Anatomia pustek instytucjonalnych w strategii rynków wschodzących według Taruna Khanny



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję pustek instytucjonalnych na rynkach wschodzących, definiując je jako konkretne braki funkcjonalne w „miękkiej" infrastrukturze (np. audyt, certyfikacja, prawo). W przeciwieństwie do infrastruktury fizycznej zaplecze instytucjonalne umożliwia przemieszczanie zaufania i informacji, redukując odległość społeczną między kontrahentami. Autor podkreśla, że brak niezależnych systemów weryfikacji jakości sprawia, iż przewaga technologiczna firmy może pozostać niewidoczna dla klienta, co obniża jego gotowość do zapłaty. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa teoria sygnalizacji – certyfikaty i uznani partnerzy stają się kosztownymi sygnałami wiarygodności, które pomagają konsumentom odróżnić produkty wysokiej jakości od tych gorszych, minimalizując ryzyko transakcyjne w niestabilnym otoczeniu rynkowym.

The article analyzes the concept of institutional voids in emerging markets, defining them as specific functional gaps in "soft" infrastructure (e.g., auditing, certification, law). Unlike physical infrastructure, institutional support enables the movement of trust and information, reducing the social distance between counterparties. The author emphasizes that the lack of independent quality verification systems means a company's technological advantage may remain invisible to the customer, which lowers their willingness to pay. In this context, signaling theory plays a key role—certificates and reputable partners become costly signals of credibility that help consumers distinguish high-quality products from inferior ones, minimizing transactional risk in an unstable market environment.

Artykuł redefiniuje pojęcie pustek instytucjonalnych na rynkach wschodzących, przenosząc ciężar analizy z ogólnej oceny dojrzałości państwa na precyzyjną diagnostykę konkretnych braków funkcjonalnych. Autor stawia tezę, że sukces strategiczny firmy nie zależy od statystycznego poziomu rozwoju kraju, lecz od zrozumienia, jak specyficzne luki w infrastrukturze „miękkiej" (np. brak wiarygodnej certyfikacji, słabe sądownictwo czy niewydolne rynki pracy) oddziałują na konkretny model biznesowy organizacji. Tekst dowodzi, że instytucje nie są jedynie tłem gospodarczym, lecz mechanizmami redukującymi koszty zaufania i informacji; ich brak wymusza na firmach albo kosztowną internalizację funkcji (budowanie własnych ekosystemów), albo strategiczne partnerstwa. Kluczowym wnioskiem jest stwierdzenie, że właściwie zidentyfikowana i wypełniona pustka instytucjonalna może przestać być obciążeniem operacyjnym, a stać się trwałą przewagą konkurencyjną i barierą wejścia dla rywali, zmieniając konieczność adaptacji w proces monetyzowania unikalnych rozwiązań systemowych.

SŁOWA KLUCZOWE

pustki instytucjonalne | rynki wschodzące | Tarun Khanna | infrastruktura instytucjonalna | asymetria informacji | teoria sygnalizacji | koszty transakcyjne | liability of origin | institutional entrepreneur | orkiestracja relacji | komplementarność instytucjonalna | wiedza kontekstowa | appropriability | model biznesowy na rynkach wschodzących

Pustki instytucjonalne to konkretne braki funkcjonalne

Anatomia pustek instytucjonalnych: gdzie właściwie "brakuje rynku"? Rynek jest strukturą umożliwiającą wymianę, zatem diagnostyka rynku wschodzącego nie może zatrzymać się na stwierdzeniu, że jego instytucje są "słabe". Takie określenie jest zbyt ogólne, by mogło kierować strategią. Przedsiębiorstwo nie ponosi bowiem kosztu abstrakcyjnej niedojrzałości instytucjonalnej; ponosi konkretny koszt niemożności znalezienia odpowiedniego pracownika, sprawdzenia kontrahenta, dostarczenia towaru, otrzymania zapłaty, zabezpieczenia wierzytelności, uzyskania pozwolenia, ochrony własności intelektualnej albo przekonania klienta, że oferowany produkt rzeczywiście posiada deklarowaną jakość. Z perspektywy menedżerskiej pytanie "czy kraj ma dobre instytucje?" jest znacznie mniej użyteczne niż pytanie: której funkcji niezbędnej do naszego modelu

biznesowego rynek nie wykonuje, kto wykonuje ją obecnie, jak dobrze to robi i ile będzie kosztowało jej zastąpienie?

Khanna konsekwentnie prowadzi ku takiemu funkcjonalnemu rozumieniu problemu. Rozróżnia on infrastrukturę fizyczną — drogi, porty, telekomunikację — od "miękkiej" infrastruktury instytucjonalnej: audytu, certyfikacji, prawa handlowego, pośrednictwa informacyjnego czy ratingów. Ta druga warstwa bywa mniej spektakularna, a zarazem trudniejsza do stworzenia, ponieważ nie powstaje wyłącznie dzięki inwestycji kapitałowej; wymaga kompetencji, rutyn, wiarygodności, historii stosowania reguł i społecznego przekonania, że określone procedury rzeczywiście coś znaczą. Port można wybudować w ciągu kilku lat. Reputacji niezależnego audytora, przewidywalności orzecznictwa czy zaufania do systemu księgowego nie da się równie łatwo "zamówić pod klucz". Różnica ta ma istotne znaczenie również filozoficzne.

Infrastruktura materialna umożliwia fizyczne przemieszczanie dóbr, natomiast infrastruktura instytucjonalna pozwala na przemieszczanie zaufania, informacji i zobowiązań. Droga pozwala przewieźć ciężarówkę z jednego miasta do drugiego; prawo własności, ubezpieczenie, system płatniczy i wiarygodny kontrakt sprawiają natomiast, że ktoś zgodzi się tę ciężarówkę załadować, inny sfinansuje transport, kolejny przyjmie towar, a bank uzna należność za aktywo o określonej wartości. Fizyczna droga zmniejsza odległość geograficzną. Instytucja zaś redukuje odległość społeczną pomiędzy ludźmi, którzy sobie osobiście nie ufają i często się nie znają. Dlatego pośredników rynkowych nie należy traktować jako zbędnej warstwy "pomiędzy" producentem a konsumentem. Klasyczna krytyka pośrednika często zakłada, że jego marża jest rentą wynikającą jedynie z zajęcia dogodnej pozycji w łańcuchu. Niekiedy rzeczywiście tak jest.

Jednak pośrednictwo może również wytwarzać realną wartość poprzez redukcję kosztów poszukiwania informacji, porównywania ofert, kontroli jakości, koordynowania licznych małych dostawców, rozstrzygania sporów i zapewniania płynności. Khanna i Palepu budują swój model właśnie wokół pytania o istnienie i jakość takich instytucji wspierających transakcje; ich analiza systematycznie obejmuje pustki występujące na rynkach produktów, pracy i kapitału oraz w szerszym otoczeniu społecznym i politycznym. Pierwszą domeną są rynki produktów. Tutaj pustka ujawnia się wszędzie tam, gdzie producent nie potrafi wiarygodnie przekazać klientowi informacji o jakości albo klient nie ma wystarczająco taniego sposobu jej sprawdzenia. Brak niezależnych badań rynku, certyfikacji, systemów opinii, profesjonalnego handlu detalicznego, porównywarek, wiarygodnych marek dystrybucyjnych i efektywnego serwisu posprzedażowego powoduje, że jakość istniejąca technicznie nie zostaje automatycznie przekształcona w jakość ekonomicznie rozpoznawalną. Producent może wytwarzać lepszy produkt, lecz konsument nie musi wiedzieć o

jego wyższości. W takim środowisku przewaga technologiczna pozostaje częściowo "uwięziona" wewnątrz przedsiębiorstwa.

Mechanizm ten oddziałuje bezpośrednio na willingness to pay. Gotowość do zapłaty nie zależy przecież tylko od obiektywnej użyteczności dobra, lecz również od przekonania nabywcy, że deklarowana wartość zostanie rzeczywiście dostarczona. Konsument kupujący nieznaną markę urządzenia medycznego, samochodu, kosmetyku czy żywności płaci nie tylko za produkt, ale podejmuje zakład dotyczący jego jakości. Im bardziej niepewny wynik tego zakładu, tym większego dyskonta będzie oczekiwał. Stąd ekonomiczna funkcja certyfikacji: nie "upiększa" ona produktu, lecz przesuwa rozkład postrzeganego ryzyka.

W tym miejscu teoria sygnalizacji Michaela Spence'a staje się szczególnie użyteczna. Sygnał jest wartościowy wtedy, gdy pomaga stronie gorzej poinformowanej odróżnić typ wysokiej jakości od typu niskiej jakości, a jego wiarygodność wynika między innymi z tego, że imitowanie go przez podmiot niskiej jakości jest odpowiednio kosztowne. Certyfikat, gwarancja, kosztowny audyt, uznany partner czy wejście na regulowany rynek kapitałowy mogą zatem działać jako urządzenia sygnalizacyjne. Problem pustki instytucjonalnej polega na tym, że brak jest nie tylko samego sygnału, lecz również wiarygodnego wystawcy sygnału. Prywatna deklaracja "nasz produkt jest doskonały" nie rozwiązuje asymetrii informacji, jeśli każdy producent może powiedzieć to samo. Badania dotyczące międzynarodowej certyfikacji wskazują właśnie na tę funkcję: na rynkach z niedostatkiem instytucji wspierających wymianę certyfikacja może kompensować braki informacyjne i kontraktowe, ułatwiając przedsiębiorstwom z gospodarek rozwijających się udział w handlu międzynarodowym. Strategia certyfikacyjna nie jest więc wyłącznie kwestią compliance. Może być sposobem importowania zaufania z systemu instytucjonalnego, który kontrahent uważa za bardziej wiarygodny.

Pustki funkcjonalne generują ukryte koszty operacyjne

Pustka na rynku produktów ma jednak drugą stronę: dystrybucję i agregację. Milion potencjalnych klientów nie tworzy jeszcze milionowego rynku, jeśli koszt dotarcia do każdego z nich okazuje się zbyt wysoki. W gospodarkach rozwiniętych sieci handlowe, hurtownie, platformy, operatorzy logistyczni i dostawcy „ostatniej mili” agregują rozproszony popyt i podaż, dzięki czemu producent nie musi samodzielnie organizować miliona osobnych relacji. Pośrednik przekształca rozproszenie w skalę ekonomiczną. Jego brak prowadzi do paradoksu: choć istnieją zarówno popyt, jak i podaż, koszt ich zetknięcia jest tak duży, że rynek pozostaje płytki.

Przykład Li & Fung trafnie pokazuje, że znaczna część wartości powstaje właśnie pomiędzy bramą fabryki a półką sklepową: w projektowaniu, sourcingu, kontroli jakości, koordynacji dostawców i logistyce. W tym ujęciu pośrednik nie jest pasożytem procesu produkcji, lecz organizatorem informacji i koordynacji. Im bardziej rozdrobniona podaż i im słabsze standardy, tym większa wartość podmiotu zdolnego stworzyć wspólny język jakości, terminów i parametrów technicznych.

Drugą wielką domeną jest rynek pracy. Jego pustki często pozostają niedoceniane; przedsiębiorstwo patrzące na kraj z liczną, młodą populacją może automatycznie utożsamić zasób demograficzny z zasobem kompetencji. Tymczasem rynek pracy wymaga gęstej infrastruktury informacyjnej. Dyplom, kwalifikacja zawodowa, referencja, historia zatrudnienia, ranking uczelni, egzamin państwowy, certyfikat branżowy czy profesjonalny rekruter to narzędzia pomagające pracodawcy przewidzieć produktywność osoby, której jeszcze nie zatrudnił. Ich wartość polega na redukowaniu ogromnej asymetrii informacji między kandydatem a organizacją. W tym kontekście uczelnie, systemy certyfikacji i agencje rekrutacyjne stanowią kluczowe elementy infrastruktury mobilności talentów.

Uniwersytet nie dostarcza rynkowi pracy wyłącznie wykształcenia, lecz także informacji o tym wykształceniu. Jego marka, procedura egzaminacyjna i dyplom są mechanizmem selekcji oraz sygnalizacji. Jeśli pracodawca nie ufa temu sygnałowi, musi samodzielnie zbudować proces oceny. Koszt systemowy, który wcześniej ponosiły szkoła, państwo i kandydat, przenosi się wówczas do przedsiębiorstwa.

Dlatego własne akademie korporacyjne, długotrwałe programy trainee, rozbudowane testy kompetencyjne czy szkolenie pracowników od podstaw nie zawsze świadczą o wyjątkowej kulturze organizacyjnej. Mogą być racjonalną odpowiedzią na słabość zewnętrznego mechanizmu certyfikowania umiejętności. W takich warunkach korporacja staje się jednocześnie pracodawcą i quasi-instytucją edukacyjną. Powiększa własne granice, ponieważ rynek pracy nie dostarcza wystarczająco precyzyjnego „produktu pośredniego", jakim jest wiarygodnie rozpoznana kompetencja. Sytuacja ta rodzi kolejny problem: wysoki koszt szkolenia zwiększa ryzyko odejścia przeszkolonego pracownika do konkurencji. Pustka edukacyjna generuje zatem wtórnie problem appropriability – przechwytywania zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Firma odpowiada na to systemem ścieżek kariery, wynagrodzeniami odroczonymi, budowaniem reputacji czy programami retencyjnymi. Jedna pustka zaczyna produkować następne koszty organizacyjne. Właśnie dlatego ekonomicznego ciężaru niedojrzałości instytucjonalnej nie należy mierzyć liczbą brakujących instytucji, lecz tym, jak wiele dodatkowych problemów generuje brak jednego ogniwa.

Rynek kapitałowy i prawo jako mechanizmy wyceny ryzyka

Trzecią domeną jest rynek kapitałowy. Tutaj informacja staje się kapitałem niemal dosłownie. Bank, inwestor obligacyjny, fundusz private equity czy akcjonariusz mniejszościowy podejmują decyzje w oparciu o wiedzę o sytuacji przedsiębiorstwa, a jej wiarygodność zależy od standardów rachunkowości, audytu, nadzoru, corporate governance, ochrony praw inwestora, sprawności sądów oraz jakości pośredników informacyjnych. Jeśli sprawozdania są niewiarygodne, audytor zależny, transakcje z podmiotami powiązanymi nieprzejrzyste, a egzekucja praw udziałowca niepewna, inwestor nie musi całkowicie wycofać kapitału.

Może po prostu zażądać wyższej stopy zwrotu. W ten sposób pustka instytucjonalna zostaje przeliczona na cenę kapitału. Niepewność prawna, słabość informacji i ryzyko wywłaszczenia przestają być jedynie kategoriami jakościowymi z raportu konsultingowego; materializują się w stopie dyskontowej, wymaganej marży kredytowej, wycenie przedsiębiorstwa i strukturze zabezpieczeń. Firma pochodząca z otoczenia o słabszych instytucjach może zatem być obciążona "podatkiem reputacyjnym" niezależnie od własnej jakości. W późniejszej analizie wschodzących gigantów mechanizm ten okaże się kluczowy dla zrozumienia zagranicznych listingów, partnerstw z renomowanymi instytucjami i przejęć podmiotów z gospodarek rozwiniętych. Współczesna literatura opisuje takie trudności jako część szerszego problemu liability of origin: organizacja przenosi na rynek zagraniczny nie tylko własne zasoby, lecz także reputację środowiska instytucjonalnego, z którego pochodzi. Przedsiębiorstwo musi wówczas dowodzić nie tylko swojej jakości, ale i odmienności od stereotypu kraju pochodzenia. Badania nad emerging-market multinationals wiążą pustki instytucjonalne kraju macierzystego właśnie z problemami legitymizacji podczas umiędzynarodowienia.

Rynek kapitałowy uwidacznia zarazem, że instytucje pełnią funkcję nie tylko informacyjną, lecz również egzekucyjną. Wiarygodne sprawozdanie finansowe niewiele znaczy, jeżeli właściciel kontrolujący może bez większych konsekwencji naruszyć prawa inwestora mniejszościowego. Dlatego system sądowniczy, arbitraż, prawo upadłościowe, rejestry zabezpieczeń i przewidywalna administracja stanowią część infrastruktury finansowej równie realną jak banki i giełdy. Kapitał potrzebuje nie tylko informacji o ryzyku, ale procedury działania na wypadek, gdy to ryzyko się zmaterializuje.

Stąd wynika szczególna rola arbitrów i sędziów jako kolejnego typu pośredników. W potocznym obrazie rynku sąd pojawia się dopiero wtedy, gdy rynek "zawiódł". Z perspektywy instytucjonalnej jest odwrotnie: wiarygodna możliwość pójścia do sądu pozwala ogromnej liczbie transakcji

zakończyć się bez procesu. Prawo działa w cieniu potencjalnej egzekucji. Strony wykonują umowę dobrowolnie między innymi dlatego, że wiedzą, co może nastąpić w przypadku jej niewykonania. Im mniej przewidywalny, droższy i wolniejszy jest system rozwiązywania sporów, tym większego znaczenia nabierają zabezpieczenia rzeczowe, przedpłaty, transakcje gotówkowe, integracja pionowa, reputacja i relacje osobiste. Khanna sugestywnie oddaje tę zależność poprzez powiedzenie o sporze sądowym, który może zostać "odziedziczony" przez dzieci stron. W artykule naukowym ważniejszy od bon motu jest jednak mechanizm: jeżeli egzekucja ex post jest słaba, strony muszą wydawać więcej środków na zabezpieczenie ex ante. Koszt prawnej niepewności przenosi się z sali sądowej do projektu całej transakcji. Firma częściej żąda gotówki z góry, ogranicza kredyt kupiecki, wybiera partnerów z istniejącej sieci relacyjnej, przejmuje dostawcę albo rezygnuje z działalności, której rentowność zależy od długoterminowych zobowiązań trudnych do zabezpieczenia. Można więc powiedzieć, że sprawne prawo obniża cenę zaufania. Nie powoduje ono, że przedsiębiorcy stają się bardziej moralni, lecz zmniejsza koszt błędnej oceny partnera.

To rozróżnienie ma fundamentalne znaczenie. Gospodarki o silnych instytucjach mogą pozwalać na większą liczbę transakcji między obcymi nie dlatego, że obcy są bardziej uczciwi, lecz ponieważ system ogranicza potencjalną stratę wynikającą z cudzej nieuczciwości. Instytucja nie eliminuje oportunizmu; zmienia jego ekonomiczną opłacalność. Obok arbitrów funkcjonują regulatorzy i twórcy standardów.

Ich brak jest klasycznym źródłem pustki, jednak równie problematyczna może być ich nadmierna liczba, niespójność albo uznaniowość. W tym miejscu termin "pustka" wymaga doprecyzowania. Niedojrzałość instytucjonalna nie musi polegać na zbyt małej ilości regulacji; może przejawiać się w ich nadmiarze przy jednoczesnym deficycie przewidywalności. Przedsiębiorca może być otoczony setkami zezwoleń, urzędów i procedur, a mimo to nie mieć pewności, która reguła zostanie zastosowana jutro. W takim otoczeniu problemem nie jest absence of rules, lecz brak stabilnego przełożenia reguły formalnej na praktykę. Jest to różnica pomiędzy gęstością regulacji a jakością instytucjonalną.

Formalizacja sama w sobie nie tworzy dojrzałego rynku. Jeżeli procedura jest arbitralna, decyzja zależy od osobistego dostępu do administracji, a podobne przypadki rozstrzygane są odmiennie, przedsiębiorstwo nadal działa w warunkach wysokiej niepewności. Może nawet ponosić jednocześnie koszt silnej regulacji i koszt słabego państwa. Przeciwieństwem pustki instytucjonalnej nie jest zatem "więcej państwa", lecz bardziej wiarygodne wykonywanie funkcji potrzebnych uczestnikom wymiany. Taksonomia zawarta w książce pozwala więc mówić o sześciu funkcjonalnych rodzinach pośrednictwa: podmiotach zwiększających wiarygodność, analizujących i interpretujących informacje, agregujących rozproszony popyt oraz podaż, ułatwiających techniczne

przeprowadzenie transakcji, rozstrzygających spory oraz ustanawiających i egzekwujących standardy. Kategorie te nie powinny być jednak rozumiane jako sześć hermetycznych szuflad; jedna organizacja może pełnić kilka funkcji jednocześnie.

Pustki instytucjonalne występują w komplementarnych konfiguracjach

Platforma cyfrowa potrafi agregować sprzedawców, przetwarzać płatności, dostarczać system reputacyjny, arbitraż konsumencki oraz prywatne zasady uczestnictwa. Bank może oceniać wiarygodność, facylitować płatność i egzekwować standardy dokumentacyjne, z kolei sieć handlowa może równocześnie certyfikować dostawcę i dystrybuować jego towar.

Właśnie rozwój platform cyfrowych pokazuje, jak aktualna pozostaje problematyka pustek. Technologia pozwala obniżyć koszt stworzenia instytucji, która wcześniej wymagała rozbudowanej infrastruktury materialnej. Mobilny pieniądz może częściowo ominąć słabą sieć oddziałów bankowych; systemy reputacyjne zmniejszyć problem braku tradycyjnych rekomendacji; cyfrowy marketplace zagregować mikrosprzedawców, a narzędzia analityczne przetworzyć nieustrukturyzowane dane o klientach. Badania nad start-upami w gospodarkach wschodzących opisują je właśnie jako podmioty zdolne do tworzenia brakujących elementów infrastruktury rynkowej. Technologia nie usuwa jednak problemu instytucji; często jedynie przesuwa go na nowy poziom. Platforma zastępująca słabego pośrednika sama staje się nowym ogniwem, posiadającym władzę nad dostępem, reputacją, płatnością i regułami transakcji. Powstaje wówczas pytanie, kto certyfikuje certyfikatora, kto nadzoruje agregatora i kto rozstrzyga spór z prywatnym arbitrem.

Innowacja instytucjonalna może więc zamknąć jedną pustkę, jednocześnie otwierając następną. W epoce cyfrowej „pustka” nie znika – zmienia jedynie położenie w architekturze rynku. Kluczowa jest tu kategoria facylitatorów transakcji; przypomina ona, że sama wiedza o kontrahencie nie wystarcza, jeśli wymiana jest technicznie utrudniona. System płatniczy, giełda, clearing, escrow, system identyfikacji, operator logistyczny czy infrastruktura podpisu elektronicznego obniżają koszt finalizacji transakcji. Ich brak sprawia, że przedsiębiorstwo może dysponować produktem, klientem, ustaloną ceną i wzajemnym zaufaniem, a mimo to nie posiadać efektywnego mechanizmu przekazania pieniędzy lub dobra. W badaniach nad firmami działającymi w segmentach niskodochodowych pustki produktowe, pracownicze, kapitałowe, regulacyjne i kontraktowe opisuje się jako problemy pojawiające się na różnych etapach łańcucha dostaw, co wymusza konstruowanie dodatkowych rozwiązań organizacyjnych. Prowadzi to do istotnego wniosku: pustki instytucjonalne rzadko występują pojedynczo. Tworzą konfiguracje.

Słaby system edukacji wymusza kosztowną selekcję pracowników; brak informacji kredytowej utrudnia im dostęp do finansowania; niskie ubankowienie komplikuje wypłatę wynagrodzeń i sprzedaż ratalną; niedostateczna infrastruktura płatnicza ogranicza handel cyfrowy; słabe sądownictwo zwiększa koszt kontraktów z dostawcami, a niestabilne regulacje podnoszą koszt kapitału niezbędnego do sfinansowania własnej infrastruktury. Analiza pojedynczej pustki w izolacji prowadzi więc do systematycznego niedoszacowania rzeczywistych kosztów wejścia. Zależność tę można ująć jako efekt komplementarności instytucjonalnej. Instytucje działają w pakietach, gdyż skuteczność jednej często zależy od drugiej. Sam rejestr własności ma mniejszą wartość bez sprawnej egzekucji praw. Sprawny sąd nie pomoże inwestorowi, jeśli sprawozdania finansowe są niewiarygodne. Profesjonalna certyfikacja kwalifikacji nie stworzy mobilnego rynku pracy, jeżeli bariery mieszkaniowe i transportowe uniemożliwiają geograficzną mobilność pracownika. Cyfrowa platforma handlowa nie osiągnie potencjalnej skali, jeśli system płatności i dostawa ostatniej mili pozostaną niewydolne. Dlatego instytucjonalna dojrzałość nie jest sumą niezależnych wskaźników. Jest właściwością konfiguracji.

Koszty pustek instytucjonalnych zależą od konfiguracji modelu biznesowego

W związku z tym w dalszej analizie przyjmę roboczą hipotezę, że koszty pustek mogą mieć charakter częściowo multiplikatywny, a nie wyłącznie addytywny. Nie jest to matematyczne twierdzenie, jakoby każde dwa braki zawsze mnożyły koszt, lecz wskazanie na mechanizm organizacyjny: jedna niedoskonałość może zwiększać koszt radzenia sobie z inną. Jeśli przedsiębiorstwo musi jednocześnie finansować konsumenta, certyfikować dostawcę, szkolić pracownika i organizować logistykę, nie buduje czterech niezależnych dodatków do modelu. Tworzy raczej nową architekturę firmy, w której rośnie zapotrzebowanie na kapitał, kompetencje koordynacyjne oraz kontrolę zarządczą. Stąd również ograniczenia prostych rankingów "łatwości prowadzenia biznesu". Dwa kraje o podobnym wyniku syntetycznym mogą stwarzać zupełnie inne problemy dla dwóch różnych modeli biznesowych. Niedojrzałość rynku pracy będzie kluczowym ryzykiem dla firmy konsultingowej, a znacznie mniejszym dla kapitałochłonnej instalacji przemysłowej o niewielkim zatrudnieniu. Słabość ochrony własności intelektualnej może być krytyczna dla producenta farmaceutyków, lecz mniej dotkliwa dla przedsiębiorstwa eksploatującego lokalne zasoby logistyczne. Brak kredytu konsumenckiego może zniweczyć strategię sprzedaży samochodów klasy średniej, niemal nie wpływając na producenta dóbr dostarczanych do sektora publicznego.

Dlatego model Khanny i Palepu staje się najciekawszy wtedy, gdy odczytuje się go nie jako klasyfikację państw, lecz jako narzędzie analizy zależności konkretnego modelu biznesowego od konkretnego ekosystemu instytucjonalnego. Przegląd badań nad pustkami instytucjonalnymi pokazuje zresztą, że ich wpływ na zaangażowanie zasobów przedsiębiorstw nie jest jednokierunkowy; znaczenie mają tu mechanizmy pośredniczące, typ organizacji, warunki otoczenia i przyjęta teoria. Wyjaśnia to, dlaczego ta sama niedoskonałość jedną firmę skłania do wycofania, drugą do joint venture, trzecią do integracji pionowej, a czwartą do stworzenia całkowicie nowego biznesu. Do trzech podstawowych rynków – produktów, pracy i kapitału – należy zatem dołączyć szerszy kontekst polityczny i społeczny oraz stopień otwarcia gospodarki.

Nie są to jedynie dekoracyjne zmienne "makro", lecz środowisko, w którym funkcjonują wszystkie pozostałe instytucje. System polityczny określa między innymi przewidywalność praw własności, sposób tworzenia regulacji, relacje między administracją a biznesem oraz możliwości wpływu grup interesu. Otwartość gospodarcza kształtuje dostęp do kapitału, technologii, zagranicznych partnerów i talentów. Kultura z kolei wpływa na znaczenie relacji interpersonalnych, reputacji i formalnego kontraktu, choć należy zachować tu szczególną ostrożność, aby nie zamienić analizy instytucjonalnej w katalog stereotypów narodowych. W tym miejscu konieczne jest ponowne przywołanie instytucji nieformalnych. Nowszy przegląd literatury dotyczącej internacjonalizacji przedsiębiorstw w gospodarkach wschodzących wyraźnie wskazuje na potrzebę uwzględniania sieci jako alternatywnych wobec formalnych systemów sposobów organizowania transakcji. Z kolei nowsze prace postulują odejście od "cienkiego" rozumienia pustki jako prostego braku formalnej instytucji na rzecz rozróżnienia różnych poziomów i konfiguracji instytucjonalnych. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwo przed wejściem na rynek nie powinno pytać wyłącznie: "czy istnieje biuro informacji kredytowej?", lecz również: "jak ludzie faktycznie ustalają, komu można pożyczyć pieniądze?". Nie tylko: "czy sąd działa szybko?", lecz: "jak przedsiębiorcy naprawdę rozwiązują spory?". Nie tylko: "czy istnieje agencja rekrutacyjna?", lecz: "w jaki sposób firmy rzeczywiście znajdują zaufanych menedżerów?".

Nieformalne instytucje jako realni substytuci pustek

Taka analiza może ujawnić, że formalna pustka jest kompensowana przez silną instytucję nieformalną. Wówczas strategia firmy zagranicznej, oparta na budowaniu formalnego substytutu, może okazać się nie tylko kosztowna, ale wręcz nieadekwatna. Przedsiębiorstwo może stworzyć technicznie doskonałą platformę rekrutacyjną, której rynek nie potrzebuje, gdyż kluczowe stanowiska obsadzane są przez sieci profesjonalnego zaufania. Może wdrożyć cyfrowy scoring kredytowy i przegrać z lokalnym pośrednikiem dysponującym nieformalną wiedzą o klientach.

Próba „unowocześnienia” dystrybucji może z kolei ujawnić, że tradycyjny pośrednik pełni znacznie więcej funkcji niż tylko transport towarów: finansuje detalistę, dostarcza informacji, absorbuje wahania popytu i przejmuje ryzyko niesprzedanego zapasu. Dlatego zanim nazwiemy tradycyjnego pośrednika nieefektywnym, należy go rzetelnie zbadać. Khanna przywołuje postać pośrednika wyposażonego niemal wyłącznie w telefon komórkowy, który kupuje tanio i sprzedaje drogo.

Taki obraz łatwo prowadzi do wniosku, że mamy do czynienia z rentą wymagającą usunięcia. Jednak badacz instytucji powinien zadać dodatkowe pytanie: jaką funkcję ekonomiczną pozwala tej osobie pełnić jej lokalna wiedza, sieć relacji i gotowość do ponoszenia ryzyka? Dopiero po oddzieleniu funkcji tworzącej wartość od funkcji eksploatującej brak konkurencji można racjonalnie projektować zastępstwo. To samo dotyczy relacji przedsiębiorstwa z państwem.

W warunkach niskiej przewidywalności instytucjonalnej wiedza polityczna może być aktywem nie mniej ważnym od wiedzy technologicznej. Nie oznacza to, że korupcja czy klientelizm stają się rozwiązaniami racjonalnymi lub pożądanymi. Oznacza natomiast, że strateg nie może analizować formalnego prawa w oderwaniu od realnych mechanizmów jego stosowania. Różnica pomiędzy rules on the books a rules in use bywa właśnie jednym z najważniejszych źródeł przewagi lokalnych przedsiębiorstw nad zagranicznym konkurentem. W tym miejscu pojawia się pojęcie institution-based view of strategy. Tradycyjne spojrzenie branżowe pyta, jak struktura sektora wpływa na zachowania firm; resource-based view bada, jakie zasoby i zdolności odróżniają przedsiębiorstwo; perspektywa instytucjonalna dodaje trzecie pytanie: jakie formalne i nieformalne reguły wyznaczają zbiór działań możliwych, opłacalnych i społecznie legitymizowanych?

Przegląd badań nad pustkami potwierdza, że obok teorii instytucjonalnej szczególnie często wykorzystywane są ekonomia kosztów transakcyjnych oraz paradygmat OLI Dunninga, podczas gdy RBV i teoria agencji pełnią role uzupełniające. Perspektyw tych nie należy stapiać w jedną. Ekonomia kosztów transakcyjnych pyta przede wszystkim o to, kiedy bardziej efektywna jest internalizacja, a kiedy rynek. Resource-based view koncentruje się na heterogenicznych zasobach i zdolnościach będących źródłem przewagi, natomiast teoria instytucjonalna zwraca uwagę na reguły, legitymizację oraz ograniczenia społeczne.

Ten sam przypadek może więc mieć trzy równoległe wyjaśnienia: przedsiębiorstwo tworzy własną logistykę, ponieważ zewnętrzna jest zbyt kosztowna; z czasem kompetencja ta staje się trudnym do imitowania zasobem; równocześnie posiadanie własnej sieci zmienia relację firmy z państwem, dostawcami i lokalnymi społecznościami.

Pustki instytucjonalne jako koszt operacyjny i źródło wartości

Interdyscyplinarność ma sens wtedy, gdy nie mylimy tych różnych poziomów. Tak skonstruowana anatomia pustek pozwala precyzyjniej zdefiniować koszt obsługi rynku. Cost to serve nie oznacza bowiem wyłącznie wydatków na wyprodukowanie i dostarczenie jednostki produktu. Na rynku o niedostatecznej infrastrukturze obejmuje on koszt stworzenia całego zestawu funkcji, które w gospodarce dojrzałej przedsiębiorstwo kupowałoby od otoczenia: badań rynku, selekcji pracowników, szkoleń, kredytowania klienta, weryfikacji partnera, certyfikacji jakości, zabezpieczenia kontraktu, utrzymania zapasów, serwisu, relacji z administracją oraz zarządzania ryzykiem regulacyjnym.

Jednocześnie część tych samych inwestycji może podnosić willingness to pay. Sieć serwisowa generuje koszty, ale zwiększa wartość samochodu w oczach klienta. Certyfikacja dostawcy kosztuje, lecz zmniejsza postrzegane ryzyko produktu. Finansowanie klienta jest wydatkiem, który jednak umożliwia mu dokonanie zakupu, a szkolenie sprzedawcy poprawia zdolność przekazania informacji o wartości. Pustka instytucjonalna może zatem oddziaływać równocześnie na obie strony równania rentowności. Strategicznie najciekawsze są rozwiązania, które obniżając koszt transakcyjny, jednocześnie podnoszą postrzeganą wartość. Najlepsza odpowiedź na pustkę nie musi więc być najtańszym workaroundem; może stać się inwestycją przekształcającą konieczny koszt w zasób generujący dodatkową gotowość do zapłaty i barierę imitacyjną. Własna sieć mechaników jest droższa niż jej brak, lecz jeśli dzięki niej klient ufa produktowi, a konkurent nie potrafi szybko jej skopiować, infrastruktura przestaje być wyłącznie kosztem dostosowania. Staje się częścią propozycji wartości.

Ta przemiana – od kompensowania braku do monetyzowania rozwiązania – będzie kluczowa dla późniejszej analizy Tata Motors, Haiera, Ctrip, Li & Fung, Bharti Airtel czy Zaina. Zanim jednak przedsiębiorstwo podejmie decyzję o internalizacji, musi wykonać coś w rodzaju instytucjonalnej tomografii rynku. Nie wystarczy ustalić, że w danym kraju istnieją banki, sądy, uniwersytety, firmy logistyczne i regulatorzy. Trzeba zbadać, dla jakich segmentów działają, jakie mają pokrycie geograficzne, komu ufają ich użytkownicy, jaką jakość informacji dostarczają, jakie są czasy reakcji, jaka jest rzeczywista egzekwowalność ich decyzji oraz jakie nieformalne sieci z nimi konkurują lub je zastępują.

Pustki mogą bowiem występować wewnątrz jednego kraju nierównomiernie: duże miasto może funkcjonować jak rynek rozwinięty, podczas gdy prowincja pozostaje oparta na relacyjnych mechanizmach wymiany; sektor bankowy może być zaawansowany, gdy rynek pracy pozostaje

słabo sformalizowany. Dlatego „rynek wschodzący” należy rozumieć raczej jako mapę o nierównej rozdzielczości niż jednolitą kategorię państwa. W jednym sektorze przedsiębiorstwo może replikować globalny model niemal bez modyfikacji, w innym musi współpracować z lokalnym partnerem, a w trzecim zbudować brakującą instytucję od podstaw. Strategia wejścia nie powinna więc odpowiadać na pytanie „jak działamy w Indiach, Brazylii czy Nigerii?”, lecz „jak działa konkretny system transakcyjny, od którego zależy nasza propozycja wartości w określonym segmencie tego kraju?”.

Diagnostyka pustek jako punkt wyjścia do decyzji strategicznych

Taka perspektywa chroni przed jednym z najbardziej kosztownych błędów poznawczych w globalnym zarządzaniu: utożsamianiem własnych instytucji z naturalnymi właściwościami rynku. Menedżer wychowany w środowisku dojrzałego pośrednictwa może zakładać, że kredyt konsumencki, terminowa logistyka, wiarygodny dyplom, prawo do reklamacji, przejrzysty rejestr własności czy szybki przelew są neutralnym tłem gospodarki. Dopiero wejście na arenę, na której brakuje któregoś z tych elementów, ujawnia jego rzeczywistą funkcję ekonomiczną. Pustka instytucjonalna działa zatem jak eksperyment naturalny: pokazuje przedsiębiorstwu, z ilu cudzych instytucji korzystało, błędnie przypisując sobie całość własnej efektywności. Pozwala to sformułować główną tezę artykułu.

Nie istnieje jedna, uniwersalna pustka instytucjonalna; istnieją niewykonane lub źle wykonywane funkcje rynku, które układają się w konkretne konfiguracje, a ich znaczenie zależy od modelu biznesowego firmy. Najważniejszym zadaniem stratega nie jest więc sporządzenie listy braków, lecz ustalenie ich funkcji ekonomicznej, wzajemnych zależności i ceny. Dopiero wtedy można rozstrzygnąć, czy pustkę należy ominąć, zaakceptować, powierzyć partnerowi, zinternalizować, czy uczynić z jej wypełniania odrębne źródło przewagi. W tym momencie anatomia przechodzi w terapię.

Zdiagnozowanie brakującego ogniwa niczego jeszcze nie przesądza. To samo niedomknięcie instytucjonalne może skłonić jedną korporację do replikacji ograniczonej do elitarnego segmentu, drugą do kosztownej adaptacji, trzecią do aliansu z lokalnym partnerem, czwartą do pionowej integracji, a piątą do decyzji o rezygnacji z wejścia. Problem przesuwa się zatem z pytania „gdzie znajduje się pustka” na pytanie „jaka odpowiedź strategiczna jest wobec niej racjonalna”.

Wiedza, że rynek nie dostarcza wiarygodnego finansowania, sprawnej logistyki, certyfikacji kompetencji czy ochrony własności intelektualnej, informuje przedsiębiorstwo o źródle tarcia, lecz nie wskazuje sposobu reakcji. Ta sama luka może być kosztem do zaakceptowania, funkcją do zinternalizowania lub okazją do stworzenia nowego modelu biznesowego. Strategia zaczyna się więc w chwili, gdy diagnostyka zostaje przekształcona w wybór sposobu organizowania niepewności. Khanna porządkuje tę decyzję wokół czterech osi: replikować czy adaptować, działać samodzielnie czy współpracować, zaakceptować kontekst czy próbować go zmienić oraz wejść, czekać czy się wycofać.

Wartość analityczna tego podejścia polega na tym, że obejmuje ono cztery kluczowe problemy teorii przedsiębiorstwa. Pierwszy dotyczy stopnia modyfikacji modelu biznesowego. Drugi – granic organizacyjnych i podziału kontroli między firmą a partnerem. Trzeci – relacji do otoczenia: czy dostosować się do niego, czy stać się aktorem jego przebudowy. Czwarty wreszcie dotyczy czasu, nieodwracalności inwestycji i wartości zachowania elastyczności. Dopiero rozpatrywane łącznie tworzą one rzeczywistą teorię wejścia na rynek.

Nie istnieje przy tym uniwersalna kolejność tych decyzji; w praktyce wpływają one na siebie wzajemnie. Głęboka adaptacja może wymagać lokalnego partnera, który z kolei może ograniczać zdolność samodzielnego zmieniania kontekstu. Inwestycja w zmianę otoczenia zwiększa nieodwracalność zaangażowania, co z kolei podnosi wartość ostrożnego etapowania wejścia.

Optimum między korzyściami skali a dopasowaniem infrastrukturalnym

Strategia nie przypomina wyboru jednej z czterech odpowiedzi w formularzu. Jest raczej systemem sprzężeń zwrotnych, w którym każda decyzja modyfikuje zbiór opcji dostępnych w przyszłości. Pierwsza oś – replikacja czy adaptacja – dotyczy pozornie prostego problemu: w jakim stopniu przedsiębiorstwo powinno przenieść na nowy rynek model sprawdzony w innych lokalizacjach. Wiele korporacji wielonarodowych buduje swoją potęgę właśnie na zdolności do replikacji. Korzyści skali, jednolita marka, wspólna technologia, standaryzowane procedury, globalne zakupy, wspólna platforma informatyczna i powtarzalny sposób organizacji działalności realnie obniżają koszt jednostkowy. Z ekonomicznego punktu widzenia replikacja jest zatem źródłem konkretnej przewagi.

Każda lokalna modyfikacja generuje jednak koszty: utrudnia kontrolę, zwiększa złożoność organizacji, ogranicza globalną skalę zakupów, fragmentuje system technologiczny i może

rozmywać markę. Stąd bierze się racjonalność pokusy standaryzacji. Nie należy jej postrzegać jako przejawu „zachodniej arogancji". Menedżer centralny dysponuje silnymi argumentami za utrzymaniem jednolitego modelu; firma, która lokalizuje każdy element działalności, ryzykuje, że przestanie być korporacją globalną, a stanie się federacją słabo powiązanych przedsiębiorstw krajowych, z których każde na nowo odkrywa procedury opracowane już w innych częściach świata.

Spór między standaryzacją a adaptacją jest zatem poszukiwaniem punktu optimum między korzyściami skali a korzyściami dopasowania. Problem rynków wschodzących polega jednak na tym, że lokalna różnica często nie dotyczy preferencji konsumenta, lecz samej infrastruktury umożliwiającej działanie modelu. Replikacja produktu jest stosunkowo prosta, gdy rynek lokalny dostarcza takich samych usług uzupełniających, co rynek macierzysty. Staje się ona znacznie trudniejsza, gdy globalny model został zaprojektowany przy milczącym założeniu istnienia kredytu, sprawnego serwisu, sieci detalicznej, profesjonalnych dostawców, wiarygodnych standardów jakości czy ochrony praw własności. W takim przypadku przedsiębiorstwo nie może ograniczyć adaptacji do zmiany smaku, opakowania lub ceny – musi zmodyfikować samą architekturę tworzenia i dostarczania wartości.

Przykład L'Oréal w Indiach obrazuje ten problem niezwykle trafnie: samo obniżenie ceny i uproszczenie produktu nie wystarczyły. Rzeczywista lokalizacja wymagała dostosowania oferty oraz infrastruktury jej sprzedaży i użytkowania do lokalnego kontekstu. Niezależnie od szczegółów tego przypadku, kluczowa jest ogólniejsza lekcja: frugalization nie jest tym samym co localization. Produkt tańszy nie jest automatycznie produktem lepiej dopasowanym.

Konsument o niższym dochodzie może być bardziej wrażliwy na ryzyko zakupu, gdyż błędna decyzja obciąża większą część jego budżetu. „Taniej" nie oznacza zatem „wystarczająco dobrze". Należy zrozumieć, jaka kombinacja funkcjonalności, bezpieczeństwa, trwałości, finansowania i serwisu tworzy dla klienta rzeczywistą wartość.

Integracja modelu OLI z analizą pustek instytucjonalnych

Model ten ujmuje aktywność zagraniczną przedsiębiorstwa poprzez trzy grupy przewag: ownership (przewagi specyficzne dla firmy), location (właściwości miejsca prowadzenia działalności) oraz internalization (korzyści z realizacji działań wewnątrz organizacji zamiast powierzania ich rynkowi). Sam Dunning traktował OLI jako szeroką ramę integrującą różne teorie przedsiębiorstwa wielonarodowego, a nie jako pojedynczy mechanizm przyczynowy. Pustki instytucjonalne

komplikują jednak każdy z tych elementów. Przewaga własnościowa może nie przynieść oczekiwanego rezultatu, jeśli brakuje lokalnych aktywów komplementarnych pozwalających ją wykorzystać. Lokalizacja z kolei może oferować ogromny popyt, generując jednocześnie wysokie koszty transakcyjne.

Internalizacja natomiast przestaje być wyborem podyktowanym wyłącznie ochroną kompetencji, a staje się koniecznością wynikającą z braku wiarygodnych podmiotów zewnętrznych. OLI i teoria pustek są zatem komplementarne: pierwsza wyjaśnia, dlaczego i w jakiej formie firma angażuje się za granicą; druga pozwala zrozumieć, że czynnik „L" nie sprowadza się jedynie do kosztów pracy, podatków czy wielkości rynku. Najbardziej interesująca sytuacja zachodzi wtedy, gdy adaptacja nie polega na pogodzeniu się z ograniczeniami, lecz na budowaniu brakującego aktywa komplementarnego. Przykład General Motors w Chinach pokazuje przypadek, w którym ekspansja wymagała m.in. lokalnych zdolności finansowania oraz technicznego dopasowania produktów. W logice instytucjonalnej sens takiego działania jest szerszy: firma nie modyfikuje jedynie produktu, lecz tworzy element ekosystemu, bez którego część popytu pozostałaby ekonomicznie niedostępna. Koszt adaptacji może być wówczas wysoki, ale zwrot z inwestycji pochodzi z dwóch źródeł – ze sprzedaży właściwego produktu oraz z przewagi wynikającej z posiadania infrastruktury, której konkurenci jeszcze nie wypracowali.

Replikacja jest racjonalna wtedy, gdy instytucjonalna zależność modelu biznesowego na rynku macierzystym i docelowym jest zbliżona. Adaptacja staje się konieczna, gdy różnice dotyczą funkcji krytycznych dla propozycji wartości. Największym błędem jest natomiast adaptowanie elementów łatwo widocznych i pozostawianie bez zmian założeń niewidocznych. Zmienić reklamę, cenę czy opakowanie jest łatwo.

Znacznie trudniej uświadomić sobie, że cały model sprzedaży zależał od systemu kredytowego, konkretnego typu detalisty lub kultury serwisowej, które na nowym rynku nie istnieją. Można zatem sformułować zasadę: im bardziej przewaga przedsiębiorstwa opiera się na aktywach komplementarnych znajdujących się poza jego granicami, tym ryzykowniejsza jest prosta replikacja na rynku z głębokimi pustkami instytucjonalnymi. Firma może bowiem dysponować doskonałym aktywem podstawowym, nie będąc w stanie go ekonomicznie uruchomić. Patent bez ochrony prawnej, marka bez wiarygodnego kanału dystrybucji, urządzenie bez serwisu, aplikacja bez systemów płatności czy produkt inwestycyjny bez zaufania do pośrednika to zasoby technicznie istniejące, lecz strategicznie niekompletne. Druga oś – samodzielnie czy wspólnie – dotyczy problemu granicy przedsiębiorstwa. Jeśli adaptacja wymaga dodatkowych funkcji, organizacja musi zdecydować, czy zbudować je samodzielnie, czy uzyskać do nich dostęp poprzez lokalny sojusz, joint venture, kontrakt, outsourcing, franczyzę lub nieformalną sieć współpracy. Z

perspektywy ekonomii kosztów transakcyjnych pytanie pozostaje klasyczne: czy proces zostanie sprawniej zorganizowany przez mechanizm rynkowy, strukturę hybrydową czy hierarchię?

Partner lokalny jako tłumacz systemu i źródło wiedzy kontekstowej

Na rynkach wschodzących sytuację komplikuje fakt, że partner może oferować wartość nieprzetłumaczalną na zwykłą usługę: wiedzę kontekstową. Lokalny przedsiębiorca rozumie sieć relacji administracyjnych, nieformalne reguły sektora, rzeczywistą reputację dostawców czy obyczaje płatnicze, a także zna znaczenie poszczególnych pośredników i ograniczenia niewidoczne w oficjalnych raportach. Część tej wiedzy ma charakter milczący – tacit knowledge; nie da się jej w pełni skodyfikować w instrukcji i przesłać do centrali, gdyż wynika ona z doświadczenia, relacji i bezpośredniego uczestnictwa. Partner lokalny przestaje być zatem zwykłym dostawcą zasobów, a staje się tłumaczem systemu instytucjonalnego.

Właśnie to wyjaśnia, dlaczego współpraca potrafi radykalnie obniżyć początkowy koszt wejścia. Firma zagraniczna nie musi samodzielnie przez lata odkrywać, które elementy formalnego systemu są rzeczywiście istotne, gdzie kryją się nieformalne wąskie gardła i którym kontrahentom można ufać. Partner dostarcza skrót poznawczy. Rozwiązanie to nie jest jednak darmowe. Khanna określa tę relację jako „two-way street”: partner wprowadza korporację w realia lokalnego rynku, lecz jednocześnie sam przejmuje technologię, know-how, procedury, markę i doświadczenie organizacyjne globalnego przedsiębiorstwa.

Alians może zatem kreować wartość, a jednocześnie kształtować przyszłego konkurenta. Z tej perspektywy współpraca jest zawsze problemem równoczesnej kooperacji i apropriacji: jak wspólnie wytworzyć wartość, a następnie podzielić ją tak, by żadna ze stron nie uznała, że może już funkcjonować samodzielnie. Ekonomia kosztów transakcyjnych wskazuje tu na znaczenie specyficzności aktywów, niepewności oraz trudności w kontraktowym zabezpieczeniu wymiany. Jeśli firma przekazuje partnerowi wysoce specyficzną wiedzę, której wykorzystania nie da się łatwo ograniczyć zapisami umowy, ryzyko oportunizmu rośnie. Z drugiej strony pełna internalizacja bywa kosztowna i pozbawia organizację kluczowych lokalnych kompetencji.

Joint venture oraz długoterminowe alianse stanowią zatem rozwiązania hybrydowe – dzielą kontrolę, ale i rozkładają ryzyko. Khanna przywołuje w tym kontekście różne figury współpracy. Bharti Airtel jest przykładem przedsiębiorstwa, które radykalnie ograniczyło zakres własności infrastruktury, przekazując funkcje technologiczne zewnętrznym partnerom globalnym, by skupić

się na relacji z klientem. Garanti Bank służy natomiast jako przykład partnerstwa wykorzystanego nie tylko do pozyskania kapitału czy kompetencji, ale przede wszystkim do zwiększenia wiarygodności ładu korporacyjnego. Mamy tu do czynienia z dwoma odrębnymi mechanizmami: outsourcingiem komplementarnego zasobu oraz zapożyczaniem reputacji. To drugie zjawisko zasługuje na szczególną uwagę.

Wybór między kontrolą aktywów a orkiestracją relacji

Na rynku dotkniętym asymetrią informacji nazwisko partnera może stać się aktywem ekonomicznym. Jeśli podmiot lokalny jest słabo rozpoznawalny poza granicami kraju, wejście do jego struktur renomowanej instytucji funkcjonuje jako sygnał: ktoś posiadający reputację do stracenia przeprowadził własne due diligence i zdecydował się na zaangażowanie. Partnerstwo nie eliminuje ryzyka całkowicie, lecz zmienia przekonania innych uczestników rynku co do jego poziomu. W ten sposób sieć relacji przedsiębiorstwa staje się częścią jego kapitału instytucjonalnego. W przypadku korporacji zachodniej mechanizm ten może działać odwrotnie.

Lokalny partner nie musi budować światowej reputacji marki, ale zwiększa jej lokalną legitymizację. Dostęp do dystrybutorów, administracji, dostawców czy pracowników często zależy od osadzenia w sieci relacji, których globalna marka nie jest w stanie automatycznie zastąpić. Partner dostarcza wówczas coś pomiędzy wiedzą, reputacją a prawem wstępu do społecznego systemu wymiany. Nie można jednak wysnuć z tego wniosku, że im głębsza pustka, tym bardziej potrzebny partner. Czasami bywa wręcz przeciwnie.

Jeśli formalna ochrona kontraktowa jest słaba, wspólne przedsięwzięcie może generować tak wysokie ryzyko przejęcia wiedzy, konfliktów o kontrolę lub oportunizmu, że przedsiębiorstwo zdecyduje się na większą własność i internalizację. To kolejny przykład niejednoznaczności pustek: ten sam deficyt instytucjonalny może jednocześnie zwiększać wartość lokalnego partnera i podnosić ryzyko dzielenia z nim aktywów. Dlatego wyboru "alone or collaborate" nie należy dokonywać na podstawie ogólnej, kulturowej zasady, że "na rynkach wschodzących potrzebny jest partner". Właściwe pytanie brzmi: jakiej wiedzy lub aktywa nie posiadamy, czy da się je zakontraktować, czy można je zweryfikować przed rozpoczęciem współpracy oraz jaki rodzaj zależności powstanie po jej uruchomieniu? Jeśli partner dostarcza zasób łatwo zastępowalny, nie trzeba oddawać mu szerokiej kontroli. Jeżeli natomiast posiada głęboko relacyjną wiedzę instytucjonalną, jego wartość może być wysoka, lecz właśnie dlatego wyjście ze współpracy będzie trudniejsze.

W tym miejscu perspektywa zasobowa przedsiębiorstwa uzupełnia ekonomię kosztów transakcyjnych. Resource-based view pyta nie tylko o to, który mechanizm jest tańszy, lecz jakie zasoby są cenne, rzadkie i trudne do skopiowania. Na rynku wschodzącym jednym z takich zasobów może być zdolność orkiestracji: umiejętność łączenia cudzych aktywów w system tworzący wartość bez konieczności ich posiadania. Przykłady Bharti, Li & Fung czy platformowe modele pośrednictwa przypominają, że przewaga nie musi wynikać z integracji pionowej.

Może ona wynikać z kontrolowania architektury koordynacji. Z tego punktu widzenia własność i kontrola przestają być synonimami. Firma może nie posiadać fabryki, sieci, magazynu czy pojazdu, a mimo to sprawować wystarczającą kontrolę nad standardami, przepływem informacji i relacją z klientem, aby przejmować znaczną część wartości. Możliwa jest zatem zarówno odpowiedź asset-heavy, w której firma zastępuje brakujący rynek własnymi aktywami, jak i orchestration-heavy, w której buduje reguły współpracy pomiędzy podmiotami pozostającymi formalnie niezależnymi. Wybór zależy od tego, czy brak instytucjonalny można rozwiązać poprzez koordynację, czy wymaga on fizycznej kontroli nad aktywami. Trzecia oś — zaakceptować kontekst czy próbować go zmienić — przenosi analizę na jeszcze wyższy poziom. Dotąd firma reagowała na istniejącą strukturę rynku; teraz pytanie brzmi, czy może sama tę strukturę przekształcić. Jest to granica pomiędzy przedsiębiorstwem jako price taker wobec instytucji a przedsiębiorstwem jako institutional entrepreneur.

Akceptacja kontekstu nie musi oznaczać bierności. Może być racjonalnym wyborem polegającym na zaprojektowaniu modelu omijającego niedostępny element rynku. Jeżeli system kredytowy jest słaby, przedsiębiorstwo może skoncentrować się na klientach płacących gotówką. Jeśli logistyka ostatniej mili jest nieefektywna, może ograniczyć geograficzną skalę działalności. Gdy ochrona własności intelektualnej jest niewystarczająca, może oprzeć przewagę na szybkości innowacji zamiast na egzekwowaniu patentu. W każdej z tych sytuacji firma nie naprawia instytucji, lecz projektuje model odporny na jej słabość.

> Ostatecznie pustka instytucjonalna okazuje się być paradoksalnym darem: obnaża ona iluzję efektywności menedżerów z rynków rozwiniętych, którzy mylili własne kompetencje z niewidzialnym wsparciem systemowym swojego kraju. Prawdziwa strategia zaczyna się tam, gdzie kończy się mapa gotowych rozwiązań i pojawia się pytanie: czy potrafimy zbudować most nad przepaścią, której inni boją się nawet zmierzyć? W tym sensie brak instytucji nie jest przeszkodą, lecz zaproszeniem do stworzenia nowej architektury wartości.

Inspiracje

[1] **"Winning in Emerging Markets A Road Map for Strategy and Execution"** Tarun Khanna

Tarun Khanna (ur. 1968) jest amerykańskim ekonomistą pochodzenia indyjskiego, autorem i naukowcem. Jest profesorem im. Jorge Paulo Lemanna w Harvard Business School, gdzie od 1993 roku jest członkiem wydziału strategii. Pełnił również funkcję dyrektora Instytutu Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. Khanna posiada tytuł licencjata z elektrotechniki i informatyki Uniwersytetu Princeton oraz doktorat z ekonomii biznesu Uniwersytetu Harvarda. Jego badania naukowe koncentrują się na rynkach wschodzących, strategii globalnej i przedsiębiorczości jako motorach rozwoju społecznego i gospodarczego. Khanna jest znany z pionierskiej koncepcji „pustki instytucjonalnej" – braku pośredników rynkowych i formalnej infrastruktury w krajach rozwijających się – oraz z analizowania sposobów, w jakie przedsiębiorcy i korporacje międzynarodowe radzą sobie z tymi lukami lub je niwelują. W 2009 roku został wybrany na członka Akademii Biznesu Międzynarodowego.

Tarun Khanna *(born 1968) is an Indian-American economist, author, and academic. He is the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School, where he has been a faculty member in the Strategy unit since 1993, and served as the director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. Khanna holds a B.S. in electrical engineering and computer science from Princeton University and a Ph.D. in business economics from Harvard University. His scholarship centers on emerging markets, global strategy, and entrepreneurship as engines of social and economic development. Khanna is renowned for pioneering the concept of 'institutional voids'—the absence of market intermediaries and formal infrastructure in developing nations—and analyzing how entrepreneurs and multinational corporations navigate or bridge these gaps. In 2009, he was elected a Fellow of the Academy of International Business.*

Harvard Business School

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] **"Billions of Entrepreneurs"**

Tarun Khanna

Harvard Business Press | ISBN: 9781422163276

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[2] **"Spotting Institutional Voids in Emerging Markets"**

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu, Harvard Business School

2005

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity"**

John H. Dunning

2000 | International Business Review | DOI: 10.1016/s0969-5931(99)00035-9

Źródło

[2] **"An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment"**

John Cantwell, John H. Dunning, Sarianna M. Lundan

2009 | Journal of International Business Studies | DOI: 10.1057/jibs.2009.95

Źródło

[3] **"Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise"**

John H. Dunning, Sarianna M. Lundan

2008 | Asia Pacific Journal of Management | DOI: 10.1007/s10490-007-9074-z

Źródło

[4] **"Corporate Social Responsibility: An Institutional Approach"**

John H. Dunning

2010 | New Challenges for International Business Research | DOI: 10.4337/9781849808064.00023

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[5] "Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups"

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

2000 | The Journal of Finance | DOI: 10.1111/0022-1082.00229

Źródło

[6] "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets"

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

[7] "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope"

Tarun Khanna, Ranjay Gulati, Nitin Nohria

1998 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199803)19:3<193::aid-smj949>3.0.co;2-c

Źródło

[8] "Do firms learn to create value? The case of alliances"

Bharat N. Anand, Tarun Khanna

2000 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<295::aid-smj91>3.0.co;2-o

Źródło

[9] "Estimating the performance effects of business groups in emerging markets"

Tarun Khanna, Jan W. Rivkin

2000 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::aid-smj147>3.0.co;2-f

Źródło

[10] "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?"

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

2007 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.45.2.331

Źródło

[11] "THE FUTURE OF BUSINESS GROUPS IN EMERGING MARKETS: LONG-RUN EVIDENCE FROM CHILE."

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

2000 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/1556395

Źródło

[12] "Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution"

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

2010 | NHRD Network Journal | DOI: 10.1177/0974173920100316

Źródło

[13] "Business Groups and Risk Sharing around the World"

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

2005 | The Journal of Business | DOI: 10.1086/426527

Źródło

[14] "The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies"

Pankaj Ghemawat, Tarun Khanna

1998 | Journal of Industrial Economics | DOI: 10.1111/1467-6451.00060

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: ec5d395b-b4bb-429a-a067-3809c4854ca0