, wymagającą żmudnego i niezwykle precyzyjnego projektowania instytucjonalnego.

Niezwykle pouczające jest tutaj pojęcie celu, które w dobie wszechobecnej finansjalizacji bywa zbyt często sprowadzane do suchych rubryk w arkuszu kalkulacyjnym. Przywykliśmy myśleć, że

inwestycja broni się sama, o ile tylko zgadza się Excel, zapominając o znacznie głębszych mechanizmach społecznego trwania. Tymczasem doświadczenie nowoczesnych klastrów przemysłowych podpowiada nam coś znacznie ważniejszego dla długofalowego sukcesu każdej większej inicjatywy gospodarczej. Gdy dany projekt staje się integralną częścią tożsamości miejsca, cały region zaczyna niemal organicznie inwestować w jego przetrwanie oraz dalszy rozwój. Powstają dedykowane programy kształcenia, rozwija się budownictwo mieszkaniowe, a lokalne media z przekonaniem bronią sensu przedsięwzięcia przed każdą zewnętrzną krytyką.

Cel nie jest więc jedynie estetyczną ozdobą strategii, lecz realnym mechanizmem politycznej trwałości, który stabilizuje gospodarkę w czasach gwałtownej niepewności. Fabryka, której nikt z lokalnej społeczności nie uważa za własną, bywa zazwyczaj pierwszą do poświęcenia w momencie nadejścia globalnego kryzysu finansowego. Z kolei zakład, który wszedł do lokalnej imaginacji jako „nasz", zyskuje bezcenną amortyzację w postaci szerokiego wsparcia społecznego i politycznego. W epoce polikryzysu taki kapitał relacyjny okazuje się nie mniej realny i wartościowy niż najnowocześniejsze maszyny czy linie montażowe. Tutaj pojawia się legitymizacja instytucjonalna, czyli budowanie szerokiej koalicji wokół projektów przemysłowych, co zapewnia ich trwałość wykraczającą poza doraźny zysk akcjonariuszy.

Drugi filar, czyli politykę, musimy dziś odczytywać przez pryzmat ożywionej debaty o przemysłowym państwie strategicznym, które aktywnie kształtuje rynkową rzeczywistość. Współczesny paradygmat naukowy nie jest bynajmniej powrotem do prymitywnego etatyzmu, lecz równie mocno odrzuca dogmat całkowicie biernego i wycofanego państwa. OECD w swoim przełomowym przeglądzie odporności łańcuchów dostaw z 2025 roku wyraźnie zaznacza, że bezpieczeństwo nie wymaga całkowitego odwrotu od handlu. Odporność polega raczej na lepszym zarządzaniu ryzykiem, dywersyfikacji źródeł dostaw oraz głębokiej digitalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych w skali globalnej. Wymaga to ścisłej współpracy publiczno-prywatnej oraz stworzenia ram politycznych, które pozwolą na elastyczne reagowanie na dynamicznie zmieniające się warunki geopolityczne.

To ważna korekta wobec naiwnych wyobrażeń o całkowitym „powrocie do domu", który często bywa mylony z realną suwerennością gospodarczą w XXI wieku. Agresywny i bezrefleksyjny reshoring, czyli proces przenoszenia produkcji z powrotem do kraju macierzystego, mógłby paradoksalnie zwiększyć podatność gospodarki na lokalne szoki. Takie działanie podniosłoby koszty produkcji bez żadnej gwarancji uzyskania większego bezpieczeństwa strategicznego w dłuższej i bardziej wymagającej perspektywie czasowej. Innymi słowy, sama zmiana lokalizacji zakładu nie jest jeszcze tożsama z budowaniem odporności, jeśli nie idzie za tym inteligentny

projekt systemowy. Dlatego właśnie koncepcje takie jak friend-shoring czy regionalizacja zyskują dziś wyraźną przewagę nad anachronicznym marzeniem o pełnej, izolacjonistycznej autarkii.

Gospodarka odporna nie jest gospodarką samotną, lecz systemem selektywnie powiązanym z partnerami, którzy realnie obniżają ryzyko szantażu politycznego i logistycznego. Prawdziwy realizm w dzisiejszych czasach nie polega na zamykaniu granic, lecz na precyzyjnym rozpoznaniu, które współzależności są produktywne, a które stają się pułapką. Istnieje zasadnicza różnica między suwerennością, która umie świadomie wybierać swoje zależności, a iluzją samowystarczalności, która udaje, że one po prostu nie istnieją. W tym kontekście kluczowy staje się przymus strategiczny, czyli wykorzystywanie dominacji w łańcuchach dostaw jako narzędzia nacisku politycznego na inne państwa. Trzeci filar, czyli tempo, zasługuje na szczególną uwagę, gdyż w przestrzeni publicznej procedura bywa często fetyszyzowana ponad wszelką miarę.

W polityce przemysłowej nadmierna powolność potrafi zabić projekt równie skutecznie jak błędna technologia czy brak odpowiedniego finansowania na samym starcie. Dane o budownictwie produkcyjnym w USA pokazują, że fala inwestycji była realna i historycznie duża, co budzi zrozumiały podziw światowych obserwatorów. Seria FRED, oparta na danych Census Bureau, wskazuje, że wydatki na ten cel osiągnęły poziomy znacznie wyższe niż przed wybuchem pandemii. Jednak na początku 2026 roku widać już wyraźne schłodzenie nastrojów względem wcześniejszych maksimów, co zmusza do głębszej refleksji nad trwałością tego trendu. To dokładnie ten moment, w którym kończy się łatwy zachwyt nagłówkami prasowymi, a zaczyna trudna i żmudna analiza realnego wykonania.

Projekty przemysłowe nie są już tylko obietnicą wyborczą, lecz stają się twardym zobowiązaniem wobec nieubłaganego czasu, który nie wybacza żadnych opóźnień. W tej perspektywie bardzo trzeźwo brzmi pytanie operatorskie Browna: czy twój projekt jest konkurencyjny globalnie pod względem szybkości realizacji i wdrożenia? To pytanie powinno wisieć nad każdym biurkiem urzędnika, inwestora i menedżera, przypominając o brutalnych i bezwzględnych regułach gry rynkowej. Jeśli odpowiedź brzmi „nie”, projekt buduje własną obsolescencję, czyli proces starzenia się i wychodzenia z użycia, jeszcze przed pierwszym uruchomieniem. Gospodarka światowa nie zamierza czekać z szacunku dla cudzych, skomplikowanych procedur administracyjnych czy biurokratycznych zawiłości, które skutecznie hamują innowacyjność.

Warto zauważyć, że zwrot ku odporności ma również głęboki wymiar aksjologiczny, choć rzadko bywa on nazywany wprost w debatach czysto ekonomicznych. Po latach dominacji paradygmatu, w którym człowiek miał bezkrytycznie dostosować się do łańcucha dostaw, wraca fundamentalne pytanie o sens tej relacji. Czy łańcuch dostaw ma służyć wspólnocie, czy może to wspólnota stała się jedynie sługą globalnych przepływów kapitałowych i towarowych? To pytanie jest jednocześnie

ekonomiczne, prawne i antropologiczne, dotykając samych podstaw naszej cywilizacji oraz sposobu, w jaki organizujemy pracę. Jeśli gospodarka ma być wyłącznie mechanizmem maksymalizacji przepływu wartości, to każde lokalne zakorzenienie będzie postrzegane jako zbędna przeszkoda.

Jeśli jednak gospodarka ma być również urządzeniem służącym przetrwaniu społeczeństwa, to zakorzenienie staje się cnotą systemową o najwyższym znaczeniu dla stabilności. Brown bez wahania staje po tej drugiej stronie, argumentując, że w epoce polikryzysu gospodarka nieumiejąca chronić podstaw nie jest racjonalna. Upadek globalizacji w jej późnej, naiwnej odmianie nie polega na tym, że świat nagle przestał ze sobą handlować i wymieniać towary. Polega on raczej na tym, że przestaliśmy wierzyć, iż handel pozbawiony strategii sam z siebie wytworzy bezpieczeństwo i godność pracy. Resilience, czyli odporność systemu na gwałtowne wstrząsy, nie jest więc przelotną modą, lecz konieczną korektą po wielkiej katastrofie poznawczej elit.

Reshoring nie jest cofnięciem zegara do epoki protekcjonizmu, lecz próbą nauczenia gospodarki, że czasem trzeba płacić więcej za brak ryzyka. Właśnie w tym sensie nowa epoka przemysłowa nie jest romansem z przeszłością, lecz sporem o to, czy przyszłość będzie miała fundament. Przypowieść o pięciu kowalach, którzy mieli wykuć miecz na nadchodzącą wojnę, doskonale ilustruje to wyzwanie, przed którym stoi dziś cała Europa. Pierwszy miał rudę, drugi ogień, trzeci wzór, czwarty uczniów, lecz tylko piąty z nich znał dokładny termin nadchodzącej bitwy. Czterej pierwsi byli znakomitymi rzemieślnikami, lecz tylko piąty rozumiał, że bez uwzględnienia czasu pozostałe zalety są jedynie niewykorzystanym potencjałem.

Miecz wykuty już po bitwie, choćby był najpiękniejszy i najostrzejszy, staje się jedynie bezużytecznym eksponatem w muzeum utraconych szans i politycznej naiwności. Tę przypowieść warto zachować na koniec, bo pokazuje ona, że współczesna geopolityka przemysłowa nie jest konkursem na najpiękniejszą strategię w PDF-ie. To brutalny wyścig o zdolność zsynchronizowania ludzi, instytucji, kapitału i technologii w jednym, precyzyjnie określonym punkcie czasowym. Stany Zjednoczone nie odbudowują przemysłu w próżni, lecz robią to wobec konkurentów, którzy od dawna myślą ekosystemowo, a nie wyłącznie transakcyjnie. Korea Południowa pozostaje tu przypadkiem podręcznikowym, pokazującym jak chłodzić fałszywe entuzjazmy i budować realną siłę w oparciu o twarde fakty. Świat nie nagradza spóźnionej perfekcji, nagradza trafienie w moment, a reshoring bez rytmu wykonania pozostaje jedynie patriotyzmem PowerPointa.

Instytucjonalna architektura odporności: lekcje z Azji i Europy

Koreańska przewaga nie wyrasta z prostego faktu posiadania lasu krzemowych fabryk, lecz z traktowania całego ekosystemu jako żywego, świadomie pielęgnowanego organizmu politycznego. Gdy pod koniec 2024 roku Seul ogłaszał dofinansowanie czterech kluczowych sektorów high-tech kwotą 25,5 biliona wonów, nie był to jedynie jałowy przelew na konta czempionów, lecz impuls dla całego układu nerwowego gospodarki. Ministerstwo Nauki i ICT, uruchamiając projekty K-Cloud, stworzyło strukturę cyberfizyczną, czyli model zakładu, w którym procesy fizyczne są nierozerwalnie zintegrowane z systemami informatycznymi, co pozwala na pełną kontrolę nad łańcuchem wartości. Wszak w tym modelu kapitał, technologia i kadry nie są osobnymi kolumnami w arkuszu Excela, lecz projektuje się je jako jeden, samoreprodukujący się układ krążenia. To nie jest państwo, które najpierw stawia monumentalny zakład, a dopiero potem z niepokojem rozgląda się za kimś, kto potrafiłby go obsłużyć. Koreańczycy doskonale rozumieją, że fabryka pozbawiona stałego dopływu talentów jest tylko bardzo drogim, betonowym pomnikiem wystawionym marzeniom o przyszłości.

Singapur reprezentuje inną, choć równie pragmatyczną odmianę tej samej instytucjonalnej mądrości, nie próbując konkurować skalą terytorium, lecz niemal obsesyjną intensywnością koordynacji. Program SkillsFuture nie jest tam jedynie nudną broszurą pedagogiczną, lecz ruchem ogólnonarodowym budującym odporną kadrę, co stanowi fundament przetrwania małego państwa w dobie turbulencji. Oficjalne strategie MTI na lata 2025 i 2026 otwarcie stawiają na wzmacnianie zaawansowanej produkcji poprzez synergię AI, robotyki oraz biotechnologii, tworząc gęstą sieć powiązań między nauką a rynkiem. Do tego dochodzą precyzyjne działania EDB, które poprzez inicjatywy takie jak i4.0 Human Capital Initiative dbają o ciągłe podnoszenie kwalifikacji lokalnej siły roboczej, by nikt nie został w tyle. Lifelong learning, czyli praktyka polegająca na ciągłym kształceniu i podnoszeniu kwalifikacji przez całe życie, pozwala temu miastu-państwu przechodzić przez kolejne fale technologii szybciej, niż robią to jego sąsiedzi. Toteż w świecie cyfrowego przyspieszenia spóźniona perfekcja staje się jedynie uprzejmą formą kapitulacji.

Niemcy z kolei przypominają nam o trwałości fundamentów, których brak tak boleśnie odczuwa dziś system amerykański, a mianowicie o głęboko zakorzenionym szkolnictwie zawodowym i dualnym. Oficjalny portal federalny Make it in Germany nie bez powodu eksponuje centralną rolę vocational training, łącząc teorię z praktyką w sposób niemal rzemieślniczy, przypominający dawną dbałość o jakość każdego ogniwa. Jednocześnie nowy Skilled Immigration Act służy jako precyzyjne narzędzie do zasypywania luki kompetencyjnej, czyli niedoboru wykwalifikowanych pracowników

zdolnych do obsługi nowoczesnych linii produkcyjnych. W niemieckim modelu widać lekcję, która powinna stać się mottem dla reshoringu, czyli procesu polegającego na przenoszeniu produkcji przemysłowej z zagranicy z powrotem do kraju macierzystego. Nie wystarczy bowiem sam kult wysokiej technologii, jeśli nie towarzyszy mu legitymizacja instytucjonalna, czyli budowanie szerokiej koalicji społecznej wokół projektów przemysłowych, co pozwala na przetrwanie inwestycji w sytuacjach kryzysowych. Tam, gdzie gospodarka potrafi połączyć kształcenie zawodowe z mądrą migracją, odporność staje się cechą systemu, a nie dopisywaną po fakcie notatką.

Japonia pozostaje w tym zestawieniu punktem odniesienia najbardziej złożonym, przywołującym na myśl dawną strukturę keiretsu jako formę głębokiego zakorzenienia przemysłu w lokalnych wspólnotach, bankach i czasie pokoleniowym. Choć współczesne Tokio nie jest już prostą kopią powojennego świata, a dawne więzi uległy erozji pod wpływem globalnych rynków, sama lekcja instytucjonalna pozostaje niezwykle cenna dla każdego stratega. Długie relacje między przemysłem, finansowaniem a dostawcami ograniczają logikę czysto oportunistycznego wyjścia, która tak często paraliżuje zachodnie inwestycje nastawione na szybki zysk. Jeśli kapitał nie zachowuje się jak wieczny nomada, system znacznie lepiej znosi niepewność i nagłe wstrząsy, podobnie jak stary most, którego siła tkwi w głęboko osadzonych filarach. Przy czym należy traktować Japonię raczej jako źródło inspiracji w kwestii budowania trwałych więzi sieciowych niż jako gotowy model do bezkrytycznego kopiowania jeden do jednego. Diagnoza bez wykonania bywa tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności.

Na tle tych porównań problem amerykański staje się niemal jaskrawy, ukazując paradoks mocarstwa, które posiada wszystkie niezbędne klocki, ale nie potrafi ułożyć z nich trwałej budowli. Stany Zjednoczone dysponują nieprzebranym kapitałem, najlepszymi uczelniami i potężnymi firmami technologicznymi, a jednak cierpią na chroniczną trudność w synchronizacji tych zasobów w stabilny system wykonawczy. Kraje azjatyckie i część Europy nie zawsze wygrywają w czystej kreacji nowych idei, ale niemal zawsze biją USA na głowę w dyscyplinie skoordynowanego wykonania. To fundamentalna różnica między błyskotliwym pomysłem a trwałą instytucją, między chwilową inspiracją a żmudną inżynierią zbiorową, która wymaga czasu i pokory. Gospodarka może mieć najbardziej genialnych wizjonerów na świecie, a mimo to przegrywać z kretesem, jeśli nie potrafi zamienić tego geniuszu w rytmiczną zdolność budowania. Europa lubi mieć rację w PDF-ie, ale to Azja rozumie, że czasu nie da się importować w kontenerach.

Prawo jako architekt odporności i powrót do zakorzenienia

W klasycznym liberalnym imaginarium prawo gospodarcze przypominało dyskretnego sędziego liniowego, którego jedynym zadaniem było pilnowanie, by nikt nie podstawił nogi swobodnym przepływom kapitału. Miało ono usuwać bariery, chronić własność i egzekwować kontrakty, pozostając przy tym niemal przezroczystym tłem dla rynkowej gry. Dziś jednak ta wizja odchodzi do lamusa, ustępując miejsca prawu jako aktywnemu architektowi odporności. Reshoring, czyli powrót produkcji do kraju macierzystego, wymusza na ustawodawcy porzucenie roli pasywnego obserwatora na rzecz projektanta bezpiecznych struktur. Rzeczywistość przestała tolerować dogmat bezsilnej neutralności.

Nowy paradygmat przekształca prawo w precyzyjny zestaw narzędzi do modelowania gospodarczej tkanki, od zamówień publicznych po rygorystyczne standardy cyberbezpieczeństwa. Widzimy to w instrumentach kontroli subsydiów, ramach dla danych oraz w coraz gęstszej sieci przepisów dotyczących wsparcia dla sektorów krytycznych, takich jak energetyka czy farmacja. Prawo przestaje być jedynie zbiorem zakazów, a staje się fundamentem polityki przemysłowej, nierozerwalnie splecionej z infrastrukturą lokalną. W tym ujęciu regulacja importu czy kontrola napływu inwestycji zagranicznych nie są już tylko technicznymi procedurami administracyjnymi, lecz wyrazem suwerenności, która rozumie, że bezpieczeństwa nie da się zlecić podmiotom zewnętrznym. Europa lubi mieć rację w plikach PDF. USA wolą mieć fabrykę.

W świecie zdominowanym przez logikę reshoringu i friend-shoringu, prawo nabiera ciężaru gatunkowego, stając się nowym językiem globalnej rywalizacji o dominację. Oficjalne działania administracji USA dotyczące ograniczeń w handlu półprzewodnikami pokazują, że państwo śmiało używa narzędzi prawnych do wyznaczania granic dopuszczalnej zależności technologicznej. Kontrola eksportu zaawansowanych technologii oraz wymogi lokalnego udziału w produkcji to dziś instrumenty równie istotne co dyplomacja czy potencjał militarny. Nie jest to zjawisko przejściowe, lecz trwały trend, w którym bezpieczeństwo gospodarcze staje się centralną kategorią polityki handlowej. Prawo staje się tu pancerzem chroniącym przed przymusem strategicznym, czyli używaniem dominacji w dostawach jako narzędzia nacisku. To nie jest bon mot, lecz nekrolog starej matematyki biznesu.

Przemiana ta ma jednak głębszy, niemal kulturoznawczy wymiar, który uderza w same fundamenty antropologii późnej globalizacji. Przez dekady wmawiano nam, że człowiek idealny to jednostka mobilna, wymienialna i pozbawiona przywiązania do konkretnego miejsca. Wspólnoty lokalne miały pełnić jedynie funkcję usługową wobec globalnych przepływów, godząc się na rolę

tymczasowych przystanków dla kapitału, który nie zna lojalności. Reshoring w swojej dojrzałej formie odwraca tę perspektywę, przypominając, że miejsce ma znaczenie, a region nie jest jedynie pustą przestrzenią inwestycyjną. Tożsamość produkcyjna, rozumiana jako unikalne połączenie lokalnych kompetencji i tradycji, staje się zasobem strategicznym, a nie sentymentalnym reliktem przeszłości. Region odzyskuje podmiotowość.

Oczywiście, w tym powrocie do zakorzenienia należy wystrzegać się taniego romantyzmu, który każdą lokalność uznaje za cnotę, a każdą globalność za zło wcielone. Korekta, której jesteśmy świadkami, nie polega na budowaniu murów, lecz na zrozumieniu, że gospodarka pozbawiona społecznego fundamentu jest szybka tylko do pierwszego poważnego pęknięcia. Legitymizacja instytucjonalna, czyli budowanie szerokiej koalicji społecznej wokół projektów przemysłowych, staje się warunkiem koniecznym dla trwałości nowoczesnego państwa. Dopiero w tym świetle trzeci filar naszej konstrukcji – cel – nabiera pełnej gęstości i przestaje być jedynie abstrakcyjnym hasłem z konferencyjnych slajdów. Reshoring bez rytmu wykonania pozostaje patriotyzmem prezentacji multimedialnych. Taniość bywa droga.

Reshoring jako fundament nowej odporności cywilizacyjnej

Kiedy Brown stawia pytanie o to, kto stanie w obronie fabryki w godzinie próby, nie uprawia on bynajmniej psychologii głębi, lecz twardą analizę instytucjonalną. Jeśli projekt przemysłowy nie posiada własnej koalicji obrońców wykraczającej poza wąskie grono akcjonariuszy, oznacza to, że nigdy nie zbudowano jego realnej legitymizacji społecznej. Fabryka musi bowiem stać się czymś więcej niż tylko sprawną maszyną do generowania zysku, stając się elementem szerszej opowieści o bezpieczeństwie, godności pracy czy cywilizacyjnym sensie transformacji energetycznej. To nie jest jedynie zręczny marketing, lecz specyficzna forma politycznej amortyzacji ryzyka, która pozwala przetrwać najtrudniejsze momenty. Tylko projekty głęboko zakorzenione w lokalnej wspólnocie mogą liczyć na społeczny kredyt cierpliwości, gdy pojawią się nieuniknione opóźnienia, przekroczenia budżetu lub spory środowiskowe.

Niemniej jednak, nawet w obliczu tak wzniosłych celów, niezbędna jest zdrowa dawka sceptycyzmu, gdyż sama szlachetność zamierzeń nigdy nie zastąpi rygorystycznej dyscypliny operacyjnej. Zbyt wiele współczesnych przedsięwzięć bywa opakowywanych w mesjanistyczne narracje, które mają za zadanie ukryć słabą ekonomikę, chaotyczne wykonanie lub rażące deficyty zarządcze. Brown nie zachęca bynajmniej do budowania tego rodzaju kultu inwestycji, który traktuje fabrykę jak nietykalną świątynię, a nie funkcjonalny zasób. Przeciwnie, jego koncepcja jest

skuteczna właśnie dlatego, że łączy porywającą opowieść z twardą egzekwowalnością każdego etapu prac. Wszak reshoring bez rytmu wykonania pozostaje jedynie patriotyzmem PowerPointa, który nie buduje żadnej realnej wartości.

Cztery filary tego modelu – Cel, Polityka, Ludzie i Tempo – muszą współdziałać w pełnej harmonii, gdyż każda nierównowaga prowadzi do specyficznej formy instytucjonalnej bezsilności. Cel pozbawiony Polityki staje się pustym marketingiem, podczas gdy Polityka bez Ludzi zamienia się w nużący teatr biurokratyczny, w którym procedury są ważniejsze od efektów. Z kolei Ludzie bez Tempa stają się jedynie czekającą rezerwą, a Tempo bez jasno określonego Celu grozi stworzeniem projektu wydajnego, lecz społecznie jałowego. Upadek poprzedniego modelu globalizacji nie był nieszczęśliwym wypadkiem przy pracy, lecz logicznym skutkiem dążenia do maksymalnej płynności bez ponoszenia jakiejkolwiek ceny politycznej. Był to projekt oparty na niepełnym rachunku kosztów, w którym taniość okazywała się ostatecznie niezwykle kosztowna.

Przejście do paradygmatu resilience, czyli zdolności systemu do absorbowania wstrząsów i utrzymania kluczowych funkcji, stanowi więc nie tyle zmianę gustu, ile fundamentalną reformę księgowości cywilizacyjnej. Wreszcie zaczynamy dopisywać do bilansu to, co przez długie dekady było cynicznie wypychane poza tabelę wyników. Czas, ryzyko, podatność na szantaż, cyberzagrożenia oraz suwerenność materiałowa przestają być abstrakcjami, a stają się twardymi danymi, które definiują dojrzałość nowoczesnej gospodarki. Toteż reshoring, czyli proces przenoszenia produkcji z powrotem do kraju macierzystego w celu ochrony przed przymusem strategicznym, należy bronić mądrze i bez kompleksów. Nie jest to bynajmniej powrót do przeszłości, lecz ambitny projekt naprawy przyszłości poprzez budowę gęstszych, bardziej odpornych i lepiej dobranych sieci powiązań.

Cały ten proces nie powinien być medialnym festiwalem przecinania wstęg, lecz realnym testem tego, czy Zachód potrafi jeszcze zamieniać wiedzę w instytucje, a te w trwałe wykonanie. W epoce polikryzysu nie wygrywa ten, kto dysponuje najtańszym łańcuchem dostaw, lecz ten, którego łańcuch nie pęka przy pierwszym gwałtownym szarpnięciu geopolitycznym. Sukces nie należy do tych, którzy najszybciej przenieśli produkcję za granicę, lecz do tych, którzy najskuteczniej odzyskali kontrolę nad tym, czego pod żadnym pozorem nie wolno oddać. Ostateczne zwycięstwo odniesie ten, kto potrafi obsadzić inwestycję kompetentnymi ludźmi, ochronić ją prawem i zakorzenić w tkance społecznej. Historia gospodarcza bywa bowiem bezlitosna wobec dekoracji, które nie mają pokrycia w rzeczywistej sile instytucjonalnej.

Stany Zjednoczone przebudowują dziś własną gospodarkę w taki sposób, aby przetrwała ona ewentualne przerwanie światowych łańcuchów dostaw w scenariuszu ostrego konfliktu z Chinami. Aby zrozumieć ten proces, należy odrzucić wygodne uproszczenie, że mamy do czynienia jedynie z

protekcjonistyczną retoryką ubraną w elegancki język bezpieczeństwa narodowego. Równie mylne jest przekonanie, że obserwujemy w pełni spójną i niemal zakończoną strategię, która nie podlega już żadnym wahaniom. Prawda jest znacznie trudniejsza i właśnie dlatego ciekawsza, gdyż Waszyngton rzeczywiście przesuwa środek ciężkości z logiki taniości ku logice odporności. Ta wielka przebudowa pozostaje jednak procesem nieukończonym, pełnym tarć wykonawczych i obciążonym ryzykiem nagłych zwrotów politycznych. Nie jest więc mitem, ale nie jest też stanem osiągniętej suwerenności.

Od odporności do potęgi: dlaczego USA wyprzedzają Europę

Amerykański projekt przemysłowy to w istocie wielka operacja obronna, którą rozpisano na partyturę danych, surowców i ludzkiej pracy. Najprościej rzecz ujmując, tamtejsze elity bezpieczeństwa przestały traktować globalny handel jako neutralną przestrzeń wymiany dóbr, a zaczęły dostrzegać w nim pole przymusu strategicznego, czyli praktykę wykorzystywania dominacji w łańcuchach dostaw jako narzędzia nacisku politycznego. To zmiana o charakterze tektonicznym, która unieważnia dotychczasowe podręczniki ekonomii i każe na nowo zdefiniować rolę państwa w gospodarce. Jeżeli potencjalny konflikt o Tajwan mógłby z dnia na dzień sparaliżować światową produkcję półprzewodników, a tym samym zamrozić sektor obronny, centra danych i nowoczesną medycynę, to polityka przemysłowa przestaje być jedynie walką o punkty procentowe PKB. Staje się ona twardą polityką ciągłości państwa, bez której suwerenność jest tylko dekoracją. To nie jest bon mot, to jest nekrolog starej matematyki biznesu.

Rada CFR w swoim raporcie o relacjach z Tajwanem mówi o tym bez zbędnych eufemizmów, wskazując na brutalną logikę faktów dokonanych. Wojna w Cieśninie Tajwańskiej oznaczałaby natychmiastowe zatrzymanie wysyłki większości kluczowych komponentów elektronicznych, co wywołałoby wstrząs gospodarczy o skali, przy której pandemia wydaje się jedynie drobną niedogodnością. W takiej sytuacji każde państwo, które nie odbudowuje choćby części własnej zdolności technologicznej, zachowuje się jak nieroztropny architekt twierdzy, który z dumą projektuje potężne mury, lecz zostawia szeroko otwartą bramę dostaw. Amerykańska odpowiedź na to wyzwanie nie ogranicza się więc do jednej ustawy ani do doraźnego wsparcia wybranego sektora, lecz stanowi próbę przebudowy całego ekosystemu. Półprzewodniki mają tu znaczenie symboliczne i materialne zarazem, będąc krwiobiegiem nowoczesności. USA już budują, bo wiedzą, że w godzinie próby liczy się tylko to, co można wyprodukować u siebie.

Szerszy obraz tej strategii obejmuje jednak znacznie więcej niż tylko krzemowe płytki, sięgając głęboko w materię minerałów krytycznych, magnesów trwałych i nowoczesnej biofarmacji. Biały Dom w 2025 roku otwarcie uzasadniał działania wobec przetworzonych surowców językiem bezpieczeństwa narodowego, wskazując wprost na ryzyko wynikające z głębokiej zależności importowej od rywali systemowych. Jeszcze dobitniej brzmi raport Economic Report of the President z 2026 roku, który opisuje, jak chińskie ograniczenia eksportowe dotyczące pierwiastków ziem rzadkich wywołały realne przestoje w zachodnich fabrykach. To nie jest już kolejna debata akademicka o teoretycznej efektywności rynkowej, lecz brutalna księgowość zagrożenia, gdzie każda tona surowca ma swoją wagę polityczną. W języku nauk o bezpieczeństwie można powiedzieć jeszcze ostrzej: Waszyngton nie buduje po prostu przewagi gospodarczej. Buduje gospodarkę zdolną do absorpcji szoku wojennego bez konieczności formalnego przechodzenia w stan wojny totalnej.

To zasadnicza różnica w postrzeganiu świata, która oddziela strategów od administratorów. Klasyczna strategia odstraszania dotyczyła dotąd głównie zdolności zadania przeciwnikowi kosztu militarnego, lecz dzisiejsza doktryna obejmuje także odporność własnej podaży i łączności technologicznej. RAND w raporcie z 2025 roku o ekonomicznym odstraszaniu Chin pokazuje, że środki handlowe i sankcyjne są dziś analizowane jako integralne elementy szerszej architektury bezpieczeństwa. Oznacza to, że przemysł i logistyka przestały być jedynie cywilnym zapleczem armii, a same stały się frontem zmagań o dominację. Państwo, które nie potrafi utrzymać własnych węzłów produkcyjnych, nie odstrasza wiarygodnie, nawet jeśli posiada najnowocześniejsze lotniskowce. Teza o przejściu od naiwnej globalizacji do resilience, czyli budowania odporności systemu na gwałtowne zakłócenia, zyskuje tu bardzo konkretny, wręcz fizyczny sens.

Model just in time, który przez dekady był bożkiem menedżerów, był efektywny tylko tak długo, jak długo zakładał istnienie stabilnego i przewidywalnego świata. Wymagał on bezpiecznych szlaków morskich, pokojowej geopolityki i braku podatności na szantaż surowcowy, co w dzisiejszych realiach brzmi jak opis utraconego raju. OECD w analizach z 2025 roku podkreśla, że koncentracja geograficzna krytycznych ogniw łańcucha wartości drastycznie zwiększa podatność systemową na wstrząsy. W praktyce oznacza to, że redundancja, zapasy i geograficzna wielowariantowość nie są już postrzegane jako marnotrawstwo kapitału. Stały się one niezbędnym komponentem zdolności przetrwania w świecie polikryzysu. To, co stara ekonomia nazywała nieefektywnością, nowa ekonomia bezpieczeństwa nazywa polisą ubezpieczeniową, za którą warto zapłacić każdą cenę.

W tej logice amerykański reshoring, czyli praktyka przenoszenia produkcji z powrotem do macierzy, nie jest nostalgicznym powrotem do przemysłowego mitu połowy ubiegłego wieku. Jest to raczej uprzemysłowiona wersja planowania awaryjnego na wypadek otwartego kryzysu z

Chinami, gdzie stawką jest zachowanie elementarnej sprawności państwa. Oś konfliktu nie przebiega już wyłącznie między wolnym handlem a protekcjonizmem, lecz między wiarą w samoregulujący się rynek a przekonaniem, że państwo musi aktywnie zabezpieczać swoje zdolności strategiczne. Jeżeli Pekin równolegle rozwija własną bazę przemysłową i reaguje na zachodnie restrykcje, to amerykańska odpowiedź nie może polegać na biernym oczekiwaniu. CSIS w 2025 roku pisał wprost, że same ograniczenia eksportowe mają swoje granice, ponieważ przeciwnik potrafi adaptować się do blokad. Odporność USA musi więc opierać się na odbudowie własnej głębi produkcyjnej, a nie tylko na próbach hamowania innych.

To właśnie tłumaczy, dlaczego cztery filary Browna – Ludzie, Polityka, Cel i Tempo – nabierają obecnie charakteru niemal doktrynalnego. W kategoriach ekonomii politycznej są to warunki konieczne do reprodukcji zdolności państwa w warunkach permanentnej niepewności. Ludzie są kluczowi, ponieważ bez odpowiednich kompetencji technicznych każda fabryka pozostaje jedynie martwym zbiorem maszyn. Polityka jest niezbędna, gdyż bez warunkowego wsparcia publicznego nie da się osiągnąć odpowiedniej skali i koordynacji działań. Cel nadaje projektom sens społeczny, chroniąc je przed oportunizmem, natomiast tempo decyduje o tym, czy inwestycja nie okaże się spóźnionym pomnikiem przeszłości. To nie jest poezja zarządzania, lecz twarda logika wykonania, gdzie czas staje się najcenniejszym z surowców.

Przykłady Intela i TSMC w Arizonie pokazują jednocześnie ogromną ambicję i bolesną trudność tej wielkiej gry o suwerenność. Choć TSMC raportuje postępy, to historia Intela dowodzi, że nawet gigantyczne projekty bywają podatne na opóźnienia, które z perspektywy strategii są czymś więcej niż tylko niedogodnością biznesową. Są one erozją okna geopolitycznego, czyli okresu, w którym przewaga technologiczna pozwala jeszcze dyktować warunki. W tym miejscu warto wprowadzić porównanie z Unią Europejską, która intelektualnie rozpoznaje problem, lecz wykonawczo porusza się z gracją lodowca. Raport Draghiego o konkurencyjności oraz późniejszy Competitiveness Compass są dowodem na to, że diagnoza została postawiona poprawnie. Problem polega jednak na tym, że w Europie wiedza zbyt rzadko i zbyt wolno przekształca się w realną moc sprawczą.

Komisja Europejska przyznaje, że musi dostosować się do gwałtownie zmieniającego się świata, a EPRS w 2025 roku precyzyjnie opisywał strategiczne zależności przez pryzmat struktury łańcuchów dostaw. Innymi słowy, Europa już wie, co należy zrobić, ale wciąż brakuje jej determinacji, by przejść od analizy do czynu. To zasadnicza różnica między kontynentem, który celebruje proces diagnozowania zagrożeń, a mocarstwem, które zaczyna przestawiać swoją bazę produkcyjną na tryb kryzysowy. Można to ująć mniej dyplomatycznie: USA gorączkowo budują fundamenty pod nową epokę, podczas gdy Europa elegancko deliberuje nad kształtem przyszłych regulacji. USA traktują

odporność jako fundament bezpieczeństwa narodowego, natomiast Bruksela zbyt często widzi w niej jedynie kolejny punkt porządku dziennego na szczycie.

Amerykanie zrozumieli, że fabryka półprzewodników czy rafinacja minerałów to elementy przygotowania na szok strategiczny, którego nie da się uniknąć samymi deklaracjami. Unia Europejska nadal zbyt często zachowuje się tak, jakby wystarczyła jej regulacyjna wyższość i kwiecista retoryka o autonomii strategicznej. Tymczasem świat nie nagradza spóźnionej perfekcji, lecz trafienie w odpowiedni moment dziejowy. Diagnoza bez wykonania bywa tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności, co widać w zestawieniu tempa inwestycji po obu stronach Atlantyku. Reshoring bez rytmu wykonania pozostaje jedynie patriotyzmem PowerPointa, na który w nadchodzących dekadach nikogo nie będzie już stać. Europa lubi mieć rację w formacie PDF, podczas gdy USA coraz wyraźniej wolą mieć fabrykę, nawet jeśli jej budowa jest kosztowna i obarczona ryzykiem. Wybór między tymi dwiema postawami zdefiniuje układ sił w nadchodzącym stuleciu.

Drzemka wykonawcza: dlaczego Europa przegrywa wyścig o odporność

Problem nie polega na deficycie intelektualnym czy braku odpowiednich dokumentów, gdyż europejskie szuflady pękają od precyzyjnych analiz i dalekowzrocznych strategii. Prawdziwym wyzwaniem pozostaje tempo, w jakim słowo pisane zamienia się w konkretny instrument, ten zaś w realną inwestycję, a ostatecznie w namacalną zdolność operacyjną państwa. W tym kontekście teza o „drzemce wykonawczej" Unii Europejskiej, choć brzmi jak publicystyczna złośliwość, niesie w sobie niestety potężny ładunek diagnostycznej prawdy. Europa nie śpi w sensie poznawczym, gdyż doskonale rozumie mechanizmy rządzące współczesnym światem, lecz drzemie w sensie sprawczym. Diagnoza bez wykonania bywa przecież tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności, co widać wyraźnie w zderzeniu z amerykańskim dynamizmem.

To europejskie spowolnienie znajduje swoje najbardziej jaskrawe odbicie na rynku pracy, który przestał być jedynie domeną statystyk zatrudnienia. Amerykański reshoring, czyli praktyka przenoszenia produkcji przemysłowej z zagranicy z powrotem do kraju, wywołał tam brutalną, ale ożywczą debatę o fundamentach nowoczesnego państwa. Amerykanie bez owijania w bawełnę rozmawiają o kryzysie szkolnictwa technicznego, konieczności masowego reskillingu oraz o tym, jak przywrócić prestiż pracy przemysłowej w oczach młodego pokolenia. W Europie te tematy oczywiście się pojawiają, lecz zbyt rzadko bywają one spójnie łączone z wielką strategią bezpieczeństwa gospodarczego i suwerenności. Tymczasem nie ma mowy o budowaniu odporności

bez zabezpieczenia odpowiedniej bazy kadrowej, zdolnej udźwignąć ciężar technologicznego wyścigu.

Nie istnieje przemysł 5.0 bez człowieka, który potrafi wejść w głęboką, niemal organiczną relację z automatyką, strumieniami danych i systemami cyberfizycznymi. Struktura cyberfizyczna, będąca nowoczesnym zakładem integrującym procesy fizyczne z systemami informatycznymi, wymaga kompetencji, których nie da się zadekretować w unijnych rozporządzeniach. Strategiczna autonomia pozostanie jedynie pustym hasłem bez armii techników, inżynierów i operatorów, stanowiących kręgosłup nowoczesnej gospodarki. To właśnie w tym obszarze najwyraźniej widać, że Europa wciąż postrzega pracę głównie przez pryzmat ochrony socjalnej, a nie jako proces ciągłej reprodukcji zdolności przemysłowej. Ochrona jest oczywiście niezbędna dla zachowania ładu, lecz ochrona bez jednoczesnej produkcji kompetencji zaczyna przypominać ubezpieczanie domu, którego nikt już nie zamierza remontować.

Z tego zaniedbania rodzi się współczesny populizm gospodarczy, który nie jest wyłącznie owocem demagogii, lecz skutkiem realnej erozji materialnej i symbolicznej całych regionów. Gdy klasy średnie i pracownicze przez dekady karmione są narracją o racjonalności offshoringu, a potem odkrywają degradację swoich małych ojczyzn, ich gniew staje się politycznie nieunikniony. Populizm gospodarczy bywa często błędną, a czasem wręcz toksyczną odpowiedzią na bardzo trafnie rozpoznany ból i poczucie wykluczenia z globalnego obiegu. W tym miejscu warto przyznać rację tym, którzy bronią sensu posiadania narodowego celu oraz silnego zakorzenienia gospodarki w lokalnej wspólnocie. Projekt przemysłowy, który nie odbudowuje legitymizacji gospodarki w oczach obywateli, zostawia bowiem wolne pole dla narracji opartej na czystym gniewie.

Państwo, które nie potrafi połączyć bezpieczeństwa narodowego z bezpieczeństwem pracy i stabilnym miejscem regionu w nowym porządku, samo hoduje swoich przyszłych destabilizatorów. Jest to lekcja, którą z różnym skutkiem próbują dziś odrobić zarówno Stany Zjednoczone, jak i kraje Unii Europejskiej. Rynek pracy przestał być wyłącznie zmienną ekonomiczną w tabelach Excela, stając się kluczowym polem walki o bezpieczeństwo wewnętrzne i stabilność systemu. Jeżeli modernizacja przemysłu prowadzi do zaniku środka i polaryzacji między elitą technologiczną a prekaryjnym zapleczem usługowym, to odporność państwa pozostaje jedynie fasadowa. Państwo odporne to nie tylko takie, które posiada lokalną fabrykę chipów, ale przede wszystkim takie, które potrafi wygenerować społeczną zgodę na koszty transformacji.

Bez tej zgody przemysł może i przetrwa jako izolowana wyspa, ale legitymizacja całego systemu politycznego zacznie niebezpiecznie pękać pod naporem społecznego niezadowolenia. A kiedy legitymizacja pęka, do głosu dochodzą politycy oferujący prostą zemstę na elitach zamiast złożonego i żmudnego procesu odbudowy potencjału. To dlatego reskilling, nowoczesne kształcenie

techniczne oraz włączanie grup dotąd niedoreprezentowanych nie są jedynie elementami programów socjalnych czy wizerunkowych. Są one fundamentem odporności republikańskiej w jej najgłębszym, niemal filozoficznym sensie, decydującym o przetrwaniu wspólnoty w czasach wstrząsów. Od strony prawa i instytucji widać dziś uderzającą różnicę w podejściu do tych wyzwań między Waszyngtonem a Brukselą.

W Stanach Zjednoczonych prawo handlowe, inwestycyjne i przepisy dotyczące bezpieczeństwa coraz jawniej służą modelowaniu granic dopuszczalnej zależności od zewnętrznych dostawców. W Europie również rozwijane są zaawansowane instrumenty, takie jak mechanizmy antykoercji czy screening inwestycji, ale ich wdrażanie bywa rozproszone i politycznie niepewne. Raporty EPRS z 2025 roku przypominają, że Unia dysponuje rosnącym zestawem narzędzi, od CBAM po rozwiązania dotyczące kontroli eksportu technologii krytycznych. CBAM, czyli unijny mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO2, pokazuje, że zrównoważony rozwój staje się warunkiem dostępu do rynku. Problem polega jednak na tym, że nawet najdoskonalszy instrument bez silnej woli wykonawczej pozostaje często tylko aktem biurokratycznego samouspokojenia.

Europa lubi mieć rację w PDF-ie, celebrując elegancję swoich regulacji i spójność prezentowanych na szczytach strategii. USA tymczasem coraz wyraźniej wolą mieć fabrykę, nawet jeśli jej budowa jest spóźniona, kosztowna i obarczona licznymi błędami wieku dziecięcego. W obecnym, brutalizującym się świecie ta druga postawa, choć estetycznie mniej wysublimowana, może okazać się znacznie bardziej historyczna i skuteczna. Oczywiście należy zachować zdrowy dystans wobec amerykańskiego triumfalizmu, gdyż nie wiemy jeszcze, czy wszystkie projekty osiągną zakładaną wydajność. Nie mamy pewności, jak trwałe okażą się te instrumenty po kolejnych przesileniach politycznych, które w USA bywają przecież niezwykle gwałtowne i nieprzewidywalne.

Istnieją realne wątpliwości, czy budowa krajowych zdolności nie utknie na wąskich gardłach surowcowych, energetycznych lub wspomnianych już wcześniej deficytach kadrowych. Jednak równie nieuczciwe byłoby udawanie, że na mapie globalnej gospodarki nie zachodzi właśnie tektoniczna zmiana paradygmatu. Wszystko, co obserwujemy, dzieje się według logiki podporządkowanej scenariuszowi przerwania globalnych łańcuchów dostaw przez potencjalny konflikt z Chinami. To już nie jest hipoteza marginalna, rozważana przez niszowe think tanki, lecz jedna z głównych osi organizujących współczesną amerykańską strategię gospodarczą. Stany Zjednoczone nie odbudowują przemysłu dlatego, że nagle, z sentymentu, pokochały dymiące kominy fabryczne i ciężką pracę fizyczną.

Robią to, ponieważ zrozumiały, że w epoce wielkiej rywalizacji mocarstw fabryka jest integralną częścią odstraszania i biologicznym fundamentem bezpieczeństwa narodowego. Półprzewodnik

staje się geopolityką w stanie stałym, a ruda, magnes, bateria czy serwer należą do tej samej składni strategicznej co rakiety i lotniskowce. Kraj, który nie potrafi spiąć tych elementów w jedną, spójną całość, nie może mienić się nowoczesnym mocarstwem, będąc jedynie dobrze skomputeryzowaną zależnością. Unia Europejska tymczasem zachowuje się tak, jakby sama trafność postawionej diagnozy stanowiła już połowę ostatecznego zwycięstwa. Niestety, czas strategiczny nie jest cierpliwy i nie wybacza tym, którzy celebrują proces zamiast skupiać się na wymiernym rezultacie.

Jeśli Stany Zjednoczone budują swoją odporność, jakby czytały mapę realnego ryzyka, Europa nadal zbyt często ogranicza się do czytania stenogramów z debat o tej mapie. Jeśli USA gorączkowo przekuwają lęk geopolityczny w konkretne zakłady, łańcuchy dostaw i systemy zachęt, UE wciąż wierzy w moc regulacyjną. Przewaga deklaratywna i powaga urzędnicza nie zdołają jednak nadrobić narastającego opóźnienia wykonawczego, które z każdym rokiem staje się coraz bardziej kosztowne. W świecie, w którym nagły konflikt może odciąć dopływ kluczowych minerałów, danych i energii, każda drzemka jest w istocie ryzykowną decyzją strategiczną. Jest to decyzja podejmowana na korzyść cudzej przewagi, dlatego pointa tej analizy musi wybrzmieć twardo i bez zbędnych eufemizmów.

Nie żyjemy już w epoce, w której najrozsądniejsza gospodarka to ta, która potrafi dostarczyć najtańszy produkt w najkrótszym możliwym czasie. Żyjemy w czasach, w których najrozsądniejsza gospodarka to ta, która posiada zdolność przetrwania potężnego, niespodziewanego ciosu. USA zrozumiały to szybciej, bo ich wyobraźnię strategiczną drastycznie przyspiesza widmo konfrontacji z Chinami na Pacyfiku. Europa rozumie to wolniej, bo wciąż jeszcze myli teoretyczną świadomość problemu z realną gotowością do podjęcia trudnych i kosztownych działań. Historia nie nagradza tych, którzy najlepiej rozumieli istotę problemu już po fakcie, gdy było za późno na jakąkolwiek reakcję.

Nagroda przypada tym, którzy zdołali zamienić diagnozę w stal, wykwalifikowanych ludzi, sprawne prawo oraz rytm i trwałość instytucjonalną. Reszta jest tylko mniej lub bardziej błyskotliwym komentarzem do wydarzeń, na które nie ma się już żadnego realnego wpływu. Unia Europejska, mimo całego swojego potencjału, nadal w znacznej mierze pozostaje w sferze komentarza, podczas gdy USA już budują nową rzeczywistość. Przypowieść ostatnia opowiada o dwóch miastach stojących nad tym samym, pozornie spokojnym i przewidywalnym morzem. Pierwsze z nich było niezwykle dumne z tego, że potrafi kupować wszystko znacznie taniej od innych, optymalizując każdy grosz.

Drugie miasto wydawało się sąsiadom mniej błyskotliwe, bo marnotrawiło zasoby na budowę ogromnych spichlerzy, żmudne szkolenie rzemieślników i dublowanie warsztatów. Naprawiało nabrzeża nawet wtedy, gdy nie było widać pęknięć, i pilnowało, aby najważniejsze rzemiosła nie

wygasły pod wpływem tańszej konkurencji. Kiedy morze było spokojne, pierwsze miasto uchodziło za wzór nowoczesności i efektywności, budząc powszechny podziw swoją lekkością i zyskiem. Kiedy jednak przyszły sztormy, blokady i głód, okazało się, że pierwsze miasto miało jedynie handel, lecz nie posiadało żadnej głębszej odporności. Drugie miasto poniosło wcześniej ogromny koszt, ale dzięki temu posiadało przyszłość i zdolność do regeneracji w warunkach ekstremalnego stresu.

Ta przypowieść nie jest moralitetem o cnocie oszczędności, lecz opowieścią o fundamentalnej różnicy między systemem liczącym zysk a systemem umiejącym przeżyć. Ta różnica stała się osią obecnej epoki, definiując na nowo pojęcie sukcesu w skali makroekonomicznej i geopolitycznej. Upadek globalizacji w jej późnej, dogmatycznie leseferystycznej formie nie polegał na nagłym odkryciu wad handlu, lecz na ujawnieniu pełnego kosztu kruchego porządku. Globalizacja rozpadła się, ponieważ była zbyt płaska intelektualnie, ujmując produkcję jedynie jako funkcję ceny, a nie jako problem mocy państwa. Ujmowała ona łańcuch dostaw jako zagadnienie czysto logistyczne, całkowicie ignorując architekturę podatności na szantaż i przymus strategiczny.

Przymus strategiczny, czyli wykorzystywanie dominacji w łańcuchach dostaw jako narzędzia nacisku politycznego, obnażył słabość modelu opartego wyłącznie na efektywności kosztowej. Praca była w nim postrzegana jako koszt do bezlitosnego ściskania, a nie jako zbiorowa zdolność wymagająca ciągłej i troskliwej reprodukcji. Regiony traktowano jako tło dla inwestycji, a nie jako nośniki trwałości i tożsamości, co doprowadziło do ich stopniowej, ale nieuchronnej degradacji. Wreszcie, stary model ujmował pokój jako niezmienną stałą, a geopolitykę traktował jedynie jako irytujący hałas w tle procesów rynkowych. Tymczasem geopolityka wróciła do centrum sceny i natychmiast pokazała, że wiele zachodnich gospodarek budowało wzrost na warunkach, których same nie kontrolowały.

Przejście do paradygmatu resilience, czyli odporności systemowej, nie jest jedynie kosmetyczną korektą dotychczasowej polityki, lecz głęboką zmianą ontologii gospodarczej. W starym modelu przewaga rodziła się z minimalizacji kosztu jednostkowego, co prowadziło do niebezpiecznej koncentracji produkcji w regionach o niskich kosztach pracy. W nowym modelu przewaga rodzi się z umiejętności absorbowania szoku bez utraty kluczowych funkcji życiowych organizmu państwowego. W starym modelu redundancja, czyli celowe dublowanie zasobów, była postrzegana jako grzech przeciwko efektywności i niepotrzebne marnotrawstwo kapitału. W nowym staje się ona niezbędnym instrumentem ochrony przychodów, ładu społecznego i ciągłości funkcjonowania struktur państwowych w sytuacjach kryzysowych.

Zapas, który niegdyś uchodził za zbędny balast obciążający bilanse firm, dziś staje się polisą ubezpieczeniową przeciwko przerwaniu ciągłości dostaw. Polityka przemysłowa, przez lata uznawana za kompromitację wolnego rynku, staje się koniecznym językiem koordynacji tam, gdzie

rynek nie produkuje bezpieczeństwa. OECD, analizując te procesy, nie proponuje przecież likwidacji handlu, lecz wskazuje na potrzebę dywersyfikacji i lepszego zarządzania ryzykiem systemowym. To jest już język nowego rozsądku instytucjonalnego, który powoli, ale systematycznie przenika do głównego nurtu debaty o przyszłości Zachodu. Stany Zjednoczone wykonują obecnie ruch, który trzeba opisać bez zbędnej banalizacji, gdyż nie jest to prosty powrót do protekcjonizmu.

Nie mamy tu do czynienia z czystą doktryną autarkii, lecz z próbą odbudowania takiej głębi przemysłowej, która pozwoli systemowi przetrwać ciężki wstrząs. Stawką nie jest wyłącznie wyższy udział produkcji w PKB, lecz zdolność państwa do działania, gdy globalna elegancja zamieni się w chaos. Stąd bierze się ta niemal obsesyjna koncentracja na półprzewodnikach, minerałach krytycznych, bateriach, biofarmacji oraz szeroko rozumianym cyberbezpieczeństwie. Bezpieczeństwo narodowe przestaje oznaczać wyłącznie potencjał militarny, a zaczyna obejmować produkcję, dane, energię, zdrowie oraz sprawną logistykę. Raporty Białego Domu dotyczące łańcuchów przemysłowych mówią o tym wprost, nie pozostawiając złudzeń co do kierunku, w którym zmierza Ameryka.

Teza, że USA budują odporność na wypadek ostrej konfrontacji z Chinami, nie jest publicystyczną przesadą, lecz trafnym opisem ich kierunku strategicznego. W odniesieniu do Tajwanu i produkcji chipów ostrzeżenia płynące z najważniejszych think tanków są dziś jednoznaczne i niezwykle alarmujące. Wojna w tamtym regionie oznaczałaby ogromne zakłócenia dostaw i ciężki wstrząs dla całej gospodarki światowej, uderzając w systemy krytyczne. Dlatego odbudowa krajowych zdolności nie jest kosztowną fanaberią, lecz formą przygotowania na zdarzenie o niskiej częstotliwości, ale skrajnie wysokim koszcie. To jest już myślenie wojenne prowadzone w języku produkcji i prawa, gdzie każda nowa fabryka jest traktowana jak strategiczny bastion.

Wielkość amerykańskiego projektu polega na tym, że Waszyngton przestał udawać, iż niewidzialna ręka rynku sama zadba o strategiczne moce produkcyjne. Słabość objawia się jednak w tym, że odbudowa przemysłu nie poddaje się nerwowemu rytmowi kampanii wyborczych i kwartalnych wyników giełdowych. Budowa fabryk, rafinacja surowców czy stworzenie sprawnego systemu apprenticeship, czyli nowoczesnego modelu przyuczania do zawodu, wymagają długiego czasu instytucjonalnego. Tymczasem demokracje późnokapitalistyczne żyją w czasie krótkim, zdominowanym przez media społecznościowe i bieżące słupki poparcia, co utrudnia planowanie długofalowe. Bez ludzi nie ma operacyjności, bez polityki nie ma odpowiedniej skali, a bez jasno określonego celu nie ma społecznego zakorzenienia.

Tę logikę potwierdzają realne losy inwestycji, od problemów TSMC w Arizonie po opóźnienia wielkich projektów Intela w Ohio. Trzeba wrócić do etosu pracy, bo bez niej cały dyskurs o

odporności pozostaje jedynie technokratyczną wydmuszką bez realnego pokrycia. Największą słabością Zachodu nie jest dziś brak chwytliwych narracji o innowacjach, lecz dotkliwy niedobór ludzi zdolnych zamienić innowację w rutynę. Raporty globalnych firm doradczych pokazują skalę nadchodzącej luki kompetencyjnej, która może stać się barierą nie do przebicia dla wielu ambitnych projektów. Luka kompetencyjna, czyli niedobór pracowników zdolnych do obsługi cyfrowych linii produkcyjnych, to dziś wąskie gardło, które może zdławić nawet najlepszą strategię.

Rynek pracy nie jest poboczną zmienną, lecz współczesnym polem walki o suwerenność funkcjonalną państwa w coraz bardziej wrogim otoczeniu. Kto nie posiada techników, inżynierów i operatorów, ten nie posiada realnej odporności, a jedynie mglistą ambicję jej posiadania w przyszłości. Nowy przemysł wymaga nowej umowy społecznej, która nie ograniczy się do otwarcia kilku efektownych kampusów technologicznych dla wybranych elit. Potrzebna jest głęboka rewizja prestiżu pracy technicznej oraz odwaga, by przyznać, że imigracja kwalifikowana jest niezbędnym elementem polityki przemysłowej. Kraj, który buduje fabrykę wymagającą transferu wiedzy, a jednocześnie utrudnia wjazd ekspertom, wykazuje się czymś, co można nazwać operacyjną głupotą.

W tej skomplikowanej układance miejsce szczególne zajmuje populizm, którego nie wolno traktować wyłącznie jako przejściowej choroby języka publicznego. Jest on objawem pęknięcia między abstrakcyjną ekonomiką a realnym doświadczeniem ludzi, których regiony zostały brutalnie deindustrializowane w imię krótkowzrocznego zysku. Reshoring w swojej najlepszej, najbardziej przemyślanej wersji może częściowo neutralizować ten gniew, ale tylko jeśli odbuduje społeczną wiarygodność gospodarki. Fabryka, która nie staje się integralną częścią lokalnej przyszłości, nie rozwiązuje problemu populizmu, lecz jedynie odwleka jego kolejną, być może gwałtowniejszą falę. Unia Europejska rozpoznała te zagrożenia, lecz reaguje na nie znacznie wolniej, niż wymaga tego przyspieszająca na naszych oczach historia.

Dokumenty strategiczne, od raportu Draghiego po komunikaty Komisji, pokazują, że diagnoza stawiana w Brukseli staje się coraz bardziej realistyczna i surowa. Jednak między tym trafnym rozpoznaniem a realnym wykonaniem nadal zieje przepaść, której nie da się zasypać kolejnymi tomami analiz. Europa wciąż zbyt często wierzy, że sama suma dokumentów wytworzy moc strategiczną, zapominając, że dokument nigdy nie zastąpi huty czy rafinerii. Europa nie śpi intelektualnie, lecz drzemie wykonawczo, co w obecnej sytuacji geopolitycznej stanowi jej największe i najbardziej bezpośrednie ryzyko. Można oczywiście bronić UE, wskazując na jej złożoną strukturę i konieczność godzenia sprzecznych interesów wielu państw członkowskich o różnej wrażliwości.

Wszystko to jest prawdą, ale historia nie rozlicza liderów z obiektywnych trudności, lecz z efektów ich działań w momentach próby. Jeżeli Stany Zjednoczone budują swoją odporność pod wpływem

geopolitycznej paniki, a Europa nadal przemieszcza się od deklaracji do konsultacji, to wynik jest przesądzony. Przewaga nie będzie należała do tej strony, która przedstawiła subtelniejszą analizę, lecz do tej, która szybciej przetłumaczyła diagnozę na zdolność. To właśnie tutaj zdanie o drzemiącej Europie przestaje być złośliwością, a staje się surowym osądem strukturalnym, który musimy wreszcie przyjąć do wiadomości. Taniość bywa droga, a spóźniona perfekcja w świecie realnych zagrożeń nie jest warta nawet papieru, na którym została tak starannie opisana.

Od diagnozy do czynu: dlaczego Europa musi przestać zwlekać

Nie chodzi o bezmyślne kopiowanie amerykańskiego modelu, gdyż Europa posiada własną kulturę instytucjonalną i model społeczny, którego nie da się po prostu przeszczepić na inny grunt. Jeśli jednak Stary Kontynent nie chce pozostać jedynie dostojnym komentatorem cudzej rywalizacji, musi przestać celebrować swoją odrębność i zacząć działać w trzech obszarach jednocześnie. Należy wreszcie uznać przemysł i usługi krytyczne za integralną część bezpieczeństwa narodowego, a nie tylko za pozycje w arkuszu kalkulacyjnym. Rynek pracy oraz szkolnictwo techniczne muszą zostać potraktowane jako infrastruktura strategiczna, a nie jedynie sektor polityki socjalnej. Czas geopolityczny nie zamierza bowiem czekać na biurokratyczną doskonałość procesu, gdyż świat wybacza błędy wykonania, ale nigdy nie wybacza nieobecności.

Patrząc na drugą stronę Atlantyku, trzeba uczciwie przyznać, że amerykański sukces nie jest gwarantowany, a tamtejszy system polityczny potrafi generować gwałtowne zwroty akcji. Projekty mogą grzęznąć w opóźnieniach, a wąskie gardła kadrowe oraz surowcowe mogą skutecznie spowalniać przejście od zapowiedzi do realnej operacyjności fabryk. Chiny przecież nie przyglądają się temu procesowi biernie, lecz intensywnie rozwijają własne zdolności substytucyjne, starając się uniezależnić od zachodnich technologii i surowców. To wszystko są realne zmienne, które mogą pokrzyżować nawet najlepiej nakreślone plany Waszyngtonu. Niemniej jednak, pomimo tych zastrzeżeń, jedna kwestia pozostaje już jasna: Stany Zjednoczone ostatecznie porzuciły naiwną wiarę w niewinność starej globalizacji, która miała przynieść pokój poprzez handel.

Waszyngton zaczął traktować gospodarkę jako teatr bezpieczeństwa, a samo bezpieczeństwo jako problem materialnej organizacji produkcji. Jest to moment historyczny, być może spóźniony i niekompletny, ale z pewnością fundamentalny dla układu sił w nadchodzących dekadach. Wiek XXI nie będzie bowiem należał do tych, którzy potrafią najzręczniej opowiadać o odporności na międzynarodowych konferencjach. Zwycięstwo przypadnie tym, którzy potrafią tę odporność realnie zbudować z ludzi, prawa, energii, kodu, surowców oraz czasu. USA, mimo całego swojego

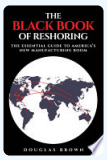
chaosu, rozpoczęły ten proces na serio, rozumiejąc nową naturę konfliktu. Zrozumiały wszak, że starcie z Chinami może najpierw wybuchnąć w kontenerze, w chipie czy w bazie danych, zanim w ogóle pojawi się na mapach sztabowych.

Unia Europejska tymczasem wciąż zbyt często zachowuje się tak, jakby sama inteligencja diagnozy stanowiła już wystarczającą formę odporności na globalne wstrząsy. Niestety, diagnoza bez wykonania bywa tylko bardziej wyrafinowaną postacią bezsilności, ubraną w eleganckie szaty intelektualnego dystansu. Reshoring, czyli proces przenoszenia produkcji przemysłowej do kraju w celu ochrony przed przymusem strategicznym rywali, wymaga czegoś więcej niż teorii. Wymaga on zmierzenia się z luką kompetencyjną, czyli niedoborem wykwalifikowanych pracowników zdolnych do obsługi nowoczesnych linii produkcyjnych. Wymaga też zrozumienia, że dzisiejsza fabryka to struktura cyberfizyczna, w której procesy materialne są zintegrowane z systemami informatycznymi. Bez tej świadomości Europa pozostanie jedynie widzem spektaklu, w którym stawką jest jej przyszłość.

Gdy Ameryka, nauczona doświadczeniami pandemii i wojny, kuje swoją nową gospodarkę niczym tarczę na nadchodzące uderzenie, Europa wciąż nerwowo poprawia okulary. Robi to tylko po to, aby jeszcze dokładniej przyjrzeć się sypiącym się wokół niej iskrom. A iskry nie mają w zwyczaju czekać, aż Stary Kontynent łaskawie zakończy swoją debatę nad kolejnym dokumentem strategicznym. Czasu nie da się bowiem zaimportować w kontenerach, a geopolityka w stanie stałym wymaga kowali, a nie tylko recenzentów cudzego trudu. To nie jest bon mot, to jest nekrolog starej matematyki biznesu. Europa lubi mieć rację w PDF-ie, podczas gdy USA coraz wyraźniej wolą mieć fabrykę, nawet spóźnioną i kosztowną.

> Adaptacja do nowej ery wymaga porzucenia złudzenia, że świat zawsze będzie bezpiecznym miejscem dla najtańszych dostawców. Pytanie brzmi: czy zdołamy wykształcić społeczeństwo zdolne do obsługi technologii, od których zależy nasze przetrwanie, zanim betonowe hale staną się pomnikami niespełnionych ambicji? W świecie, gdzie geopolityka stała się fizyczna, nie wygrywa ten, kto ma rację w raporcie, lecz ten, kto posiada sprawną fabrykę.

Inspiracje

[1] 

"The Black Book of Reshoring: The Essential Guide to America's New Manufacturing Boom" Douglas Brown

2026 | Wiley | ISBN: 9781394393732

Douglas Brown jest dyrektorem ds. analizy rynku, autorem i założycielem Black Book Research i Black Book Insights. Jego praca koncentruje się na ekonomii łańcucha dostaw, polityce przemysłowej oraz strategicznych implikacjach reshoringu, sztucznej inteligencji, robotyki i zaawansowanej produkcji. Brown jest ceniony za dostarczanie benchmarków na poziomie zarządów i strategicznego doradztwa liderom, którzy radzą sobie ze zmianami w globalnej produkcji, handlu i konkurencyjności przemysłowej. Wcześniej zyskał uznanie za swoją wiedzę specjalistyczną w zakresie strategii outsourcingu offshore, w szczególności jako współautor poradnika z 2005 roku pt. „Czarna Księga Outsourcingu". W swojej publikacji z 2026 roku, „Czarna Księga Reshoringu", stosuje podobną rygorystyczność analityczną do współczesnego odwrócenia globalizacji, oferując firmom i decydentom ramy do oceny krajowej produkcji, odporności łańcucha dostaw i alokacji kapitału w zmieniającym się krajobrazie gospodarczym.

Douglas Brown *is a market-intelligence executive, author, and the founder of Black Book Research and Black Book Insights. His work focuses on supply chain economics, industrial policy, and the strategic implications of reshoring, AI, robotics, and advanced manufacturing. Brown is recognized for providing boardroom-level benchmarks and strategic guidance to leaders navigating shifts in global production, trade, and industrial competitiveness. He previously gained prominence for his expertise in offshore outsourcing strategy, notably as the co-author of the 2005 guide, The Black Book of Outsourcing. With his 2026 work, The Black Book of Reshoring, he applies a similar analytical rigor to the contemporary reversal of globalization, offering frameworks for businesses and policymakers to evaluate domestic production, supply chain resilience, and capital allocation in a changing economic landscape.*

Black Book Research / Black Book Insights

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[1] **"Public Debt Management: Theory and History"**

Rudiger Dornbusch, Mario Draghi

2008 | Cambridge University Press | ISBN: 9780521392662

[2] **"The Future of European Competitiveness: A Competitiveness Strategy for Europe"**

Mario Draghi

2024 | European Commission

[3] **"The Age of Unpeace: How Connectivity Corrupts"**

Mark Leonard

2021 | Bantam Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Monetary policy communication in turbulent times"**

Mario Draghi

2014 | ECB Working Paper Series

Google Scholar

[2] **"Stability and prosperity in Monetary Union"**

Mario Draghi

2014 | European Central Bank

Google Scholar

[3] **"The political economy of the European Union's green transition"**

Sebastian Dellepiane, Adrienne Héritier

2020 | Journal of European Public Policy

Google Scholar

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 0f83c361-9e2d-4ed4-a97f-0be1625036d9