Instytucjonalna ślepota i pułapki adaptacji korporacji wielonarodowych na rynkach wschodzących w świetle koncepcji Taruna Khanny

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje wyzwania, przed którymi stają korporacje wielonarodowe wchodzące na rynki wschodzące. Głównym problemem jest tzw. instytucjonalna ślepota – nieświadomość zależności modelu biznesowego od ekosystemu kraju macierzystego. Autor wyjaśnia koncepcję liability o foreignness, wskazując, że brak lokalnej legitymizacji i luki instytucjonalne mogą zniwelować przewagę technologiczną czy kapitałową firmy. Szczególną uwagę poświęcono pułapce segmentu globalnego, w której korporacje ograniczają się do zamożnych nisz, nie potrafiąc dotrzeć do rynku masowego ze względu na niedostosowanie operacyjne. Tekst podkreśla, że sukces wymaga przejścia od ślepej implementacji standardów do głębokiego zrozumienia lokalnej ekonomii dostarczania wartości oraz wykorzystania asset o foreignness jako atutu prestiżowego.

The article analyzes the challenges faced by multinational corporations entering emerging markets. The main problem is so-called institutional blindness—an unawareness of the business model's dependence on the home country's ecosystem. The author explains the concept of liability of foreignness, pointing out that a lack of local legitimacy and institutional gaps can negate a company's technological or capital advantage. Particular attention is paid to the global segment trap, where corporations limit themselves to wealthy niches, unable to reach the mass market due to operational misalignment. The text emphasizes that success requires moving from blind implementation of standards to a deep understanding of the local value delivery economy and utilizing assets of foreignness as a prestige asset.

Artykuł analizuje mechanizm „instytucjonalnej ślepoty”, która sprawia, że korporacje wielonarodowe (MNC) błędnie przypisują sobie sukcesy będące w rzeczywistości efektem sprawnie działającego ekosystemu ich krajów macierzystych. Autor stawia tezę, że trwały sukces na rynkach wschodzących nie zależy od prostej replikacji globalnych standardów czy naiwnej lokalizacji produktu, lecz od zdolności firmy do oddzielenia własnych kompetencji od tych „pożyczonych” od instytucji rynku macierzystego. Tekst dowodzi, że luki systemowe w nowych regionach – choć początkowo stanowią barierę (liability of foreignness) – mogą stać się katalizatorem innowacji odwróconej i budowy unikalnych przewag konkurencyjnych. Kluczem do zwycięstwa nad lokalnymi graczami, którzy naturalnie operują w warunkach niepełności instytucjonalnej, jest stworzenie hybrydowego modelu zarządzania. Model ten musi łączyć globalną skalę zasobów z głębokim uczeniem się lokalnego kontekstu oraz świadomym przesuwaniem granic firmy w celu wypełnienia luk rynkowych.

SŁOWA KLUCZOWE

instytucjonalna ślepota | liability of foreignness | rynki wschodzące | odwrócona innowacja | institutional due diligence | asset of foreignness | luki instytucjonalne | reverse innovation | integracja pionowa | business diplomacy | willingness to pay | apropriacja wartości | dynamic capabilities | pułapka segmentu globalnego

Instytucjonalna ślepota jako bariera w ekspansji globalnej

Korporacja wielonarodowa wobec rynku niekompletnego: przewaga globalności i koszt instytucjonalnej ślepoty

Korporacja wielonarodowa wchodzi na rynek wschodzący z zestawem atutów, których lokalny konkurent często nie posiada: kapitałem, technologią, rozpoznawalną marką, dostępem do globalnych rynków finansowych czy rozbudowanymi procedurami zarządczymi. Do tego dochodzi międzynarodowe doświadczenie, własność intelektualna, kompetencje badawczo-rozwojowe oraz zdolność do sprawnego przesuwania zasobów między krajami. W świetle klasycznych teorii przedsiębiorstwa wielonarodowego to właśnie te aktywa mają zrekompensować dodatkowy koszt

prowadzenia działalności poza krajem macierzystym. Zagraniczny inwestor musi bowiem dysponować specyficzną przewagą, by móc skutecznie konkurować z podmiotami, które naturalnie znają lokalny język, prawo, obyczaje oraz sieci dostawców.

Tę intuicję, obecną już w tradycji Hymera, rozwinęła później koncepcja liability of foreignness: firma zagraniczna ponosi koszty, których przedsiębiorstwo miejscowe nie doświadcza lub odczuwa je znacznie słabiej. Współczesna literatura wskazuje, że źródła tej „obcości" obejmują nie tylko dystans geograficzny i informacyjny, ale także brak lokalnej legitymizacji, słabsze sieci relacji oraz rozbieżności między formalnymi a nieformalnymi instytucjami społecznymi.

Na rynkach wschodzących problem okazuje się jednak głębszy. Korporacja nie jest jedynie „obca" wobec istniejących struktur. Część instytucji, na których opierała swój model biznesowy w kraju macierzystym, może w nowym otoczeniu działać inaczej, być znacznie słabsza lub w ogóle nie pełnić oczekiwanej funkcji. Powstaje w ten sposób podwójna asymetria.

Podczas gdy lokalny konkurent lepiej rozumie istniejący porządek, zagraniczna firma może nie zdawać sobie sprawy, jak wiele elementów jej dotychczasowej sprawności było rezultatem działania instytucji, których sama nie stworzyła. Nie chodzi tu wyłącznie o nieznajomość rynku, lecz o nieświadomość własnej zależności od ekosystemu macierzystego. Można tę sytuację nazwać instytucjonalną ślepotą korporacji wielonarodowej. Przedsiębiorstwo ma tendencję do przypisywania sobie sukcesów, które w rzeczywistości wynikały z jakości systemu, w którym funkcjonowało. Firma może wierzyć, że dysponuje znakomitym modelem sprzedaży detalicznej, nie zauważając, iż zakłada on powszechność kart kredytowych, przewidywalną logistykę, jednolite standardy nieruchomości komercyjnych, wiarygodne adresy, profesjonalnych wykonawców czy społeczne przyzwyczajenie do określonego sposobu zakupów.

Producent samochodów może uważać za swoją główną przewagę markę i technologię, podczas gdy realna propozycja wartości obejmuje także finansowanie, sieć serwisową, dostępność części, rynek pojazdów używanych oraz system egzekwowania gwarancji. Podobnie firma farmaceutyczna posiada patent, lecz jego ekonomiczna wartość zależy od sądów, regulatorów, kanałów dystrybucji i wiarygodnej ochrony własności intelektualnej. W efekcie zagraniczna korporacja może przegrać nie dlatego, że jej produkt jest gorszy, lecz dlatego, że jej model jest instytucjonalnie niekompletny poza środowiskiem, w którym powstał.

W literaturze trudność tę ujmuje koncepcja „mixed track record": wielkie przedsiębiorstwa potrafią odnosić spektakularne sukcesy w gospodarkach wschodzących, ale równie często pozostają ograniczone do wąskiego segmentu zamożnych klientów, nie potrafiąc dotrzeć do rynku masowego.

Barierą nie jest wtedy sam poziom dochodów, lecz kombinacja asymetrii informacji, kosztów dystrybucji i niedostosowanego modelu operacyjnego.

Mówimy tu o pułapce segmentu globalnego. Korporacja rozpoczyna działalność od konsumentów najbardziej podobnych do tych z rynku macierzystego: zamożnych, kosmopolitycznych mieszkańców metropolii, gotowych płacić za globalny standard. Początkowo strategia ta wydaje się racjonalna – koszt adaptacji jest niski, ceny wysokie, a marka stanowi sygnał statusu. Problem ujawnia się jednak w momencie próby przejścia z elitarnej niszy do nowej klasy średniej i segmentu lokalnego. Wówczas wcześniejsze założenia zaczynają pękać.

Właśnie nowa klasa średnia i segment lokalny stają się głównym polem walki między graczami globalnymi a miejscowymi. Lokalna firma może dysponować słabszą technologią, ale znacznie lepiej rozumie ekonomię codziennego użytkowania produktu: realną zdolność klienta do zapłaty, dostępność napraw, znaczenie małych opakowań czy lokalne sposoby budowania zaufania. W tym obszarze globalna marka przestaje wystarczać; zaczyna się konkurencja o to, kto taniej i sprawniej zorganizuje cały system dostarczania wartości.

Z perspektywy liability of foreignness warto zauważyć, że obcość nie musi być wyłącznie obciążeniem. Nowsze analizy wskazują na asset of foreignness: zagraniczne pochodzenie może sygnalizować prestiż, nowoczesność czy niezależność od lokalnych układów. To napięcie jest szczególnie widoczne na rynkach wschodzących. Ta sama „zagraniczność", która w jednym segmencie tworzy premię reputacyjną, w innym oznacza brak zakorzenienia i wyższy koszt działania. Obcość nie jest zatem ani czystym aktywem, ani czystym zobowiązaniem – jej wartość zależy od tego, który wymiar rynku jest aktualnie przedmiotem konkurencji.

Budowanie lokalnych aktywów zamiast prostej replikacji

Przypadek General Motors w Chinach obrazuje, jak korporacja może stopniowo przechodzić od eksportowania globalnych przewag do budowania lokalnego systemu komplementarnych aktywów. GM nie poprzestał na sprzedaży samochodów; rozwijał lokalne finansowanie oraz kompetencje konstrukcyjne i techniczne poprzez PATAC. Sam Pan Asia Technical Automotive Center, utworzony w 1997 roku jako joint venture GM i SAIC, został powołany do projektowania, inżynierii i rozwoju pojazdów dostosowanych do specyfiki rynku. Do dziś GM opisuje PATAC jako przedsięwzięcie rozwijające lokalne kompetencje R&D, a działalność firmy w Chinach pozostaje w znacznej mierze zorganizowana poprzez sieć joint ventures. Znaczenie takiej struktury wykracza poza samą

lokalizację produktu – partnerstwo z SAIC stało się mechanizmem dostępu do wiedzy, regulacyjnej legitymizacji i lokalnych zasobów. Studium przypadku University of Hong Kong wskazuje na tę współpracę jako przykład związku między strategicznym aliansem a zdolnością późnego uczestnika do skutecznego rozwoju na chińskim rynku motoryzacyjnym.

To przekonujący dowód na to, że przeciwstawienie „globalnej korporacji" i „lokalnego partnera" jest analitycznie zbyt uproszczone. Przewaga rodzi się z kombinacji aktywów obu stron: technologicznego i organizacyjnego dziedzictwa MNC oraz lokalnego zakorzenienia przedsiębiorstwa krajowego. W perspektywie dynamic capabilities interesujące jest, że proces lokalizacji może zacząć działać w obu kierunkach. Początkowo centrum rozwiniętego rynku przesyła wiedzę na peryferie; z czasem jednak filia lub joint venture mogą stać się źródłem rozwiązań użytecznych dla całej globalnej grupy. GM sam podkreśla dziś znaczenie chińskich kompetencji projektowych, produktowych i eksportowych dla swojej szerszej działalności. Granica między „centralą posiadającą wiedzę" a „rynkiem wschodzącym uczącym się wiedzy" staje się więc coraz mniej stabilna. Jest to pierwszy sygnał zjawiska, do którego wrócimy później jako do odwróconej innowacji.

Przypadek L'Oréal w Indiach odsłania inny wymiar problemu. Początkowa próba obniżenia ceny okazała się niewystarczającą odpowiedzią na lokalną strukturę popytu i dystrybucji; późniejsza strategia była już wyrazem głębszego uczenia się rynku oraz rozwoju infrastruktury profesjonalnej i edukacyjnej. Mechanizm ten jest ważniejszy niż historia konkretnej marki. Korporacje często dokonują pierwszej lokalizacji za pomocą parametru łatwego do zmierzenia – ceny. Tymczasem cena bywa jedynie najbardziej widocznym symptomem całego systemu ograniczeń. Konsument może nie kupować produktu nie dlatego, że jest on obiektywnie zbyt drogi, lecz dlatego, że przy istniejącym poziomie niepewności relacja oczekiwanej korzyści do ceny jest zbyt słaba. Wówczas samo obniżanie ceny niszczy marżę, nie rozwiązując źródła problemu. Jeśli klient nie rozumie sposobu użycia, nie ufa jakości, nie ma dostępu do profesjonalnej porady lub produkt nie dociera odpowiednim kanałem, właściwym rozwiązaniem jest inwestycja w edukację, dystrybucję i profesjonalizację pośredników. Firma nie zmienia wtedy jedynie produktu, lecz podnosi zdolność ekosystemu do komunikowania jego wartości.

To kluczowa lekcja dla teorii willingness to pay (WTP). Gotowość do zapłaty nie jest cechą konsumenta istniejącą niezależnie od instytucji; jest ona częściowo kształtowana przez informację, reputację i doświadczenie. Przedsiębiorstwo może zatem zwiększać WTP nie tylko poprzez techniczne ulepszenie produktu, ale przez zmniejszenie ryzyka jego użytkowania. Szkolenie fryzjera, mechanika, lekarza czy sprzedawcy staje się wtedy inwestycją nie w HR pośrednika, lecz w instytucjonalną czytelność produktu.

Adaptacja do lokalnych ograniczeń jako źródło innowacji

Jeszcze wyraźniej widać to na przykładzie Microsoftu w Chinach, gdzie podstawowym aktywem firmy była własność intelektualna, a jej wartość zależała bezpośrednio od instytucjonalnej zdolności do ochrony tych praw. Analiza ewolucji strategii firmy pokazuje przejście od podejścia konfrontacyjnego i sztywnego egzekwowania praw w stronę głębszej współpracy z państwem oraz lokalnym ekosystemem technologicznym. Już w latach dziewięćdziesiątych problem piractwa był dla Microsoftu strategicznie istotny, jednak z czasem współpraca z chińskimi władzami przestała dotyczyć wyłącznie ochrony IP, a zaczęła obejmować rozwój lokalnego sektora oprogramowania, kompetencji i infrastruktury.

Przypadek ten wymaga jednak ostrożności – nie można go sprowadzić do prostej narracji o zaprzestaniu walki z państwem na rzecz współpracy. Literatura przedmiotu wskazuje, że wpływ reżimu IP na innowacje i transfer technologii jest znacznie bardziej złożony niż linearna zależność między siłą egzekwowania a poziomem innowacyjności. Z perspektywy naszego wywodu kluczowe jest jednak inne spostrzeżenie: firma dysponująca globalnymi prawami własności intelektualnej nie może zakładać, że ich praktyczna wartość jest identyczna w każdym otoczeniu. Musi ona nauczyć się konstruować system apropriacji wartości w oparciu o realne możliwości lokalnego egzekwowania i negocjowania reguł.

Microsoft obrazuje również znaczenie business diplomacy. Korporacja technologiczna w sektorze silnie regulowanym nie negocjuje wyłącznie z konsumentami, lecz z państwem, krajowymi konkurentami, instytucjami edukacyjnymi, społecznością programistów i organizacjami standaryzacyjnymi. W takim układzie strategia polityczna nie jest dodatkiem do strategii rynkowej, lecz jej integralną warstwą. Badania nad liability of foreignness dowodzą, że koszty obcości mają istotny wymiar społeczno-polityczny i relacyjny, a ich przezwyciężanie wymaga czegoś więcej niż tylko efektywności ekonomicznej. Nowsze analizy komplikują tradycyjne założenie, że liability of foreignness zanika wraz z czasem obecności na rynku. Badania filii MNC w Kamerunie wykazały trwałość obciążeń związanych z obcością, historią i niestabilnością instytucjonalną nawet po wielu latach działalności. Autorzy wskazują tu na strategie wpływania na otoczenie, kompromis i unikanie zagrożeń. Oznacza to, że "lokalne doświadczenie" nie zawsze leczy zagraniczność. Niektóre formy obcości są reprodukowane strukturalnie.

Przykład GE Healthcare pozwala przejść od kwestii legitymizacji do problemu projektowania produktu i organizacji. Firma przejęła część funkcji certyfikacyjnych wobec dostawców, rozwijała lokalne talenty i wdrożyła strategię "In Country For Country", co doprowadziło do stworzenia

bardziej dostępnych urządzeń medycznych i procesu określanego jako odwrócona innowacja. Analiza Immelta, Govindarajana i Trimble'a pokazuje, że GE musiało odejść od logiki „glokalizacji", w której zaawansowany produkt z bogatej gospodarki jest jedynie upraszczany na potrzeby rynku biedniejszego. W Chinach lokalny zespół opracował tańsze i bardziej przenośne rozwiązanie ultrasonograficzne, dostosowane do warunków słabiej finansowanych placówek; to doświadczenie stało się wzorcem myślenia o odwróconej innowacji. Teoretycznie jest to przykład kluczowy: różnica między rynkiem rozwiniętym a wschodzącym przestaje być ograniczeniem, a staje się źródłem nowej wiedzy technologicznej. Niedobór wymusza ponowne zdefiniowanie funkcji produktu.

Zamiast pytać, jak usunąć elementy z urządzenia zaprojektowanego dla zamożnego systemu zdrowia, projektant od początku zastanawia się, jaka minimalna architektura zapewni kluczową wartość w środowisku o innych ograniczeniach kapitałowych i kompetencyjnych. Powstaje innowacja nie „gorsza", lecz zoptymalizowana pod inny zestaw uwarunkowań. W języku teorii organizacji wyzwanie jest jeszcze większe, gdyż korporacje globalne są strukturalnie skonfigurowane do ochrony dotychczasowych źródeł przewagi. Budżety R&D, ścieżki kariery czy systemy premiowe powstały wokół produktów o wysokiej marży. Tani produkt z rynku wschodzącego może być zatem postrzegany jako zagrożenie dla istniejącej oferty lub przedsięwzięcie zbyt małe, by zainteresować centralę.

Adaptacja granic firmy jako odpowiedź na luki instytucjonalne

Reverse innovation wymaga zatem nie tylko kreatywności inżynieryjnej, lecz przede wszystkim zmiany architektury władzy wewnątrz MNC. Lokalny zespół musi otrzymać realne zasoby i autonomię, a centrala – zaakceptować fakt, że wiedza może powstawać poza tradycyjnym centrum. Zupełnie inny wariant radykalnej adaptacji reprezentuje przypadek McDonald's w Rosji.

W sytuacji, gdy lokalny system dostaw nie zapewniał powtarzalności wymaganej przez globalny model, przedsiębiorstwo stworzyło zintegrowane zaplecze produkcyjno-logistyczne. Szkolono dostawców i przejmowano funkcje, które na dojrzałym rynku wykonywałyby niezależne firmy. To niemal laboratoryjny przykład Coase'owskiego problemu granic firmy: gdy rynek nie jest w stanie zapewnić towarów o przewidywalnych parametrach, zakres hierarchicznej kontroli rośnie. Integracja pionowa nie jest tu ideologicznym wyborem przeciwko rynkowi, lecz jego substytutem – i to tylko do momentu, aż zewnętrzni dostawcy nabiorą odpowiednich kompetencji. To rozróżnienie jest kluczowe. Firma może internalizować procesy przejściowo, by następnie

wykreować dostawców zdolnych do autonomicznego działania. W takim układzie integracja pionowa pełni funkcję inkubatora instytucjonalnego. Korporacja nie tylko produkuje komponent; uczy otoczenie, jak ma być on wytwarzany.

Pojawia się jednak pytanie o trwałość takiego rozwiązania. Jeśli rynek zewnętrzny dojrzewa, permanentna integracja może prowadzić do wzrostu kosztów i utraty elastyczności. Korporacja, która w odpowiednim momencie potrafi zrezygnować z własnej funkcji na rzecz wyspecjalizowanego rynku, dokonuje drugiego, równie istotnego aktu adaptacji. Sukces nie polega zatem na dążeniu do samowystarczalności za wszelką cenę, lecz na dopasowywaniu granicy przedsiębiorstwa do zmieniającej się jakości otoczenia. Bardziej kontrowersyjny przykład stanowi Monsanto w Brazylii.

System pobierania opłat za technologię nasienną bezpośrednio w punktach skupu był odpowiedzią na trudności w egzekwowaniu praw własności intelektualnej tradycyjną drogą sądową. Z teoretycznego punktu widzenia jest to przykład przesunięcia egzekucji z systemu prawnego do fizycznej architektury łańcucha wartości. Jeśli naruszenia trudno identyfikować i ścigać na poziomie rozproszonego użytkownika, rozwiązaniem jest zlokalizowanie punktu, przez który musi przejść ekonomiczny efekt użycia technologii. Mechanizm ten jest fascynujący z perspektywy teorii governance, choć normatywnie dwuznaczny. Korporacja tworzy prywatny mechanizm enforcementu, zwiększając efektywność przechwytywania wartości z własnej innowacji. Jednocześnie przesuwa część funkcji egzekucyjnych z publicznego systemu prawnego na prywatnych uczestników łańcucha transakcyjnego. Rodzi to pytania o proporcjonalność, kontraktową podstawę obciążeń, równowagę sił oraz relację prywatnego systemu do prawa państwowego.

Pułapki antropologiczne i strategiczne wykorzystanie globalnego bilansu

Ten przypadek przypomina, że aktywna zmiana kontekstu nie zawsze jest neutralnym "wypełnieniem pustki". Może ona oznaczać próbę prywatnego przeprojektowania sposobu wykonywania prawa. Innej lekcji uczy przykład Home Depot w Chinach, gdzie kluczowa pustka nie musi być instytucją w wąskim znaczeniu, lecz niedopasowaniem samej koncepcji konsumpcji. Khanna wskazuje na odmienną kulturę "do it yourself", specyficzną strukturę rynku remontowego i preferencję korzystania z relatywnie taniej pracy wykonawców; ostatecznie wejście nastąpiło poprzez przejęcie lokalnej sieci Home Way. Wiadomo, że w 2006 roku Home Depot rzeczywiście przejęło tę sieć, uzyskując 12 sklepów w sześciu chińskich miastach.

Przypadek ten jest istotny, gdyż chroni teorię pustek przed nadmiernym instytucjonalizmem. Nie każde niepowodzenie MNC można wyjaśnić brakiem banku, sądu czy pośrednika. Czasem globalny model opiera się na określonej praktyce społecznej, która na nowym rynku po prostu nie istnieje. Sklep DIY nie sprzedaje przecież wyłącznie narzędzi i materiałów; oferuje on konkretny model gospodarstwa domowego, sposób zagospodarowania wolnego czasu, zestaw kompetencji konsumenta, relację między właścicielem mieszkania a rzemieślnikiem oraz kulturową wartość samodzielnej pracy. Korporacja może zatem perfekcyjnie przenieść infrastrukturę sklepu, nie przenosząc jednocześnie społecznej instytucji klienta, dla którego ten sklep został zaprojektowany.

Jest to niezwykle cenna lekcja metodologiczna. Model biznesowy opiera się nie tylko na technicznych i prawnych założeniach instytucjonalnych, ale również na założeniach antropologicznych: kto ma korzystać z oferty, jakie posiada kompetencje, ile ma czasu, czego oczekuje od pracy własnych rąk i co uznaje za zachowanie prestiżowe lub racjonalne. W tym punkcie przydatna staje się ekonomia instytucjonalna poszerzona o socjologię konsumpcji. Preferencje nie są danymi pierwotnymi; kształtują się wewnątrz kultury, struktury czasu, rynku pracy, układu gospodarstwa domowego i społecznych reprezentacji statusu. Produkt może być zatem ekonomicznie atrakcyjny według abstrakcyjnego rachunku ceny, a jednocześnie całkowicie niedopasowany do istniejących praktyk społecznych. Zagraniczna firma popełnia błąd, interpretując takie zjawisko jako "opóźnienie" klienta względem bardziej rozwiniętego wzorca. Rynek nie musi ewoluować w kierunku modelu znanego centrali.

Najbardziej interesujący kontrast z decyzją o wycofaniu się lub ograniczaniu ekspozycji stanowi przypadek Tetra Pak w Argentynie. Khanna rekonstruuje zachowanie przedsiębiorstwa podczas kryzysu 2001–2002 jako strategię podtrzymywania kluczowych klientów i częściowego przejmowania ryzyka w sytuacji, gdy lokalne mechanizmy finansowania zostały poważnie zaburzone. Istotą tego przypadku jest możliwość wykorzystania globalnego bilansu jako substytutu załamanego lokalnie rynku kapitałowego. Zwykle globalność postrzega się jako źródło korzyści skali i dostępu do technologii, jednak kryzys ujawnia inny wymiar tej cechy: zdolność do przenoszenia ryzyka w przestrzeni. MNC może czasowo absorbować lokalny szok dzięki aktywom i przepływom generowanym w innych regionach. Lokalny konkurent często nie posiada takiego bufora. W efekcie destabilizacja, która dla jednego gracza jest zagrożeniem egzystencjalnym, dla drugiego staje się okazją do budowania długoterminowego zaufania.

Nie należy jednak wyciągać z tej historii romantycznej zasady, że firma powinna zawsze "pozostawać z klientami podczas kryzysu". Ekonomia jest bardziej wymagająca. Internalizacja ryzyka ma sens tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo potrafi odróżnić przejściową niewypłacalność otoczenia od strukturalnej niezdolności kontrahenta do generowania wartości. Kredytowanie

każdego klienta w czasie kryzysu byłoby nie strategią lojalności, lecz drogą do wspólnego bankructwa. Przewaga globalnej korporacji polega więc nie tylko na posiadaniu kapitału, ale na zdolności selektywnego używania cierpliwego kapitału. W tym miejscu powraca problem czasu.

Konflikt czasu finansowego z czasem instytucjonalnym

Zagraniczna korporacja bywa zarządzana według rytmu kwartalnego raportowania, rotacji menedżerów i kilkuletnich kadencji ekspatów, podczas gdy budowanie pozycji instytucjonalnej może wymagać znacznie dłuższego horyzontu. Menedżer świadomy, że za dwa lata zostanie przeniesiony do innego kraju, może preferować strategię generującą szybkie wyniki zamiast kosztownego rozwijania sieci dostawców, reputacji czy relacji społecznych. Powstaje problem agencji czasu: horyzont jednostki organizacyjnej lub menedżera jest krótszy od horyzontu niezbędnego do zbudowania lokalnej przewagi. To właśnie tutaj metafora z materiału o "zegarkach" i "czasie" nabiera znaczenia strategicznego. Nie chodzi o egzotyczną różnicę kultur, lecz o konflikt pomiędzy czasem finansowym korporacji a czasem instytucjonalnym rynku. Instytucji nie można rozwijać w rytmie quarter-on-quarter; zaufanie dostawców, sieć serwisowa, profesjonalizacja pracowników, relacje administracyjne i reputacja marki są zasobami kumulatywnymi.

Mogą one rosnąć wolno, lecz po osiągnięciu odpowiedniej gęstości stają się trudne do przejęcia przez konkurenta pojawiającego się później. Korporacje wielonarodowe stoją zatem wobec paradoksu globalnej skali i lokalnej cierpliwości. Globalność pozwala finansować długotrwałe procesy uczenia się, jednak globalne systemy zarządzania często premiują krótkoterminową porównywalność wyników między krajami.

Firma posiada więc materialną możliwość bycia cierpliwą, ale nie zawsze organizacyjną zdolność do cierpliwości. To kolejny dowód na to, że same zasoby nie wystarczają: ich wartość zależy od procesów organizacyjnych pozwalających wykorzystywać je w odpowiednim horyzoncie czasowym. Równie istotna jest kwestia kadry lokalnej i ekspatów. Khanna zwraca uwagę na paradoks lokalnego menedżera, który posiada bogatą wiedzę kontekstową, lecz może być uwikłany poznawczo w istniejące ograniczenia, oraz ekspaty, którego brak pełnej wiedzy pozwala czasem zakwestionować lokalne przekonanie o niezmienności status quo. Nie da się jednak z tego wyprowadzić prostej reguły personalnej, gdyż każda z tych grup posiada inne ryzyko epistemiczne.

Menedżer lokalny jest narażony na nadmierną adaptację: może traktować jako naturalne praktyki będące jedynie historycznym rezultatem określonego układu interesów. Ekspata natomiast naraża niedostateczna adaptacja: może uznać za irracjonalne zachowanie będące racjonalną odpowiedzią na ograniczenia, których nie rozumie. Pierwszy widzi zbyt wiele przeszkód, drugi – zbyt mało.

Synteza globalnych standardów z lokalną adaptacją

Stąd wynika przewaga hybrydowych zespołów, o ile organizacja potrafi uniknąć zarówno kolonialnej hierarchii wiedzy, w której centrala zawsze „wie lepiej", jak i romantycznego przekonania, że każda lokalna praktyka jest racjonalna i powinna zostać zachowana. Optymalna struktura poznawcza MNC wymaga zatem konfliktu kompetentnych perspektyw. Lokalny menedżer powinien mieć możliwość wyjaśnienia funkcji pozornie dziwnej praktyki, natomiast menedżer globalny winien móc zapytać, czy funkcja ta może zostać zrealizowana w inny sposób.

Wiedza lokalna chroni przed arogancją, zaś dystans zewnętrzny przed fatalizmem. Zdolność organizacji do utrzymania tego napięcia może okazać się ważniejsza niż narodowość prezesa filii. Badania nad liability of foreignness coraz częściej wskazują na znaczenie lokalnej responsywności, sprawnego przepływu informacji oraz elastyczności w integracji zasobów i kontroli. Analizy chińskich MNC działających m.in. w Polsce potwierdzają, że to właśnie kombinacja tych czynników pozwala skutecznie przezwyciężać koszty obcości. Choć kierunek umiędzynarodowienia jest tu inny, wniosek pozostaje uniwersalny: problemu obcości nie rozwiązuje się jednorazowym aktem „lokalizacji". Jest on stale zarządzanym napięciem między wiedzą centrali a wiedzą filii.

W tym świetle należy przyjrzeć się globalnemu standardowi. Największym błędem byłoby uznanie, że wniosek z przedstawionych przypadków brzmi: „na rynku wschodzącym należy wszystko lokalizować". Standaryzacja pozostaje źródłem przewagi. Globalne procedury jakości, bezpieczeństwa, kontroli finansowej, etyki, ochrony danych czy zarządzania ryzykiem mogą być właśnie tym, co odróżnia MNC od lokalnego konkurenta i pozwala jej zdobyć zaufanie. Problem nie polega na samym istnieniu standardu, lecz na pomyleniu standardu celu ze standardem sposobu jego osiągania.

Firma może utrzymywać globalnie identyczny poziom bezpieczeństwa produktu, różnicując jednocześnie lokalną sieć dostawców. Może stosować tę samą zasadę antykorupcyjną, korzystając z innych procedur rozpoznawania ryzyka w danym regionie. Może zachować globalny standard jakości obsługi, organizując kanały serwisowe zgodnie z lokalną geografią. Dojrzała MNC nie wybiera między „globalnym" a „lokalnym" jako dwoma monolitycznymi blokami. Rozstrzyga raczej, które elementy stanowią tożsamość i nieprzekraczalny standard organizacji, a które są jedynie technologią realizacji tego standardu i powinny podlegać adaptacji.

To rozróżnienie ma także wymiar etyczny. Adaptacja do lokalnych instytucji nie może oznaczać automatycznej akceptacji praktyk naruszających prawa pracowników, bezpieczeństwo, reguły uczciwej konkurencji czy podstawowe standardy integralności. Institution-based view nie jest teorią moralnego relatywizmu. Fakt, że określona praktyka jest lokalnie zakorzeniona, wyjaśnia jej

funkcjonowanie, ale nie stanowi automatycznego uzasadnienia normatywnego. Firma globalna może wręcz wykorzystywać własne standardy jako przewagę, stając się dzięki nim wiarygodnym partnerem dla pracowników, konsumentów i inwestorów.

Synteza globalnej skali i lokalnego uczenia się jako źródło trwałej przewagi

W tym miejscu pojawia się koncepcja partnera w rozwoju, która zyska na znaczeniu w kontekście Areny Wschodzącej. Korporacja szkoląca dostawców, rozwijająca kompetencje pracowników, budująca infrastrukturę jakości, wspierająca standardy techniczne czy pomagająca tworzyć profesjonalny ekosystem, może jednocześnie realizować własny interes i zwiększać sprawność lokalnego rynku. Komercyjnej racjonalności nie trzeba tu przeciwstawiać wartościom społecznym; inwestycja w instytucje bywa ekonomicznie opłacalna właśnie dlatego, że podnosi łączną produktywność całego ekosystemu. Należy jednak zadać sceptyczne pytanie o apropriację.

Firma może bowiem przedstawiać prywatną infrastrukturę jako „rozwój rynku", podczas gdy w praktyce projektuje ją tak, by maksymalizować zależność dostawców od własnej sieci. Może promować standard, który choć podnosi jakość, jednocześnie buduje bariery wejścia dla konkurencji, lub finansować szkolenia skrojone zbyt wąsko pod własną technologię. Dlatego kategorię partnerstwa w rozwoju należy analizować jako możliwe współistnienie dobra wspólnego i strategicznej renty, a nie jako filantropijna opowieść o korporacji. Najważniejszą kompetencją MNC na rynku wschodzącym staje się zatem zdolność do instytucjonalnej dekompozycji własnego modelu biznesowego. Zarząd musi potrafić rozebrać dotychczasowy sukces na poszczególne funkcje i zapytać o każdą z nich: która jest naprawdę nasza, a którą dostarczał dotąd rynek; która nadaje się do przeniesienia, która wymaga lokalnego partnera, którą trzeba zbudować od podstaw, a której brak całkowicie podważa ekonomikę przedsięwzięcia.

Dopiero taka analiza pozwala rzetelnie oszacować koszt wejścia. Właśnie dlatego klasyczny due diligence – skupiony na wielkości rynku, podatkach, regulacjach i kosztach pracy – jest niewystarczający. Niezbędny jest institutional due diligence, obejmujący infrastrukturę informacji, zaufania, pracy, finansowania, egzekucji, dystrybucji i legitymizacji. Nie jest to analiza „otoczenia" przedsiębiorstwa w znaczeniu marginalnym, lecz badanie tych elementów modelu biznesowego, które firma dotąd błędnie uznawała za zewnętrzne. Stąd zasadnicza teza artykułu: przewaga korporacji wielonarodowej jest zawsze częściowo relacyjna wobec jakości instytucji, w których powstała; po wejściu na rynek wschodzący musi ona odróżnić własne kompetencje od tych

pożyczonych z rynku macierzystego. Im słabsze jest to rozróżnienie, tym większe ryzyko, że globalna siła zamieni się w lokalną nieporadność.

Można tę tezę ująć w paradoksie: korporacja wielonarodowa zazwyczaj bardzo dobrze wie, co posiada, lecz znacznie mniej o tym, co przez lata otrzymywała od otoczenia za darmo lub za cenę tak niską, że przestała ją zauważać. Rynek wschodzący brutalnie wycenia te niewidzialne usługi. Obnaża koszt wiarygodnego sądu, kompetentnego pośrednika, zaufanej certyfikacji, sprawnego systemu płatniczego, przewidywalnej logistyki i kultury profesjonalnego wykonawstwa.

Jednocześnie to właśnie dzięki temu rynek wschodzący może stać się dla MNC miejscem głębokiego uczenia się. Firma zmuszona do stworzenia tańszego urządzenia, własnego systemu finansowania, nowej sieci serwisowej czy odmiennej organizacji kanałów sprzedaży, wytwarza kompetencje niewidoczne w warunkach instytucjonalnego komfortu. Ograniczenie staje się eksperymentem, a eksperyment – źródłem innowacji. Ostateczna przewaga MNC nie wynika więc z przywiezienia na rynek „bardziej dojrzałego" modelu, lecz z umiejętności połączenia globalnej skali z lokalnym uczeniem się.

Korporacja, która potrafi jedynie replikować, pozostaje więźniem własnego sukcesu. Ta, która jedynie lokalizuje, traci korzyści z bycia globalną. Najbardziej sprawne organizacje utrzymują oba porządki jednocześnie: chronią aktywa i standardy tworzące ich uniwersalną przewagę, a przebudowują elementy modelu, które były jedynie przypadkowym produktem instytucji kraju macierzystego. I właśnie tutaj pojawia się przeciwnik szczególnie niebezpieczny dla globalnej korporacji: Wschodzący Gigant. Nie dysponuje on początkowo równie prestiżową marką, tanim kapitałem ani zapleczem technologicznym, ale posiada coś, czego MNC dopiero musi się nauczyć: wieloletnią kompetencję działania w niepełnym systemie. Potrafi finansować tam, gdzie banki odmawiają wsparcia, szkolić tam, gdzie rynek pracy nie certyfikuje, budować reputację przy słabym przepływie informacji i organizować dystrybucję w rozproszonej infrastrukturze. Dla korporacji pustka jest problemem wymagającym adaptacji; dla lokalnego giganta bywa środowiskiem, w którym wykształcił własną anatomię organizacyjną.

Konfrontacja tych dwóch modeli nie jest zatem walką nowoczesności z zacofaniem, lecz spotkaniem dwóch różnych źródeł kompetencji: globalnej zdolności do skalowania zasobów oraz lokalnej biegłości w organizowaniu transakcji w warunkach instytucjonalnej niepełności. Dopiero analiza tego drugiego rodzaju przedsiębiorstwa pozwala zrozumieć, dlaczego firma wychowana w pozornie gorszym środowisku może nie tylko obronić rynek krajowy przed potężniejszym przeciwnikiem, lecz z czasem sama rozpocząć ekspansję globalną.

> W starciu globalnej korporacji z lokalnym gigantem nie wygrywa ten, kto dysponuje nowocześniejszą technologią, lecz ten, kto potrafi najskuteczniej organizować życie w świecie niedoskonałych systemów. Czy MNC zdoła przekształcić swoją instytucjonalną ślepotę w nową formę widzenia, zanim lokalni gracze nauczą się skalować swoją biegłość na rynki globalne? Ostatecznie to nie kapitał, lecz zdolność do przetrwania w pustce definiuje nową anatomię sukcesu.

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 specjalizuje się w strategii korporacyjnej, biznesie międzynarodowym i przedsiębiorczości na rynkach wschodzących. Jest powszechnie uznawany za twórcę i autora koncepcji „pustki instytucjonalnej", która bada, jak brak wyspecjalizowanych pośredników i instytucji egzekwujących umowy kształtuje strategię konkurencyjną i zachowania firm w krajach rozwijających się. Jego badania porównawcze dotyczące Chin i Indii wywarły znaczący wpływ na teorię zarządzania i globalną praktykę biznesową. Khanna jest członkiem Akademii Biznesu Międzynarodowego i pomógł w założeniu wielu przedsięwzięć i inicjatyw filantropijnych w gospodarkach wschodzących.

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 specializes in corporate strategy, international business, and entrepreneurship in emerging markets. He is widely recognized for introducing and developing the concept of 'institutional voids,' which examines how the absence of specialized intermediaries and contract-enforcing institutions shapes competitive strategy and firm behavior in developing nations. His comparative scholarship on China and India has significantly influenced management theory and global business practices. Khanna is an elected Fellow of the Academy of International Business and has helped establish multiple ventures and philanthropic initiatives across emerging economies.*

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] **"The Dramatic Diplomacy of Internationals: Power, Strategy, and Conflict in the 21st Century (2020–2025)"**

KHRITISH SWARGIARY

2025 | ERA, US



[3] **"Global Competition"**

United States. President's Commission on Industrial Competitiveness

1985



[4] **"Partnership for Sustainable Development"**

Vaithiyalingam Subramanian Manjula, Israel O. Obaroh, Muhammed Ngoma, Mundu M. Mustafa, Jyoti Sekhar Banerjee, Siddhartha Bhattacharyya, Ahmed J. Obaid

2026 | CRC Press | ISBN: 9781042522378

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment"**

Stephen H. Hymer

2009 | Rugman Reviews | DOI: 10.1007/978-1-137-28787-8_10

Źródło

[2] **"international operations of national firms"**

Stephen H. Hymer

1976

Źródło

[3] **"Firm Size and Rate of Growth"**

Stephen H. Hymer, Peter Pashigian

1962 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258716

Źródło

[4] **"A model of an agrarian economy with non-agricultural activities."**
Stephen H. Hymer, Sandra G. Resnick
1970 | American Economic Review
Źródło

[5] **"In search of global leaders."**
Stephen Green, Fred Hassan, Jeffrey R. Immelt, Michael Marks, Daniel Meiland
2003 | PubMed
Źródło

[6] **"Organizational DNA for Strategic Innovation"**
Vijay Govindarajan, Chris Trimble
2005 | California Management Review | DOI: 10.2307/41166306
Źródło

[7] **"Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home"**
Vijay Govindarajan, Chris Trimble
2012 | Strategy & Leadership | DOI: 10.1108/10878571211257122
Źródło

[8] **"Strategic innovation and the science of learning"**
V. Govindarajan, C. Trimble
2004 | IEEE Engineering Management Review | DOI: 10.1109/emr.2004.25051
Źródło

[9] **"The Nature of the Firm"**
Ronald H. Coase
1937 | Economica | DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
Źródło

[10] **"The New Institutional Economics"**
Ronald H. Coase
2002 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511613807.002
Źródło

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

Ronald H. Coase

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

Źródło

[12] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

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

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[13] "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

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

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

[15] "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

[16] "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

[17] "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

[18] **"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

[19] **"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

[20] **"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

[21] **"Business Groups and Risk Sharing around the World"**

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

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

Źródło

[22] **"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: 869b002c-b281-4ef4-a2dc-91b0f16b3fb2