Cykl życia pustki instytucjonalnej: od strategicznej przewagi do organizacyjnej redundancji w ujęciu Taruna Khanny

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję pustki instytucjonalnej jako dynamicznego procesu, a nie stałej cechy otoczenia. Autor opisuje cykl życia tego zjawiska: od fazy niepełności funkcjonalnej, gdzie braki w infrastrukturze rynkowej generują wysokie koszty transakcyjne, przez przedsiębiorczą substytucję, w której firma tworzy własne rozwiązania zastępcze, aż po przekształcenie tych działań w trwałą kompetencję i przewagę konkurencyjną. Tekst podkreśla, że internalizacja funkcji zewnętrznych jest racjonalną odpowiedzią na ryzyko systemowe, jednak z czasem może prowadzić do redundancji organizacyjnej, gdy rynek dojrzewa i oferuje bardziej efektywne rozwiązania zewnętrzne. Kluczem do sukcesu jest zatem ciągłe monitorowanie ewolucji instytucji i elastyczne zarządzanie granicami przedsiębiorstwa.

The article analyzes the concept of the institutional void as a dynamic process rather than a constant feature of the environment. The author describes the life cycle of this phenomenon: from the phase of functional incompleteness, where deficiencies in market infrastructure generate high transaction costs, through entrepreneurial substitution, in which the company creates its own replacement solutions, to the transformation of these activities into a lasting competence and competitive advantage. The text emphasizes that internalizing external functions is a rational response to systemic risk; however, over time it can lead to organizational redundancy as the market matures and offers more efficient external solutions. The key to success is therefore the continuous monitoring of institutional evolution and flexible management of corporate boundaries.

Artykuł analizuje ewolucyjny charakter pustek instytucjonalnych, traktując je nie jako statyczne braki w otoczeniu biznesowym, lecz jako dynamiczny cykl życia. Autor stawia tezę, że budowa prywatnych substytutów dla niedziałających instytucji (np. własna logistyka czy systemy certyfikacji) początkowo generuje potężną przewagę konkurencyjną, jednak z czasem ta sama struktura może stać się kosztownym balastem. Głównym przesłaniem tekstu jest uznanie, że kluczowa kompetencja strategiczna nowoczesnego przedsiębiorstwa nie polega na samym wypełnieniu luki instytucjonalnej, lecz na zdolności do ciągłej rekonfiguracji granic organizacji. Firma musi potrafić rozpoznać moment, w którym dojrzewający rynek zewnętrzny oferuje usługi taniej i efektywniej niż wewnętrzne rozwiązania, co wymaga odwagi do „zdrady własnego sukcesu" i porzucenia historycznych mechanizmów, które niegdyś zapewniły organizacji dominację, a dziś stanowią jedynie redundancję.

SŁOWA KLUCZOWE

pustka instytucjonalna | cykl życia pustki instytucjonalnej | przedsiębiorcza substytucja | koszty transakcyjne | dynamic capabilities | internalizacja funkcji | redundancja organizacyjna | reintermediacja | liability of institutional pioneering | path dependence | Wschodzący Gigant | granice przedsiębiorstwa | mechanizmy governance | asymetria informacji

Pustka instytucjonalna jako dynamiczny cykl życia

Cykl życia pustki instytucjonalnej: od niedostatku do przewagi, od przewagi do redundancji

Dotychczasowe rozważania mogły sprawiać wrażenie, że pustka instytucjonalna jest względnie stabilną cechą otoczenia, którą przedsiębiorstwo diagnozuje, a następnie dobiera do niej odpowiednią strategię. Byłoby to jednak uproszczenie.

Instytucje ewoluują, nakładają się na siebie, bywają zastępowane przez technologie, tracą legitymizację, podlegają reformom politycznym lub są wypierane przez nowych prywatnych pośredników. Równolegle przedsiębiorstwa zmieniają swoje granice, kompetencje i sposoby organizowania transakcji. Pustkę należy więc rozpatrywać nie tylko przestrzennie – jako różnicę między rynkami – lecz również temporalnie, jako zjawisko posiadające własną historię. Książka Khanny dostarcza tu kluczowej intuicji. Z jednej strony wskazuje na znaczną trwałość pustek

instytucjonalnych: nie znikają one automatycznie wraz ze wzrostem dochodu, gdyż mogą być głęboko osadzone w historii, kulturze i strukturze interesów. Z drugiej strony wprost zaleca monitorowanie dojrzewania instytucji i przygotowanie się na moment, w którym własne „wewnętrzne instytucje" staną się mniej efektywne niż wyspecjalizowany rynek zewnętrzny.

Te dwie tezy nie są sprzeczne. Wskazują raczej, że pustki mogą być trwałe, lecz nie są nieruchome, a ich ewolucja rzadko przebiega liniowo. Można zatem zaproponować cykl życia pustki instytucjonalnej. Nie jest to sztywny model stadialny, w którym każda gospodarka musi przejść identyczną drogę, lecz heurystyka opisująca powtarzalną sekwencję: niedostateczne wykonywanie funkcji instytucjonalnej generuje koszt transakcyjny; przedsiębiorstwo lub grupa firm tworzy prywatny substytut; substytut staje się źródłem przewagi; przewaga zostaje utrwalona jako bariera wejścia; następnie, wraz z rozwojem niezależnych pośredników, wartość internalizacji spada; dawna kompetencja wreszcie staje się redundancją, której organizacja musi się pozbyć lub nadać jej nowe zastosowanie.

Pierwszą fazą jest instytucjonalna niepełność funkcjonalna. Nie musi ona oznaczać literalnego braku organizacji. Banki mogą istnieć, lecz nie finansować określonego segmentu. Uniwersytety mogą działać, ale ich dyplomy nie dostarczać pracodawcom wiarygodnej informacji o kompetencjach. Sądy mogą być formalnie obecne, jednak procesy trwają tak długo, że racjonalny przedsiębiorca nie traktuje ich jako realnego mechanizmu egzekucji. Sieci logistyczne mogą pokrywać kraj, lecz ich niezawodność bywa zbyt niska dla konkretnego modelu biznesowego. Pustka jest zatem zawsze względna wobec funkcji i wymaganego standardu wykonania.

W tym stanie przedsiębiorstwo ponosi dodatkowy koszt, choć początkowo może nie rozumieć jego źródła. Niską sprzedaż przypisuje się małemu popytowi, podczas gdy problemem jest brak kredytu; trudności w zatrudnianiu – brakowi talentów, choć zawodzi certyfikacja; wysokie zapasy – nieefektywności menedżerów, mimo że stanowią one racjonalną odpowiedź na nieprzewidywalną logistykę. Wczesna faza cyklu jest więc przede wszystkim problemem poznawczym. Pustka zyskuje znaczenie strategiczne dopiero wtedy, gdy firma potrafi przełożyć amorficzne ryzyko kraju na konkretny niewykonany mechanizm transakcyjny.

Druga faza to przedsiębiorcza substytucja. Firma uznaje, że nie może czekać na reformę otoczenia i tworzy własny odpowiednik brakującej funkcji. Tata finansuje klienta i rozwija serwis; Haier buduje własną sieć logistyczno-serwisową; McDonald's integruje część dostaw; Blue River Capital samodzielnie wykonuje funkcje due diligence i profesjonalizacji; Ctrip staje się agregatorem, a Bharti projektuje prywatny system orkiestracji globalnych partnerów.

W każdym z tych przypadków organizacja rozszerza zakres działalności poza to, co wynikałoby z podręcznikowo zdefiniowanego „rdzenia” biznesu. W ekonomii kosztów transakcyjnych jest to moment, w którym koszt korzystania z rynku przewyższa koszt organizacji funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa lub struktury hybrydowej. Nie należy jednak sprowadzać tego wyboru do prostego rachunku bieżącego. Internalizacja może wymagać dużej inwestycji początkowej, której racjonalność wynika dopiero z wielokrotnego użycia, efektów uczenia się oraz strategicznej wartości kontroli. Własne centrum szkoleniowe jest drogie, lecz może dostarczać tysiące pracowników przez kilkanaście lat; własna sieć serwisowa zwiększa koszty stałe, ale jednocześnie podwyższa WTP i zmniejsza ryzyko klienta.

Przekształcenie doraźnego substytutu w trwałą przewagę konkurencyjną

W tym miejscu następuje trzecia faza: substytut przekształca się w kompetencję. Organizacja przestaje jedynie „radzić sobie” z problemem – zaczyna być w jego rozwiązywaniu wyjątkowo dobra. Wykształcają się procedury, wiedza milcząca, relacje, bazy danych, infrastruktura oraz kultura organizacyjna. Kompetencja ta rozprasza się po całej strukturze, co czyni ją trudną do imitowania. Różnica między workaroundem a kompetencją jest kluczowa. Workaround pozwala przetrwać mimo niedoskonałości otoczenia. Kompetencja natomiast sprawia, że sposób pokonywania tych przeszkód pozwala osiągać lepsze wyniki niż konkurenci. W pierwszym przypadku firma płaci "podatek od pustki". W drugim zaczyna pobierać rentę za zdolność funkcjonowania tam, gdzie inni ponoszą ten podatek w większej wysokości. To moment narodzin przewagi "Wschodzącego Giganta". Podczas gdy firma zagraniczna postrzega zawodną logistykę jako koszt, lokalny gracz dysponuje już systemem jej kompensowania.

MNC uznaje brak wiarygodnych informacji o kliencie za powód do ograniczenia finansowania. Lokalny konkurent przez lata wypracował alternatywny system oceny kredytowej. Różnica nie wynika z tego, że jeden rynek jest „racjonalny”, a drugi „chaotyczny”, lecz z odmiennego rozkładu kompetencji niezbędnych do organizowania transakcji. Khanna opisuje ten moment w kategoriach strategicznej „fosy”: firma zdolna zarządzać asymetrią informacji i budować własnych pośredników tworzy barierę trudną do pokonania dla konkurenta przyzwyczajonego do bardziej kompletnego otoczenia.

Tę tezę należy jednak doprecyzować. Nie każda wewnętrzna instytucja staje się fosą. Magazyn można skopiować, a system finansowania zbudować, o ile konkurent dysponuje kapitałem. Trudniejsza do imitacji jest konfiguracja: splot finansowania, danych, dystrybucji, reputacji, sieci

mechaników, procedur i wiedzy o zachowaniu klienta. Czwarta faza cyklu to instytucjonalizacja przewagi wewnątrz przedsiębiorstwa. Funkcja stworzona niegdyś doraźnie zaczyna być uznawana za element tożsamości firmy. Powstają wyspecjalizowane działy, budżety, ścieżki kariery, systemy informatyczne i rytuały organizacyjne. "Kompetencja otrzymuje własną biurokrację". Jest to etap korzystny, dopóki pustka pozostaje istotna – standaryzacja pozwala zwiększać skalę i obniżać koszty rozwiązania. Jednak właśnie wtedy pojawia się zalążek późniejszego problemu. Organizacja nie przechowuje bowiem jedynie wiedzy, lecz także interesy związane z dotychczasowym sposobem działania.

Jeżeli korporacyjny uniwersytet zatrudnia tysiące osób, jego istnienie przestaje zależeć wyłącznie od aktualnej efektywności ekonomicznej. Jeśli firma posiada rozbudowaną własną flotę, kierownictwo będzie miało naturalny interes w utrzymaniu integracji. Jeżeli grupa biznesowa stworzyła wewnętrzny bank, rynek menedżerów i system zakupów, całe pokolenia decydentów mogą utożsamiać centralizację z istotą organizacji. Rozwiązanie problemu zostaje zakodowane w strukturze władzy. W tym punkcie cykl pustki łączy się z teorią path dependence. Decyzje podejmowane racjonalnie w jednym okresie kształtują zestaw możliwości dostępnych później. Inwestycje tworzą koszty utopione, kompetencje rodzą specjalizację, a ta z kolei wpływa na tożsamość. Organizacja może zatem trwać przy danym rozwiązaniu nawet wtedy, gdy pierwotny powód jego powstania zaczyna zanikać.

Dojrzałość rynku wymusza redefinicję granic firmy

Piąta faza wiąże się z zewnętrznym dojrzewaniem rynku. Pojawiają się wyspecjalizowane banki, profesjonalne firmy logistyczne, systemy informacji kredytowej, agencje rekrutacyjne, audyt, certyfikacja, platformy płatnicze oraz bardziej przewidywalne instytucje prawne. W efekcie koszt korzystania z rynku zewnętrznego zaczyna spadać.

Materiał źródłowy formułuje tę konsekwencję jednoznacznie w odniesieniu do grup biznesowych: rozwój bankowości, sądownictwa i profesjonalnych pośredników może stopniowo niwelować przewagę wewnętrznych rynków grupy. Jest to logiczna konsekwencja ekonomii Coase'a i Williamsona. Jeśli pierwotnie hierarchia zwyciężała dlatego, że rynek był zbyt kosztowny, spadek kosztów transakcyjnych powinien przesuwać część działalności ponownie na zewnątrz przedsiębiorstwa. W wersji najbardziej eleganckiej rozwój przebiegałby zatem od integracji do specjalizacji.

Firma tworzy funkcję wewnętrznie, gdy zewnętrzny dostawca jest niewiarygodny. Z czasem jednak rynek dojrzewa, pojawia się wielu profesjonalnych dostawców, rośnie konkurencja między nimi, a

cena usługi spada. Wówczas przedsiębiorstwo może sprzedać flotę, outsourcować szkolenia, korzystać z niezależnych ratingów czy finansowania i skoncentrować się na własnej przewadze podstawowej. Proces ten można nazwać reintermediacją. Pustka została pierwotnie wypełniona poprzez poszerzenie granic przedsiębiorstwa; dojrzałość rynku pozwala później ponownie wypchnąć część funkcji poza te granice. Nie musi to jednak oznaczać powrotu do stanu pierwotnego. Powstaje raczej rynek nowy, wyposażony w pośredników, których wcześniej brakowało.

W teorii pojawia się wtedy piękna symetria. W pierwszym stadium przedsiębiorstwo internalizuje, ponieważ rynek zawodzi. W ostatnim może dezinternalizować, ponieważ rynek zaczął sprawnie działać. Problem polega na tym, że w praktyce proces ten jest znacznie mniej przejrzysty. Badania Khanny i Palepu nad grupami biznesowymi w Chile wskazywały, że wraz z ewolucją kontekstu instytucjonalnego część korzyści wynikających z afiliacji grupowej rzeczywiście słabła, choć następowało to stopniowo. Inne analizy prowadzą jednak do znacznie bardziej sceptycznych wniosków.

Larraín i Urzúa, badając chilijskie grupy w latach 1990–2009, stwierdzili, że pomimo głębokiej transformacji gospodarki pozostały one zaskakująco stabilne pod względem skali, dywersyfikacji, integracji i wewnętrznych rynków kapitału. Autorzy uznali to za wyzwanie dla prostej wersji hipotezy pustek instytucjonalnych. Jest to kluczowa kontrteza: gdyby organizacje były bezkosztowo elastyczne, zanikanie pustki powinno szybko prowadzić do demontażu struktury służącej jej wypełnianiu.

Tak się jednak często nie dzieje. Struktura może przetrwać własną przyczynę powstania. Dlaczego? Pierwszą odpowiedzią jest inercja organizacyjna. Firma nie zmienia swojej architektury w tym samym tempie, co rynek. Własne systemy generują koszty utopione; menedżerowie znają je i potrafią nimi zarządzać, podczas gdy outsourcing wymaga nowych kompetencji kontraktowych.

Ponadto rozdrobnienie grupy może ujawnić ryzyka, które wcześniej absorbowała centrala. Samo przejście z jednego systemu do drugiego wiąże się z kosztem transakcyjnym. Druga odpowiedź polega na tym, że pierwotna funkcja w toku wieloletniego rozwoju może wykształcić nową wartość, niezależną od początkowej pustki. Korporacyjna akademia, która zastępowała słaby system edukacji, może stać się unikalnym mechanizmem transferu kultury organizacyjnej. Własna sieć logistyczna z czasem może zgromadzić dane i kompetencje pozwalające skutecznie konkurować z niezależnymi operatorami.

Próg redundancji i pułapka historycznej infrastruktury

Marka parasolowa może zachować wartość nawet wtedy, gdy niezależna certyfikacja jakości stała się powszechna. Nie należy więc zakładać, że substytut instytucjonalny powinien zostać automatycznie usunięty wraz z rozwojem rynku zewnętrznego. Właściwym pytaniem jest: czy wartość danej funkcji wciąż wynika z pustki, czy też zdążyła ona przekształcić się w autonomiczną kompetencję? To rozróżnienie jest kluczowe dla strategicznego "oduczania". Oduczanie organizacyjne nie polega na mechanicznym porzucaniu starych praktyk, lecz na oddzieleniu elementów efektywnych jedynie w konkretnym kontekście historycznym od tych, które z czasem stały się trwałym zasobem. Zniszczenie całej struktury wraz z jej zbędnymi fragmentami może być bowiem równie kosztowne, co jej bezrefleksyjne utrzymanie.

Trzecim powodem trwałości jest polityka wewnętrzna przedsiębiorstwa. Struktury organizacyjne są także systemami dystrybucji statusu. Każdy dział posiada dyrektora, budżet i zespół, których awans zależy od znaczenia danej jednostki. Gdy rynek zewnętrzny zaczyna wykonywać ich funkcje efektywniej, decyzja o outsourcingu przestaje być neutralną zmianą techniczną – staje się redystrybucją władzy. Dlatego przedsiębiorstwo może racjonalnie dostrzegać konieczność zmiany na poziomie całości, a jednocześnie posiadać wewnętrzne mechanizmy ją blokujące. To organizacyjny odpowiednik regulatory capture: jednostka powołana niegdyś do rozwiązania problemu zaczyna bronić własnego istnienia, wpływając na informacje przekazywane zarządowi i definiując kryteria oceny własnej efektywności. Czwartym mechanizmem trwałości jest tożsamość organizacyjna. Firma może przestać postrzegać określoną praktykę jako środek, a zacząć widzieć w niej element tego, "kim jesteśmy". Integracja pionowa staje się wtedy symbolem kontroli jakości, korporacyjne szkolenie – znakiem wyjątkowej kultury, a rodzinny konglomerat – dziedzictwem pokoleń. Wówczas argument ekonomiczny zderza się z symbolicznym.

W teorii dynamic capabilities to właśnie zdolność do rekonfiguracji takich dziedziczonych struktur staje się miarą dojrzałości przedsiębiorstwa. Nie wystarczy nauczyć się odpowiadać na pustkę; trzeba umieć rozpoznać moment, w którym właściwa odpowiedź uległa zmianie. Piątym problemem jest niejednorodność dojrzewania instytucjonalnego. Rozwój gospodarki nie oznacza, że wszystkie pustki znikają jednocześnie. Może powstać sprawny rynek kapitałowy przy wciąż słabym systemie sądowniczym lub profesjonalna rekrutacja może wyprzedzić rozwój edukacji.

Logistyka może działać doskonale w metropolii, lecz zawodzić poza nią. Instytucje cyfrowe mogą rozwijać się błyskawicznie, podczas gdy infrastruktura administracyjna pozostaje anachroniczna. Dlatego Larraín i Urzúa słusznie zauważają, że szerokie wskaźniki rozwoju mogą nie uchwycić subtelniejszych pustek, które nadal uzasadniają trwałość grup biznesowych. Nowsza synteza

Coase'owska dotycząca business groups sugeruje bardziej wyważony obraz: rozwój instytucji zasadniczo zmniejsza zakres, w którym grupa efektywnie zastępuje rynek, jednak efekt ten zależy od rodzaju instytucji oraz względnych kosztów transakcji rynkowych i hierarchicznych. Prowadzi to do ważnej korekty metodologicznej: dojrzałość rynku nie powinna być traktowana jako pojedyncza zmienna. Przedsiębiorstwo nie powinno pytać, czy "Indie dojrzały" lub czy "Brazylia ma już rozwinięte instytucje", lecz analizować, czy konkretny rynek zewnętrzny wykonuje daną funkcję lepiej niż jego własna struktura. Można to sprowadzić do ponownego porównania dwóch kosztów: market transaction cost i hierarchy transaction cost.

Pierwszy obejmuje wyszukiwanie, kontraktowanie, monitoring, ryzyko jakości oraz egzekucję. Drugi – biurokrację, problemy agencyjne, słabsze bodźce, koszty koordynacji i utratę korzyści płynących ze specjalizacji. W początkowej fazie pustki koszt rynku bywa dramatycznie wysoki, więc wygrywa hierarchia. Wraz z rozwojem pośredników koszt ten spada. Jeśli hierarchia nie poprawi własnej efektywności w tym samym tempie, punkt równowagi przesuwa się w stronę outsourcingu i wyspecjalizowanych dostawców. Tę zależność formalizują również późniejsze analizy Coase'owskie dotyczące grup biznesowych.

W szóstym stadium cyklu pojawia się próg redundancji. Funkcja nadal działa, ale jej wewnętrzne wykonywanie przestaje tworzyć przewagę ekonomiczną. Firma utrzymuje własną logistykę, podczas gdy niezależny operator mógłby obsłużyć ją taniej i lepiej; posiada system kredytowy, choć banki efektywniej wyceniają ryzyko; prowadzi cały proces rekrutacji, mimo że rynek specjalistyczny oferuje precyzyjniejsze narzędzia.

W tym momencie historyczna przewaga zamienia się w legacy cost. Organizacja płaci cenę za rozwiązanie problemu, który przestał istnieć w dawnej formie. Koszt ten nie zawsze jest natychmiast widoczny – stara struktura może nadal generować przychód, więc sytuacja nie wygląda jak kryzys. Problem ma jednak charakter kosztu alternatywnego: kapitał i zdolności zarządcze pozostają związane z funkcją, którą rynek wykonałby sprawniej. Firma przegrywa nie dlatego, że jej model nagle przestał działać, lecz dlatego, że konkurent może operować lżej. Jest to jedna z najbardziej subtelnych form utraty przewagi: organizacja perfekcyjnie wykonuje czynność, której nie powinna już wykonywać. Właśnie dlatego konkurent późno wchodzący na dojrzewający rynek może mieć przewagę nad pionierem – nie dziedziczy bowiem jego historycznej infrastruktury.

Może od początku wykorzystać nowoczesną logistykę, chmurę, wyspecjalizowane finansowanie, zewnętrzne centra kompetencji i niezależne platformy, bez konieczności amortyzowania kosztów dawnych inwestycji. W literaturze technologicznej podobny mechanizm opisuje pojęcie leapfrogging: późny uczestnik nie musi przechodzić wszystkich wcześniejszych stadiów rozwoju systemu. Pionier może zatem cierpieć na liability of institutional pioneering.

Paradoks sukcesu i przejście od własności do orkiestracji

To on poniósł koszt budowy rynku: wyszkolił dostawców, zbudował świadomość konsumentów i stworzył infrastrukturę. Gdy rynek dojrzeje, nowi konkurenci korzystają z efektów tych inwestycji, nie ponosząc ich historycznego kosztu. Powstaje paradoks przedsiębiorcy-instytucjonalnego: sukces własnej działalności może zniszczyć część przewagi firmy. Jeśli wyszkoli tysiące dostawców, stają się oni dostępni również dla rywali. Jeśli spopularyzuje płatności elektroniczne, pojawią się nowe platformy. Jeśli podniesie kwalifikacje rynku pracy, pracownicy mogą przejść do konkurencji. Jeśli doprowadzi do reformy prawa, wszyscy uczestnicy zyskają na poprawie egzekucji. Z perspektywy społeczeństwa jest to pozytywny efekt modernizacyjny; z perspektywy przedsiębiorstwa – problem apropriacji. Firma może wygrać walkę z pustką i przegrać rentę, którą pustka wcześniej tworzyła.

W tym miejscu strategia przedsiębiorstwa i polityka publiczna mogą wejść w delikatne napięcie. Podmiot posiadający przewagę wynikającą z pustki może teoretycznie preferować taki poziom reform, który poprawia ogólne warunki działalności, ale nie usuwa całkowicie barier wejścia. Pojawia się interes w częściowej modernizacji. To właśnie tutaj krytyczna teoria instytucjonalna staje się niezbędna. Nie można zakładać, że największe przedsiębiorstwa w danym sektorze są automatycznymi sojusznikami pełnej modernizacji tylko dlatego, że same są nowoczesne. Mogą one korzystać z przejrzystych finansów czy profesjonalnego sądownictwa, a jednocześnie czerpać korzyści z wybranych niedoskonałości chroniących je przed konkurencją. Business group może wspierać rozwój otoczenia gospodarczego, lecz niekoniecznie być zainteresowana taką ewolucją rynków kapitałowych i talentów, która całkowicie pozbawiłaby ją wewnętrznych mechanizmów przewagi. Platforma może promować cyfryzację przedsiębiorców, jednocześnie preferując zamknięty standard zwiększający koszt ich przejścia do konkurenta.

Firma może więc być jednocześnie architektem modernizacji i beneficjentem niedokończonej modernizacji. W siódmym stadium cyklu pojawia się decyzja o deinstytucjonalizacji wewnętrznego substytutu. Termin ten nie oznacza likwidacji instytucji w sensie społecznym, lecz rozluźnienie organizacyjnego przywiązania do rozwiązania, które straciło swoją pierwotną funkcję. Firma może sprzedać aktywa, wydzielić działalność, otworzyć ją dla klientów zewnętrznych, przekształcić jednostkę we wspólne przedsięwzięcie lub całkowicie powierzyć tę funkcję rynkowi. Najciekawszą opcją jest komercjalizacja dawnego substytutu. Jeśli przedsiębiorstwo przez lata rozwinęło wyjątkową kompetencję logistyczną, finansową czy szkoleniową, nie musi jej likwidować – może wydzielić ją jako usługę rynkową. Instytucja, będąca początkowo wewnętrzną odpowiedzią na

pustkę, staje się niezależnym pośrednikiem, przyczyniając się do dalszego dojrzewania rynku. Wtedy cykl zamyka się w sposób przedsiębiorczy: firma najpierw internalizowała funkcję, bo brakowało pośrednika, a później sama stała się takim pośrednikiem dla innych.

Jest to szczególnie interesujący mechanizm rozwoju gospodarczego. Wyspecjalizowane rynki nie zawsze muszą powstawać od zera dzięki niezależnym start-upom czy reformom państwowym; mogą wyłaniać się z funkcji korporacyjnych, które osiągnęły skalę i kompetencje pozwalające na obsługę zewnętrznych klientów. Inną możliwością jest modularyzacja. Firma zachowuje krytyczny rdzeń kompetencji, lecz otwiera pozostałe elementy na rynek. Może zatrzymać scoring kredytowy, ale zlecić finansowanie bankowi; zachować standard jakości, lecz powierzyć fizyczny audyt niezależnym certyfikatorom; utrzymać architekturę logistyczną, przestając posiadać pojazdy.

Dojrzałość organizacyjna nie polega więc na sztywnym wyborze między „make" a „buy", lecz na ciągłym przesuwaniu granicy między nimi. To właśnie tutaj Bharti Airtel staje się przykładem ważniejszym niż w analizie samego outsourcingu. Jej model pokazuje, że przedsiębiorstwo może utrzymywać strategiczną kontrolę nad architekturą biznesu bez pełnej własności aktywów. Dojrzewanie instytucji otwiera możliwość przejścia od ownership advantage do orchestration advantage.

W ósmym stadium może nastąpić zanik samej kategorii pustki – jednak tylko lokalnie i funkcjonalnie. Funkcja, która niegdyś stanowiła główną barierę, staje się standardową usługą rynkową. Nikt nie postrzega już niezawodnych płatności czy profesjonalnego audytu jako szczególnej przewagi. Instytucja staje się niewidzialna. Jest to dokładnie ten mechanizm, od którego rozpoczęliśmy analizę: dojrzały rynek ukrywa swoje instytucje. Uczestnik przestaje dostrzegać koszt ich stworzenia, ponieważ infrastruktura działa tak powszechnie, że wydaje się naturalną właściwością gospodarki. Ale właśnie dlatego cykl nie ma końca.

Pustki instytucjonalne jako dynamiczny proces ewolucyjny

Rozwój technologii, nowych produktów i modeli transakcji może generować pustki na wyższym poziomie złożoności. Dojrzały system bankowy nie musi posiadać instytucji pozwalających oceniać nowe klasy aktywów, a rozwinięte prawo konkurencji może okazać się niedostosowane do platform cyfrowych. Tradycyjne prawo własności intelektualnej często nie nadąża za produktami generatywnej sztucznej inteligencji, podobnie jak regulacje finansowe za tokenizacją.

Rynek pracy może dysponować rozwiniętymi systemami certyfikacji dla dawnych zawodów, jednocześnie cierpiąc na brak wiarygodnych sygnałów kompetencji w nowych profesjach. To pokazuje, że emergingness odradza się wewnątrz gospodarek rozwiniętych; nie jest to stadium, które kraj opuszcza raz na zawsze, lecz relacja między tempem pojawiania się nowych form wymiany a szybkością powstawania instytucji zdolnych je obsłużyć. Innowacje technologiczne mogą wręcz systematycznie produkować pustki instytucjonalne: najpierw powstaje możliwość techniczna, następnie przedsiębiorcy budują modele biznesowe, a dopiero później wykształcają się normy zawodowe, standardy, ubezpieczenia, orzecznictwo, regulacje, certyfikacja i pośrednictwo informacyjne. W tej fazie nawet Dolina Krzemowa może być funkcjonalnie "rynkiem wschodzącym" w odniesieniu do nowej kategorii transakcji, co potwierdza wyższość strukturalnej definicji rynku wschodzącego nad definicją geograficzną.

Cykl życia pustki można obserwować w każdym społeczeństwie. Różnica między gospodarkami tkwi raczej w szybkości wdrażania odpowiedzi instytucjonalnych oraz w jakości mechanizmów korygujących błędne rozwiązania. W tym miejscu warto skorygować tezę, jakoby rozwój zawsze prowadził do dezintegracji grup biznesowych. Badania porównawcze nie wskazują na jednolity wzorzec, według którego znaczenie grup konsekwentnie zanika wraz z rozwojem gospodarczym. Jedno z szerokich badań przekrojowych nie dostarczyło spójnych dowodów na systematyczny spadek ich rozpowszechnienia. Z kolei analiza chińskich firm sugeruje, że choć pozytywna wartość afiliacji grupowej może spadać wraz z poprawą instytucji, nie musi ona znikać natychmiast. Taka literatura wymusza sformułowanie bardziej wyrafinowanej teorii.

Grupa biznesowa może powstać w odpowiedzi na pustkę, lecz przetrwać dzięki innym czynnikom: reputacji, technologii, sile zakupowej, skali marketingu, zdolności internalizowania innowacji czy relacjom międzynarodowym. Geneza struktury i jej późniejsza funkcja nie muszą być tożsame. Jest to kluczowa zasada analizy instytucjonalnej: nie wolno wnioskować o aktualnej funkcji organizacji wyłącznie z historycznej przyczyny jej powstania. Uniwersytet, bank, konglomerat, platforma czy korporacyjna akademia mogą w trakcie swojego istnienia zmienić przeznaczenie. Instytucje są obiektami ewolucyjnymi, a nie statycznymi rozwiązaniami jednego problemu. Dlatego pełny cykl pustki nie prowadzi od „braku” do „doskonałego rynku”, lecz od jednego układu kosztów transakcyjnych do innego. Każda instytucja rozwiązuje pewne problemy, tworząc jednocześnie nowe koszty koordynacji, kontroli i władzy. Rozwinięty rynek zewnętrzny zmniejsza potrzebę integracji pionowej, ale może zwiększać zależność od platform.

Kompetencją strategiczną jest ciągłe wyznaczanie granic firmy

Cyfrowy scoring rozwiązuje problem braku informacji kredytowej, lecz w zamian generuje kwestię przejrzystości algorytmu. Globalny certyfikat redukuje niepewność co do jakości, ale może stać się barierą dla małych producentów. Z tej perspektywy instytucjonalna dojrzałość nie jest stanem wolnym od kosztów, lecz zdolnością do przesuwania transakcji ku formom governance, których łączne koszty są niższe i których władza podlega skuteczniejszej kontroli.

Taka optyka pozwala spiąć w jeden ciąg myśli Coase'a, Williamsona i Northa z teorią dynamic capabilities. Coase pyta, dlaczego dana działalność znajduje się wewnątrz przedsiębiorstwa; Williamson umożliwia porównanie różnych mechanizmów governance, a North przypomina, że instytucje formalne i nieformalne zmieniają strukturę bodźców oraz kosztów transakcyjnych w czasie. Teoria dynamic capabilities uzupełnia ten obraz o pytanie: czy organizacja potrafi wystarczająco szybko rekonfigurować zasoby, gdy zmieniają się odpowiedzi na powyższe pytania?

Właściwą kompetencją nie jest zatem ani integracja, ani outsourcing, lecz zdolność do ciągłego wyznaczania granic przedsiębiorstwa. Można rzec, że najdojrzalsza firma powinna posiadać swoisty instytucjonalny radar. Nie wystarczy monitorować popytu, kosztów surowców, konkurencji czy technologii. Należy obserwować pojawianie się nowych pośredników i zmiany w ich wiarygodności, spadek kosztów usług zewnętrznych, rozwój interoperacyjności czy dojrzewanie rynku talentów. Warto śledzić, czy sądy skuteczniej egzekwują kontrakty, jak systemy płatności zmieniają zachowania klientów oraz czy prywatna infrastruktura firmy wciąż przewyższa zewnętrzne substytuty. Monitoring ten musi obejmować kierunek zmiany przewagi, a nie tylko sam poziom dojrzałości.

Firma może nadal być efektywniejsza od rynku zewnętrznego, jednak jeśli ta przewaga szybko maleje, inwestowanie ogromnego kapitału w rozbudowę własnej infrastruktury staje się nieracjonalne. Strategia wymaga prognozy punktu przecięcia krzywych, a nie tylko pomiaru stanu obecnego. Tu powraca teoria opcji realnych: jeśli prawdopodobieństwo szybkiego dojrzewania rynku zewnętrznego jest wysokie, przedsiębiorstwo powinno ostrożniej podejmować nieodwracalne inwestycje w substytuty wewnętrzne, preferując rozwiązania modułowe, partnerstwa lub etapowanie. Jeśli natomiast pustka jest trwała i reforma mało prawdopodobna, głęboka internalizacja staje się bardziej racjonalna. Trwałość pustki jest więc aktywem informacyjnym strategii.

Nie wystarczy wiedzieć, że instytucji brakuje – trzeba ocenić, jak długo prawdopodobnie będzie jej brakować. Ta analiza wymaga jednak ponownego uwzględnienia polityki, gdyż instytucje nie dojrzewają wyłącznie wraz ze wzrostem PKB. Khanna podkreśla ich zakorzenienie historyczne i kulturowe; należy dodać do tego zakorzenienie w interesach. Jeśli określona grupa czerpie wysoką rentę z nieprzejrzystości rynku, będzie przeciwstawiać się reformie. Posiadacze licencji ograniczających konkurencję będą ich bronić, a tradycyjni pośrednicy kontrolujący informację i kredyt uznają nowoczesną dystrybucję za zagrożenie nie tylko dla swoich dochodów, lecz dla całego lokalnego systemu wpływów.

Metakompetencja rekonfiguracji jako najwyższa przewaga strategiczna

Dojrzewanie instytucjonalne jest zatem procesem politycznym, a nie mechaniczną konsekwencją rozwoju gospodarczego. Nowa technologia może błyskawicznie obniżyć koszt informacji, lecz reforma sądownictwa, prawa własności czy administracji potrafi trwać dekady. W efekcie jedna pustka może zniknąć w ciągu kilku lat, podczas gdy sąsiednia pozostanie trwała przez pokolenia. Cykle pustek są zatem asynchroniczne.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje równocześnie w kilku fazach różnych cykli: może korzystać z dojrzałego rynku płatności, budować własną logistykę, outsourcingować szkolenia i dopiero eksperymentować z prywatnym standardem AI. Nie istnieje jedna faza rozwoju firmy ani jedna faza rozwoju kraju, co stanowi kolejny argument przeciwko uproszczonemu pojęciu „rynku wschodzącego". Firma operuje w portfelu funkcji instytucjonalnych znajdujących się w różnych stadiach rozwoju.

Dziesiątą zasadniczą tezę artykułu można sformułować następująco: przewaga oparta na pustce instytucjonalnej jest z natury dynamiczna i zawiera zarodek własnej erozji; przedsiębiorstwo zwycięża nie wtedy, gdy raz zbuduje najlepszy substytut brakującej instytucji, lecz gdy potrafi rozpoznać moment, w którym powinno go skalować, otworzyć, wydzielić, przekształcić albo porzucić. Najgroźniejszą sytuacją nie jest zatem brak zdolności do dostosowania się do niedojrzałego rynku, lecz perfekcyjne dopasowanie do problemu, którego rynek już nie posiada.

Można tę myśl rozszerzyć: organizacje często budują swoją tożsamość wokół trudności, które kiedyś pokonały. Sukces odniesiony w obliczu niedostatku tworzy mit założycielski, który z czasem może utrudniać przyjęcie do wiadomości, że świat się zmienił. Przedsiębiorstwo zaczyna bronić nie tylko aktywów, ale własnej historii. Dlatego dynamic capability zawiera również zdolność do zdrady

własnego sukcesu – w sensie organizacyjnym, nie moralnym. Należy umieć porzucić praktykę, która uczyniła firmę wielką, jeśli zmieniły się warunki nadające jej wartość. Jest to jedna z najtrudniejszych form racjonalności, gdyż wymaga działania wbrew dowodom płynącym z przeszłości. Pustka instytucjonalna jest szkołą przedsiębiorczości, ale jej absolwent nie powinien przez całe życie pozostawać uczniem tego samego problemu. Najcenniejszą lekcją nie jest konkretny sposób finansowania, szkolenia czy dystrybucji, lecz metakompetencja konstruowania odpowiedzi na zmianę instytucjonalną.

Najskuteczniejszy Wschodzący Gigant przestaje z czasem być „wschodzącym" – nie dlatego, że przechodzi do kategorii firmy zachodniej czy działa wyłącznie na rynkach bogatych, lecz ponieważ przestaje być definiowany przez jeden kontekst. Staje się organizacją zdolną do sprawnego poruszania się między różnymi strukturami instytucjonalnymi, nie myląc żadnej z nich z naturalnym stanem świata. Wówczas cykl życia pustki przekształca się w cykl życia kompetencji instytucjonalnej: rozpoznaj brak, zbuduj substytut, wykonuj go lepiej od konkurentów, nie pozwól kompetencji skostnieć, obserwuj rynek, oddawaj na zewnątrz to, co przestało być niezbędne, zachowuj to, co nadal daje unikalną wartość i szukaj kolejnego miejsca, w którym niedopasowanie między wymianą a instytucją tworzy nową przestrzeń strategiczną. Rynek, którego „nie ma", w pewnym momencie zaczyna bowiem istnieć. Wtedy pojawia się najtrudniejsze pytanie strategiczne: czy przedsiębiorstwo, które nauczyło się zarabiać na jego braku, potrafi równie skutecznie konkurować w świecie, w którym dawny problem został rozwiązany?

> Ostatecznie największym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa nie jest brak zdolności adaptacji do trudnego rynku, lecz perfekcyjne dopasowanie do problemu, który przestał istnieć. Czy organizacja, która zbudowała swoją tożsamość i potęgę na zarabianiu na braku instytucji, potrafi przetrwać w świecie, w którym ten brak został usunięty? To pytanie o zdolność firmy do oddzielenia swojej historii od aktualnej racjonalności ekonomicznej.

Inspiracje

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

Tarun Khanna (ur. 1968) jest indyjsko-amerykańskim naukowcem zajmującym się biznesem i profesorem im. Jorge Paulo Lemanna w Harvard Business School, gdzie wykłada od 1993 roku. Jest również dyrektorem Instytutu Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. Khanna uzyskał tytuł licencjata inżynierii na Uniwersytecie Princeton w 1988 roku, a doktorat z ekonomii biznesu na Uniwersytecie Harvarda w 1993 roku. Jego badania naukowe koncentrują się na strategii korporacyjnej, przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczym na rynkach wschodzących. Jest powszechnie uznawany za współtwórcę koncepcji „pustki instytucjonalnej", która wyjaśnia, jak brak wyspecjalizowanych pośredników, struktur regulacyjnych i mechanizmów egzekwowania umów kształtuje strategię handlową w krajach rozwijających się. Jako członek Akademii Biznesu Międzynarodowego, aktywnie doradza globalnym przedsiębiorstwom i pełni rolę mentora dla międzynarodowych przedsięwzięć.

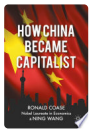
Tarun Khanna *(born 1968) is an Indian-American business scholar and the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School, where he has served on the faculty since 1993. He also serves as the director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. Khanna received his bachelor's degree in engineering from Princeton University in 1988 and earned his Ph.D. in business economics from Harvard University in 1993. His academic research focuses on corporate strategy, entrepreneurship, and economic development in emerging markets. He is widely recognized for co-developing the concept of 'institutional voids,' which explains how the absence of specialized intermediaries, regulatory structures, and contract-enforcing mechanisms shapes commercial strategy in developing nations. A Fellow of the Academy of International Business, he actively advises global enterprises and mentors international ventures.*

Harvard Business School

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[1] "How China Became Capitalist"

Ronald Coase

Springer | ISBN: 9781137019370



[2] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"

Oliver Williamson



[3] "Institutions, Institutional Change and Economic Performance"

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Nature of the Firm"

Ronald H. Coase

1937 | Economica | DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Źródło

[2] "The New Institutional Economics"

Ronald H. Coase

2002 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511613807.002

Źródło

[3] "The Firm, the Market, and the Law"

Ronald H. Coase

1987 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226051208.001.0001

Źródło

[4] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

2008 | Springer eBooks | DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5_3

Źródło

[5] **"Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."**
Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson
1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812
Źródło

[6] **"The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"**
Oliver E. Williamson
1985
Źródło

[7] **"Markets and Hierarchies"**
Oliver E. Williamson
1975
Źródło

[8] **"The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead"**
Oliver E. Williamson
2000 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.38.3.595
Źródło

[9] **"Finance and the Business Cycle: International, Inter-Industry Evidence"**
Matías Braun, Borja Larraín
2005 | The Journal of Finance | DOI: 10.1111/j.1540-6261.2005.00757.x
Źródło

[10] **"The internal capital markets of business groups: Evidence from intra-group loans"**
David Buchuk, Borja Larraín, Francisco Muñoz, Francisco Urzúa I.
2014 | Journal of Financial Economics | DOI: 10.1016/j.jfineco.2014.01.003
Źródło

[11] **"Does firm value move too much to be justified by subsequent changes in cash flow?"**
Borja Larraín, Motohiro Yogo
2007 | Journal of Financial Economics | DOI: 10.1016/j.jfineco.2007.01.002
Źródło

[12] **"Do IPOs Affect the Prices of Other Stocks? Evidence from Emerging Markets"**
Matías Braun, Borja Larraín
2008 | Review of Financial Studies | DOI: 10.1093/rfs/hhn025
Źródło

[13] "Board independence, firm performance and ownership concentration: Evidence from Chile"

Fernando Lefort, Francisco Urzúa I.

2007 | Journal of Business Research | DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.06.036

Źródło

[14] "Ownership Dynamics with Large Shareholders: An Empirical Analysis"

Marcelo Donelli, Borja Larraín, Francisco Urzúa I.

2013 | Journal of Financial and Quantitative Analysis | DOI: 10.1017/s0022109013000173

Źródło

[15] "The Privatization Origins of Political Corporations: Evidence from the Pinochet Regime"

Felipe González, Mounu Prem, Francisco Urzúa I.

2020 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050719000780

Źródło

[16] "The violence trap: a political-economic approach to the problems of development"

Gary W. Cox, D. North, Barry R. Weingast

2019 | Journal of Public Finance and Public Choice | DOI: 10.2139/ssrn.2370622

Źródło

[17] "A Transaction Cost Approach to the Historical Development of Polities and Economies"

D. North

2016

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[18] "Negative emissions—Part 2: Costs, potentials and side effects"

Sabine Fuss, William F. Lamb, Max Callaghan, Jérôme Hilaire, Felix Creutzig, Tarun M. Khanna

2018 | Environmental Research Letters | DOI: 10.1088/1748-9326/aabf9f

Źródło

[19] "Negative emissions—Part 1: Research landscape and synthesis"

Jan Christoph Minx, William F. Lamb, Max Callaghan, Sabine Fuss, Jérôme Hilaire, Tarun M. Khanna

2018 | Environmental Research Letters | DOI: 10.1088/1748-9326/aabf9b

Źródło

[20] "New frontiers in international strategy"

Joan E. Ricart, Michael J. Enright, Pankaj Ghemawat, Stuart L. Hart, Tarun M. Khanna

2004 | Journal of International Business Studies | DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400080

Źródło

[21] "Systematic review and meta-analysis of ex-post evaluations on the effectiveness of carbon pricing"

Niklas Döbbeling-Hildebrandt, Klaas Miersch, Tarun M. Khanna, Marion Bachelet, Stephan B. Bruns

2024 | Nature Communications | DOI: 10.1038/s41467-024-48512-w

Źródło

[22] "How aggregate electricity demand responds to hourly wholesale price fluctuations"

Lion Hirth, Tarun M. Khanna, Oliver Ruhnau

2024 | Energy Economics | DOI: 10.1016/j.eneco.2024.107652

Źródło

[23] "Social and Spatial Clustering of People at Humanity's Largest Gathering"

Ian Barnett, Tarun M. Khanna, Jukka-Pekka Onnela

2016 | PLoS ONE | DOI: 10.1371/journal.pone.0156794

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: 67888c8d-676b-4943-8b19-2e4dd8253f5a