# Kompetencja niedostatku i architektura przewagi Wschodzących Gigantów w świetle koncepcji Taruna Khanny


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



**STRESZCZENIE / ABSTRACT**

Artykuł analizuje fenomen Wschodzących Gigantów, którzy budują przewagę konkurencyjną nie dzięki lokalizacji, lecz poprzez tzw. kompetencję niedostatku. Jest to zdolność do efektywnego zarządzania w środowisku słabych instytucji i przekuwania pustek systemowych w fundament strategii biznesowej. Autor wyjaśnia mechanizm instytucjonalnego zakorzenienia, gdzie trudne warunki działają jak selektor, wymuszając innowacje organizacyjne. Na przykładzie modelu Tata Ace zilustrowano przejście od sprzedaży produktu do oferowania zdolności produkcyjnej klienta. W tym podejściu firma nie dostarcza jedynie dobra materialnego, lecz cały ekosystem wsparcia – od finansowania po serwis – optymalizując zwrot z inwestycji dla mikroprzedsiębiorcy i przekształcając popyt deklaratywny w realne transakcje.

The article analyzes the phenomenon of Emerging Giants, who build a competitive advantage not through location, but through the so-called competence of scarcity. This is the ability to manage effectively in an environment of weak institutions and turn systemic gaps into the foundation of business strategy. The author explains the mechanism of institutional embedding, where difficult conditions act as a selector, forcing organizational innovation. Using the Tata Ace model as an example, the transition from selling a product to offering the customer's production capacity is illustrated. In this approach, the company does not merely deliver a material good, but an entire support ecosystem – from financing to service – optimizing the return on investment for the micro-entrepreneur and transforming declared demand into real transactions.


Artykuł analizuje fenomen „Wschodzących Gigantów” – przedsiębiorstw z gospodarek rozwijających się, które przekuwają brak stabilnych instytucji rynkowych w unikalną

przewagę strategiczną. Autor stawia tezę, że kluczem do sukcesu tych organizacji nie jest samo przetrwanie w trudnych warunkach czy lokalne obycie, lecz wypracowanie tzw. „kompetencji niedostatku”. Jest to zdolność do projektowania systemowych substytutów dla brakujących usług (takich jak finansowanie, logistyka czy serwis), która z czasem ewoluuje w przenośną i powtarzalną kompetencję organizacyjną. Poprzez analizę przypadków takich jak Tata Motors, Bharti Airtel czy Haier, tekst pokazuje, że prawdziwa siła tych firm nie tkwi w posiadaniu aktywów, lecz w mistrzostwie orkiestracji zasobów w środowisku wysokiej niepewności. Ostatecznie artykuł dowodzi, że zdolność do abstrakcji z lokalnych doświadczeń i przekształcenia ich w uniwersalne narzędzia zarządzania pozwala Wschodzącym Gigantom zamienić instytucjonalne pustki kraju pochodzenia w trwały fundament globalnej konkurencyjności.

**SŁOWA KLUCZOWE**

kompetencja niedostatku | Wschodzący Giganci | pustki instytucjonalne | architektura przewagi | instytucjonalne zakorzenienie | sprzedaż zdolności produkcyjnej | orkiestracja partnerstw | institutional borrowing | grupy biznesowe | internalizacja funkcji | liability of foreignness | dynamic capabilities | rent-seeking | modularność organizacji | przewaga produktywna

# Kompetencja niedostatku jako strategiczny fundament wzrostu

Wschodzący Giganci na rynku krajowym: kompetencja niedostatku, grupy biznesowe i przewaga instytucjonalnego zakorzenienia

Wschodzący Gigant to nie po prostu duże przedsiębiorstwo z gospodarki wschodzącej. Taka definicja byłaby jedynie geograficzna, co stałoby w sprzeczności z całą logiką niniejszej analizy. Istota tej kategorii jest bardziej złożona: przedsiębiorstwo wzrasta w środowisku, w którym instytucje niezbędne do prowadzenia nowoczesnego biznesu są słabsze, mniej dostępne lub funkcjonują inaczej niż na rynkach dojrzałych. Mimo to – a często właśnie dzięki temu – organizacja rozwija zdolności pozwalające zarządzać wymianą skuteczniej niż konkurencja.

Wschodzące Giganty to podmioty, które zamiast jedynie omijać pustki instytucjonalne, czynią z ich wypełniania fundament własnej strategii. To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie teoretyczne; lokalna firma nie zyskuje przewagi dzięki banalnemu, kulturowemu obyciu we własnym kraju.

Jej przewaga ma znacznie bardziej złożoną strukturę. Przez lata działalności firma uczy się weryfikować partnerów bez rozbudowanych ratingów, szkolić kadry bez pełnego polegania na rynku pracy czy organizować finansowanie dla klientów pozbawionych standardowej historii kredytowej. Buduje dystrybucję w rozproszonym handlu, radzi sobie z niejednorodną jakością dostawców, rozumie rzeczywistą egzekwowalność reguł i wykorzystuje formalne oraz nieformalne sieci do redukcji kosztów transakcyjnych. Zbiór tych praktyk przestaje być prowizorycznym przystosowaniem, a staje się skomplikowaną kompetencją organizacyjną. To właśnie jest kompetencja niedostatku. Nie jest ona pochwałą biedy czy regulacyjnej nieprzewidywalności, lecz dowodem na to, że trwałe ograniczenie może działać jak mechanizm selekcyjny. Organizacje, które przetrwają w takich warunkach, muszą wykształcić rozwiązania problemów nieistotnych dla firm działających w komfortowym otoczeniu. Jeśli podobne problemy występują na innych rynkach, taka kompetencja lokalna może z czasem stać się eksportowalna.

Jest to odpowiednik zjawiska znanego biologii ewolucyjnej, choć analogię tę należy traktować ostrożnie. Presja środowiskowa nie „projektuje" organizmu, lecz selekcjonuje rozwiązania umożliwiające przetrwanie. Podobnie słaby rynek nie projektuje strategii przedsiębiorstwa, ale eliminuje pewne modele organizacyjne i premiuje inne. Firma, która nauczyła się tanio świadczyć serwis na wielkim, rozproszonym terytorium, dysponuje kompetencją trudną do odtworzenia przez korporację wychowaną w świecie gęstej infrastruktury niezależnych usługodawców – to właśnie jest przewaga instytucjonalnego zakorzenienia.

Przykład Tata Motors i modelu Tata Ace dobrze ilustruje ten mechanizm. Powstanie Tata Ace było odpowiedzią na zmianę architektury indyjskiej logistyki: rozwój dróg zwiększył znaczenie transportu typu hub-and-spoke oraz dystrybucji ostatniej mili, tworząc niszę dla małego samochodu użytkowego pomiędzy ciężkimi pojazdami a tradycyjnymi trójkołowcami. Tata Motors potwierdza, że Ace wprowadzony w 2005 roku jako pierwszy indyjski mini-truck odniósł sukces właśnie dzięki transformacji dystrybucji miejskiej i ostatniej mili.

## Sprzedaż zdolności produkcyjnej zamiast produktu

Najciekawszą cechą tego przypadku nie jest jednak sam samochód. Pojazd musiał zostać wpisany w system ekonomiczny mikroprzedsiębiorcy, dla którego podstawową wartością nie jest moc silnika czy stylistyka, lecz możliwość generowania dziennego dochodu. Każda awaria oznacza utratę

przychodu, zatem wartość serwisu wiąże się bezpośrednio z produktywnością kapitału. Khanna wskazuje na szkolenie lokalnych mechaników jako sposób jednoczesnego obniżania całkowitego kosztu posiadania i zwiększania WTP klienta poprzez poprawę dostępności wsparcia technicznego.

Pozwala to precyzyjniej zdefiniować różnicę między sprzedażą produktu a sprzedażą zdolności produkcyjnej klienta. Mikroprzedsiębiorca kupujący mini-truck nie nabywa dobra konsumpcyjnego, lecz aktywo mające generować strumień dochodu. W takim układzie cena zakupu jest tylko jednym z elementów ekonomiki produktu. Kluczowe stają się: dostępność finansowania, koszty paliwa, możliwość naprawy, utrata przychodu podczas przestoju, wartość odsprzedaży, dostępność części oraz dopasowanie do lokalnej infrastruktury. Firma optymalizująca cały ten system konkuruje nie parametrami technicznymi, lecz zwrotem z inwestycji klienta. Dlatego mechanizm finansowania jest równie istotny co serwis. Khanna wskazuje na własne zdolności finansowe Tata jako odpowiedź na ograniczony dostęp mikroprzedsiębiorców do tradycyjnego kredytu. Ekonomicznie oznacza to przesunięcie granicy rynku: potencjalny klient, który bez kredytu reprezentował popyt czysto deklaratywny, zostaje przekształcony w klienta transakcyjnego. Finansowanie nie zwiększa samej potrzeby transportu; zwiększa zdolność jej monetyzacji.

Przykład Tata Ace pokazuje, dlaczego analiza rynków wschodzących wyłącznie przez pryzmat dochodu gospodarstw domowych bywa myląca. Popyt na dobro inwestycyjne może istnieć przy relatywnie niskim dochodzie, jeśli produkt sam generuje środki pozwalające sfinansować zakup. W takim przypadku finansowanie, serwis i niskie koszty eksploatacji tworzą wspólną architekturę przedsiębiorczości klienta. Tata Motors sprzedaje pojazd, ale pośrednio współtworzy tysiące mikroprzedsiębiorstw transportowych. Firma opisuje dziś Ace jako produkt, który od 2005 roku stał się podstawą działalności milionów użytkowników i jednym z filarów indyjskiej mobilności ostatniej mili.

Nie należy jednak interpretować tego sukcesu jako prostego dowodu na to, że „lokalna firma zawsze lepiej rozumie lokalnego klienta". Przewaga wynikała z kosztownego połączenia wiedzy produktowej, serwisu, finansowania, skali produkcji i sieci. Lokalność jest tu warunkiem ułatwiającym uczenie się, a nie magicznym zasobem. Lokalna firma równie dobrze może ignorować klienta, być nieefektywna lub korzystać z ochrony politycznej. Nauka o strategii wymaga odróżnienia embeddedness produktywnej od zakorzenienia, które służy jedynie zabezpieczeniu renty.

Przypadek Cosan w Brazylii przedstawia drugi wariant tej samej logiki, tym razem skoncentrowany na integracji pionowej. Khanna interpretuje rozwój firmy po deregulacji sektora cukru i etanolu jako próbę przejęcia kontroli nad logistyką i elementami infrastruktury, których niedoskonałość generowała wysokie koszty transakcyjne. W tej sytuacji integracja nie jest wyłącznie strategią

zwiększania marży, lecz sposobem zmniejszenia ekspozycji na niepewność zewnętrznych ogniw. Cosan pozwala jednocześnie zauważyć, że status „wschodzącego giganta" nie może być utożsamiany ze stałą konfiguracją własności. Firma, która początkowo integruje funkcje z powodu słabości otoczenia, może z czasem przechodzić przez restrukturyzacje, partnerstwa i rozwój wyspecjalizowanych struktur.

Należy jednak skorygować jeden szczegół. Bywa, że poprawę standardów i pozyskiwanie kapitału wiąże się z IPO na NYSE, jednak aktualne dane wskazują, że spółka weszła na brazylijską giełdę (segment Novo Mercado) w 2005 roku, natomiast obecny program ADS poziomu II na NYSE działa od marca 2021 roku. Mechanizm teoretyczny pozostaje trafny – rygor notowania i corporate governance mogą służyć jako sygnał wiarygodności – lecz chronologia przypadku wymaga rozdzielenia od źródłowej syntezy.

To sprostowanie jest metodologicznie istotne dla całego artykułu. Materiał inspiracyjny pozwala identyfikować mechanizmy, ale szczegóły historyczne powinny być weryfikowane niezależnie. W badaniach nad strategią łatwo bowiem popaść w case-story bias: historia przedsiębiorstwa zostaje wygładzona tak, aby perfekcyjnie ilustrowała teorię. Tymczasem realne organizacje rozwijają się nieliniowo, zmieniają właścicieli, rozwiązują partnerstwa i popełniają błędy. Dobry case study nie jest przypowieścią potwierdzającą teorię, lecz materiałem do jej testowania.

## Orkiestracja partnerstw jako alternatywa dla integracji

Trzeci wariant reprezentuje Bharti Airtel, gdzie lokalny gigant nie odpowiada na pustkę pogłębieniem własności, lecz przeciwnie – radykalizacją orkiestracji. Khanna wskazuje, że Bharti przekazało kluczowe funkcje technologiczne partnerom takim jak Ericsson i IBM, zachowując koncentrację na relacjach z klientem oraz rozwoju rynku. Dokumentacja historyczna potwierdza, że w 2004 roku firma podpisała dziesięcioletnią umowę outsourcingową z IBM oraz zawarła kontrakty na zarządzanie siecią z Ericssonem i Nokią; sam koncern przedstawiał ten model jako przełomowy dla światowego sektora telekomunikacyjnego. Ten przypadek jest intelektualnie szczególnie cenny, ponieważ obala prostą regułę, jakoby głębsze pustki zawsze prowadziły do większej integracji pionowej.

Bharti ukazuje możliwość przeciwnej odpowiedzi: przedsiębiorstwo może zbudować prywatny ekosystem wyspecjalizowanych partnerów i dzięki kontraktom uzyskać dostęp do światowej klasy infrastruktury bez konieczności posiadania jej na własność. Różnica między McDonald's w Rosji a Bharti Airtel nie jest zatem sprzecznością teorii pustek, lecz jej potwierdzeniem.

W pierwszym przypadku ograniczona dostępność wiarygodnych partnerów komplementarnych sprawiała, że internalizacja była racjonalna. W drugim globalni dostawcy technologii byli dostępni i zdolni przejąć długoterminową odpowiedzialność za kluczowe funkcje, co pozwoliło na zastosowanie rozwiązania hybrydowego i koncentrację na innych kompetencjach. Pytanie strategiczne nie brzmi zatem „integrować czy outsourcować?", lecz: czy istnieje partner, któremu można wiarygodnie powierzyć funkcję krytyczną, oraz czy kontrakt i struktura zależności pozwalają zachować odpowiednią kontrolę?

Bharti stanowi również znakomity przykład rozróżnienia pomiędzy własnością aktywu a zdolnością do jego orkiestracji. Tradycyjne myślenie utożsamia wielkość przedsiębiorstwa z posiadanymi aktywami, tymczasem firma może osiągnąć ogromną skalę, organizując zasoby znajdujące się w bilansach innych podmiotów. W takim modelu rdzeniem organizacji staje się architektura kontraktowa, zdolność nadzoru, koordynacja, marka i wiedza o kliencie. Można to interpretować przez teorię modularności: jeżeli funkcje przedsiębiorstwa dają się rozdzielić na moduły o jasnych interfejsach i parametrach jakościowych, znaczna część aktywów może pozostać na zewnątrz. Jeśli natomiast zadania są silnie współzależne, ich jakość trudna do zmierzenia, a błędy kosztowne, bardziej atrakcyjna staje się internalizacja. Pustka instytucjonalna wpływa zatem nie tylko na poziom kosztów, lecz również na samą możliwość modularnego projektowania organizacji.

## Importowanie wiarygodności i budowa marki jako instytucji

Innego typu przewagę prezentuje przypadek Garanti Bank, choć w tym miejscu konieczne jest sprostowanie. Notatka przypisuje partnerstwo Doğuş Group z 2005 roku bankowi BNP Paribas. Dokumenty pierwotne wskazują jednak, że w sierpniu 2005 roku partnerem została GE Consumer Finance, która zawarła porozumienie dotyczące nabycia 25,5% akcji zwykłych Garanti Bank. Z kolei BBVA wszedł do spółki w listopadzie 2010 roku, a w marcu 2011 roku sfinalizował nabycie udziału 24,89%, później zwiększonego do 25,01%. Mechanizm, który materiał miał zilustrować, pozostaje jednak interesujący: partner zagraniczny może pełnić funkcję certyfikatora wiarygodności i dostarczać coś więcej niż tylko kapitał.

Jego obecność sygnalizuje, że przeprowadził on własne badanie przedsiębiorstwa, zaakceptował system governance i jest gotowy narażać własną reputację na wynik wspólnej inwestycji. Zagraniczny partner staje się wówczas rodzajem prywatnej agencji ratingowej, tyle że jego sygnał jest kosztowny, ponieważ wiąże się z realnym kapitałem. Zgodnie z teorią Spence'a to właśnie kosztowność sygnału zwiększa jego wiarygodność. Deklarację jakości można złożyć za darmo;

zainwestowanie miliardów w udział kapitałowy ma zupełnie inną wagę informacyjną. Oczywiście samo partnerstwo z renomowaną instytucją nie gwarantuje jakości – historia finansów zna wiele nietrafionych inwestycji – ale może znacząco zmniejszać asymetrię informacji wobec inwestorów, dostawców i pracowników. Mamy tu do czynienia z szerszym zjawiskiem institutional borrowing, czyli zapożyczania wiarygodności z innego otoczenia. Lokalna firma może wejść na zagraniczną giełdę, przyjąć międzynarodowe standardy sprawozdawczości, pozyskać renomowanego inwestora, zewnętrznego audytora albo globalnego partnera technologicznego.

Każde z tych działań umożliwia częściowe "importowanie instytucji" bez zmiany całego systemu krajowego. Przedsiębiorstwo tworzy wokół siebie lokalną wyspę reguł bardziej wiarygodnych niż średnia otoczenia. Taka wyspa może obniżać koszt kapitału i ułatwiać dostęp do talentów, ale rodzi również koszt dyscypliny. Wiarygodność pożyczona jest wartościowa właśnie dlatego, że ogranicza swobodę działania. Zagraniczny partner żąda informacji, procedur i kontroli. Rynek publiczny wymaga raportowania. Audyt może ujawnić praktyki dotychczas niewidoczne. Dlatego sygnał jest ekonomicznie sensowny tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo jest gotowe rzeczywiście ponosić koszty związane z wyższym standardem governance.

Kolejny przykład, Haier, pokazuje z kolei, jak lokalna firma może uczynić logistykę i serwis rdzeniem przewagi marki. Khanna przedstawia rozwój ogólnokrajowej sieci logistycznej i serwisowej jako odpowiedź na słabość niezależnych pośredników oraz jako mechanizm budowania zaufania konsumentów. Dokumenty historyczne samego Haiera wskazują, że firma od połowy lat dziewięćdziesiątych rozwijała kanały sprzedaży w mniejszych miastach i na obszarach wiejskich, a od 2000 roku budowała rozbudowaną logistykę i sieć obsługi posprzedażowej obejmującą prowincję oraz tereny wiejskie.

Przypadek ten pozwala rozwinąć pojęcie brand as institution. Marka w dojrzałym systemie pełni funkcję informacyjną, ale działa obok wielu innych instytucji: gwarancji, ochrony konsumenta, certyfikacji, niezależnych recenzji i serwisów. Tam, gdzie te mechanizmy są mniej skuteczne, reputacja przedsiębiorstwa może przejąć znacznie szerszą funkcję. Klient nie kupuje jedynie lodówki Haiera.

Kupuje przekonanie, że ktoś przywiezie ją do odległej miejscowości, zainstaluje, naprawi i nie zniknie po otrzymaniu pieniędzy. W takim środowisku serwis przestaje być dodatkiem do produktu; staje się instytucją gwarantującą przyszłość transakcji. Produkt trwały generuje bowiem relację wieloletnią. Konsument dokonuje zakupu dziś, ale część oczekiwanej wartości zostanie zrealizowana dopiero wtedy, gdy po kilku latach pojawi się awaria. Dlatego jego WTP zależy od oceny przyszłej obecności przedsiębiorstwa. Rozbudowana sieć serwisowa stanowi fizyczny sygnał

trwałości marki. Haier pokazuje również znaczenie geografii: pustki instytucjonalne nie rozkładają się równomiernie wewnątrz państwa.

## Grupy biznesowe jako instytucjonalna odpowiedź na pustki

W centrum metropolii konkurencja detaliczna, logistyka i dostęp do usług mogą być intensywne, jednak kilkaset kilometrów dalej dostępność serwisu gwałtownie spada. Firma, która zbuduje kompetencję obsługi "trzeciej" i "czwartej" ligi geograficznej, zyskuje przewagę trudną do uchwycenia w danych agregowanych na poziomie krajowym. Właśnie dlatego średnie krajowe są szczególnie niebezpieczne przy projektowaniu strategii dla rynków wschodzących. Średni dochód, urbanizacja czy poziom infrastruktury często opisują miejsce, które w rzeczywistości nigdzie nie istnieje. Strategia musi zatem odpowiadać mikroinstytucjonalnej geografii: konkretnym sieciom transportowym, lokalnym kanałom kredytu, kompetencjom serwisowym i praktykom handlowym. Emerging Giant często dominuje właśnie dlatego, że nauczył się operować poza najbardziej widocznym centrum rynku.

Najpełniejszym przejawem tej zdolności nie jest jednak pojedyncza firma, lecz grupa biznesowa. Przykłady takie jak Tata, Samsung czy Ayala pokazują struktury, które poprzez wewnętrzne rynki kapitału, pracy i reputacji zastępują funkcje niewystarczająco rozwiniętych pośredników zewnętrznych. Intuicja ta jest głęboko zakorzeniona w badaniach Khanny i Palepu.

Wskazywali oni, że grupy biznesowe mogą przejmować funkcje odpowiadające venture capital, kontroli jakości czy rozwojowi kadry menedżerskiej – czyli instytucjom typowym dla dojrzałych ekosystemów. Takie ujęcie konglomeratu radykalnie różni się od tradycyjnej teorii strategii wywodzącej się z rozwiniętych rynków kapitałowych. Tam niezwiązana dywersyfikacja budzi sceptycyzm: inwestor może samodzielnie zdywersyfikować portfel, a zarząd konglomeratu naraża się na rozrost biurokracji, subsydiowanie słabych jednostek i problemy agencyjne. Jeśli jednak zewnętrzny rynek kapitałowy jest niewydolny, sytuacja ulega zmianie. Centrala grupy dysponuje informacjami o spółkach zależnych niedostępnymi dla banków, co pozwala przesuwać kapitał szybciej i w oparciu o głębszą wiedzę. Wewnętrzny rynek kapitału działa zatem jak prywatny bank i fundusz venture capital.

Wewnętrzny rynek pracy umożliwia z kolei rotację menedżerów między spółkami, budowę wspólnych programów szkoleniowych i rozwój reputacji talentów. Marka parasolowa redukuje natomiast koszt wejścia w nową kategorię produktów, gdyż konsument przenosi zaufanie z jednej

spółki grupy na drugą. Produkt „od Tata” nie jest poznawczo tak ryzykowny jak oferta całkowicie nowego przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne Khanny i Palepu nad indyjskimi grupami dowiodły, że ocena dywersyfikacji zależy od kontekstu instytucjonalnego, a afiliacja grupowa w określonych warunkach tworzy wartość mimo problemów z monitoringiem i przejrzystością. Szersze analizy czternastu gospodarek wschodzących potwierdziły, że wpływ afiliacji na rentowność jest na tyle istotny, iż nie można traktować grup biznesowych jako marginalnej anomalii organizacyjnej. Nie wolno jednak przejść od krytyki zachodniego uprzedzenia wobec konglomeratów do przeciwnego uproszczenia, jakoby grupy te były optymalnymi "lekarstwami na pustki". Khanna i Yafeh sformułowali ten problem w prowokacyjnym tytule: "paragons or parasites?"

Ich analiza pokazuje, że choć grupy mogą być racjonalną odpowiedzią na konkretne warunki gospodarcze, mogą również generować problemy związane z koncentracją władzy, błędną alokacją kapitału, powiązaniami politycznymi i nieprzejrzystymi transferami wartości między spółkami. Jest to prawdopodobnie najważniejszy punkt krytyczny całej koncepcji Emerging Giant.

## Rozróżnienie między nawigowaniem pustki a nawigowaniem systemu

Mechanizm, który pozwala firmie przezwyciężyć pustkę, może również służyć do jej eksploatacji. Sieć polityczna pomaga poruszać się w nieprzewidywalnej administracji, ale może też chronić przedsiębiorstwo przed konkurencją. Wewnętrzny rynek kapitału potrafi finansować innowacje odrzucone przez konserwatywne banki, lecz może równie dobrze podtrzymywać nieefektywne jednostki należące do wpływowej rodziny. Marka parasolowa zmniejsza asymetrię informacji, ale bywa też barierą dla nowych przedsiębiorców ze względu na ogromną przewagę reputacyjną. Dlatego przewagę instytucjonalną należy podzielić na co najmniej trzy kategorie. Pierwszą jest przewaga produktywna – firma rozwiązuje realny problem wymiany taniej lub lepiej od innych. Druga to przewaga relacyjna – wykorzystanie gęstej sieci zaufania, która obniża koszty transakcyjne i jest trudna do skopiowania. Trzecia to przewaga rent-seekingowa – wykorzystanie dostępu politycznego, barier regulacyjnych lub kontroli nad rzadkim zasobem w celu utrzymania pozycji niewynikającej z wyższej produktywności. W praktyce jedno przedsiębiorstwo może korzystać ze wszystkich trzech jednocześnie.

Badacz nie może zatem uznać sukcesu rynkowego za dowód efektywności społecznej. Wysoka rentowność może wynikać z innowacji, ale równie dobrze z ograniczonej konkurencji. Duża grupa

biznesowa może świadczyć o sprawnym wypełnianiu pustek, lecz także o zdolności do kształtowania reguł w sposób, który te pustki utrwala. To moment, w którym ekonomia instytucjonalna musi spotkać się z teorią public choice oraz analizą capture. Można pójść jeszcze dalej.

Przedsiębiorstwo odnoszące sukces dzięki słabości konkretnego rynku może mieć interes w tym, by ten rynek nie dojrzewał. Jeśli wewnętrzny rynek finansowy grupy daje przewagę nad konkurentami dlatego, że zewnętrzne finansowanie jest trudno dostępne, rozwój profesjonalnego rynku kapitału zmniejszy rentę grupy. Jeśli marka parasolowa jest niezbędna z powodu słabej certyfikacji jakości, pojawienie się profesjonalnych pośredników informacyjnych ułatwi wejście nowym graczom. Instytucjonalna modernizacja może więc zwiększać efektywność gospodarki, jednocześnie niszcząc lokalną przewagę giganta.

Badania długookresowe Khanny i Palepu nad grupami w Chile wskazywały właśnie na to, że część korzyści z afiliacji grupowej słabnie wraz ze zmianą kontekstu instytucjonalnego. Nie oznacza to automatycznego zaniku grup biznesowych, lecz zmianę kryterium ich racjonalności. To, co wcześniej było efektywnym substytutem niedojrzałego rynku, musi z czasem uzasadniać swoje istnienie na bardziej konwencjonalnych podstawach produktywności. Tutaj ujawnia się rola oduczania organizacyjnego. Emerging Giant musi umieć nie tylko wykształcić kompetencję niedostatku, ale również porzucić część jej elementów w obliczu zmian otoczenia. Umiejętność funkcjonowania bez rynku może stać się wadą, jeśli firma nadal internalizuje funkcje, które dojrzały pośrednik wykonuje już taniej. Organizacja potrzebuje zdolności rozpoznania chwili, w której jej „rozwiązanie pustki" przestało być przewagą i stało się historycznym kosztem. Taka transformacja jest jednak trudna politycznie.

Każda zinternalizowana funkcja tworzy dział, stanowiska, kariery, budżety i grupę interesu. Outsourcing funkcji, która dwadzieścia lat wcześniej była dumą organizacji, może być interpretowany jako utrata kontroli lub zdrada dziedzictwa. Zależność od ścieżki działa zatem nie tylko poprzez technologię, lecz również przez tożsamość organizacyjną. Wschodzący Gigant musi ponadto odróżnić kompetencję prawdziwie przenośną od specyficznej dla własnego układu instytucjonalnego. Jeśli przedsiębiorstwo odnosi sukces dzięki zdolności organizowania taniego, rozproszonego serwisu, kompetencja ta może być przydatna w innych krajach. Jeśli jednak jego „kompetencja" opiera się na wyjątkowych relacjach z administracją krajową, po przekroczeniu granicy traci ona znaczną część wartości. To rozróżnienie stanie się kluczowe dla późniejszej ekspansji globalnej. Możemy nazwać je różnicą między zdolnością do nawigowania pustki a zdolnością do nawigowania konkretnego systemu. Pierwsza jest bardziej abstrakcyjna i

eksportowalna: firma potrafi diagnozować brakujące pośrednictwo, projektować substytut, budować sieci, etapować inwestycje i uczyć się.

Druga jest wiedzą lokalną: znajomością konkretnych regulatorów, zwyczajów sektora i określonych sieci społecznych. Sukces globalizacji Emerging Giant zależy w dużej mierze od umiejętności wydobycia pierwszej kompetencji z drugiej. To właśnie odróżnia przedsiębiorstwo lokalnie silne od potencjalnie globalnego. W pierwszym przypadku zasób istnieje dzięki miejscu. W drugim firma nauczyła się jak uczyć się miejsca.

## Przenośne kompetencje jako fundament globalnej przewagi

Ta meta-zdolność jest nieporównywalnie cenniejsza. Bharti, Tata czy Haier są interesujące nie dlatego, że stworzyły jedną skuteczną odpowiedź na pojedynczy problem, lecz ze względu na teoretyczne znaczenie pokazanych przez nie sposobów budowania organizacji w warunkach niepełnego rynku: poprzez produkt zaprojektowany wokół ekonomii klienta, finansowania i serwisu; integrację infrastrukturalną; radykalną orkiestrację partnerów; budowę sieci dystrybucji i reputacji czy wykorzystanie grupy jako wewnętrznego rynku zasobów. Wspólna zasada brzmi: lokalna przewaga nie musi polegać na niższych kosztach czynników produkcji; może polegać na niższych kosztach organizowania niedoskonałości. Jest to rozróżnienie zasadnicze. Tania praca może zostać utracona wskutek wzrostu płac, a tańszy surowiec może przestać być dostępny.

Natomiast system rutyn pozwalający skutecznie organizować transakcje w niepewnym środowisku jest zasobem kumulatywnym, rozwijanym w czasie. Właśnie tutaj koncepcja Emerging Giant łączy się z resource-based view. Przewaga staje się trwała, jeśli kompetencja jest wartościowa, rzadka i trudna do imitowania. Wiedza o pustkach spełnia te warunki szczególnie wtedy, gdy ma charakter milczący, jest rozproszona pomiędzy tysiące pracowników, relacji i procedur oraz wynika z wieloletniego doświadczenia. Konkurent może kupić podobne maszyny, ale znacznie trudniej kupić historię uczenia się organizacji. Jednocześnie teoria dynamic capabilities nakazuje zadać kolejne pytanie: czy firma potrafi tę historię przekształcać, czy jedynie ją powtarza? Kompetencja staje się dynamiczna dopiero wtedy, gdy umożliwia rekonfigurację zasobów wobec nowych warunków.

Emerging Giant, który perfekcyjnie zna własny rynek krajowy, ale nie potrafi abstrahować od jego szczegółów, może okazać się bezradny za granicą. Stąd zasadnicza teza artykułu: najcenniejszym aktywem Wschodzącego Giganta nie jest sama zdolność przetrwania pustek instytucjonalnych, lecz zdolność przekształcenia doświadczenia ich pokonywania w powtarzalną kompetencję

organizacyjną. Dopiero wtedy niedostatki kraju pochodzenia mogą zostać przeobrażone z lokalnej konieczności w potencjalne źródło międzynarodowej przewagi. Jednocześnie teza ta wymaga kontrtezy.

Nie każdy lokalny gigant jest produktem efektywnego uczenia się. Część wielkich przedsiębiorstw rośnie dzięki ochronie politycznej, ograniczonemu dostępowi konkurentów, subsydiowanemu finansowaniu, uprzywilejowanej pozycji regulacyjnej albo rodzinnemu control premium. Literatura o grupach biznesowych nie daje podstaw do przedstawiania ich ani jako jednoznacznych „bohaterów", ani jako „pasożytów"; ich funkcja zależy od kontekstu, struktury i historycznej ewolucji. Dlatego prawdziwym testem Emerging Giant nie jest jego wielkość ani dominacja na rynku krajowym, lecz to, co pozostanie z jego przewagi po usunięciu ochrony wynikającej z rodzimego kontekstu. Jeśli po wejściu globalnego konkurenta firma nadal potrafi wygrywać jakością organizacji, szybkością uczenia się, kosztami, innowacyjnością, serwisem i zdolnością koordynacji, jej kompetencja ma charakter rzeczywisty. Jeżeli zaś przewaga znika wraz z polityczną osłoną albo lokalnym uprzywilejowaniem, „gigant" okazuje się przede wszystkim produktem instytucji, nie ich architektem.

Można więc powiedzieć, że rynek krajowy jest dla Wschodzącego Giganta zarówno szkołą, jak i pułapką. Szkołą, ponieważ zmusza go do rozwiązywania problemów, których globalny konkurent może nigdy wcześniej nie napotkać. Pułapką, ponieważ część rozwiązań jest tak silnie osadzona w lokalnych relacjach, że firma może pomylić znajomość jednego systemu z uniwersalną kompetencją strategiczną. Dopiero wyjście za granicę stanowi prawdziwy eksperyment. Usuwa ono część rodzimych relacji, reputacji i politycznego zakorzenienia, pozostawiając firmie technologię, kulturę, kapitał, markę oraz zdolności organizacyjne. Wtedy okazuje się, które z nich są przenośne.

Dlatego następny etap rozwoju Emerging Giant jest jakościowo trudniejszy od obrony rynku krajowego. W kraju firma była lokalnym insiderem konkurującym z obcymi; za granicą sama staje się obcym i zaczyna podlegać liability of foreignness, któremu wcześniej podlegali jej przeciwnicy. Musi zatem zrobić coś paradoksalnego: wykorzystać doświadczenie zdobyte dzięki lokalnemu zakorzenieniu, by nauczyć się działać bez niego. W tym momencie strategiczna historia zatacza koło. Wschodzący Gigant, który przez lata pokonywał zagraniczne MNC dzięki znajomości własnych pustek instytucjonalnych, sam zaczyna pytać: które ze swoich zdolności może przenieść, których instytucji musi nauczyć się na nowo, a które musi wręcz „pożyczyć" od rynku bardziej rozwiniętego? Odpowiedzią stają się dwie logiki globalizacji opisane jako Scale i Stretch – przenoszenie posiadanych zdolności na podobne rynki oraz wykorzystywanie ekspansji do zdobywania aktywów, reputacji i instytucji, których firma jeszcze nie posiada.

> Wschodzący Gigant musi zatem dokonać paradoksalnego manewru: wykorzystać lata głębokiego zakorzenienia w lokalnym systemie, by nauczyć się od niego całkowicie odciąć. Prawdziwym testem jego wielkości nie jest dominacja na rodzimym rynku, lecz odpowiedź na pytanie, co pozostanie z jego przewagi, gdy zniknie polityczna osłona i znajome twarze regulatorów. Czy firma okaże się architektem nowoczesnej organizacji, czy jedynie produktem specyficznego układu sił, który nie potrafi istnieć poza własnym cieniem?

## Inspiracje

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

**Tarun Khanna** (ur. 1968) to amerykański naukowiec i strateg pochodzenia indyjskiego, specjalizujący się w biznesie. Jest profesorem im. Jorge Paulo Lemanna w Harvard Business School, gdzie dołączył do kadry w 1993 roku. Jest również dyrektorem Instytutu Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. Khanna uzyskał tytuł licencjata (B.S.E.) z elektrotechniki i informatyki na Uniwersytecie Princeton oraz doktorat z ekonomii biznesu na Uniwersytecie Harvarda. Jego badania naukowe koncentrują się na rozwoju gospodarczym, strategii korporacyjnej i przedsiębiorczości na rynkach wschodzących, ze szczególnym uwzględnieniem Chin i Indii. Khanna jest powszechnie uznawany za współtwórcę koncepcji próżni instytucjonalnej, badającego, jak brak pośredników rynkowych i ram regulacyjnych kształtuje strategie przedsiębiorczości w gospodarkach rozwijających się. Został wybrany na członka Akademii Biznesu Międzynarodowego i uhonorowany tytułem Młodego Globalnego Lidera przez Światowe Forum Ekonomiczne.

***Tarun Khanna*** *(born 1968) is an Indian-born American business scholar and strategist. He serves as the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School, where he joined the faculty in 1993, and is the director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. Khanna received his B.S.E. in electrical engineering and computer science from Princeton University and his Ph.D. in business economics from Harvard University. His academic research centers on economic development, corporate strategy, and entrepreneurship in emerging markets, with special focus on China and India. Khanna is widely recognized for co-developing the concept of institutional voids, examining how missing market intermediaries and regulatory frameworks shape entrepreneurial strategies in developing economies. He was elected a Fellow of the Academy of International Business and named a Young Global Leader by the World Economic Forum.*

*Harvard Business School*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

### Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



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

Tarun Khanna

Harvard Business Press | ISBN: 9781422163276

## Artykuły naukowe

### Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Job Market Signaling"**

Michael Spence

1973 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1882010

Źródło

[2] **"Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets"**

Michael Spence

2002 | American Economic Review | DOI: 10.1257/00028280260136200

Źródło

[3] **"Product Selection, Fixed Costs, and Monopolistic Competition"**

Michael Spence

1976 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.2307/2297319

Źródło

[4] **"Competitive and optimal responses to signals: An analysis of efficiency and distribution"**

Michael Spence

1974 | Journal of Economic Theory | DOI: 10.1016/0022-0531(74)90098-2

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;2-0

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: a46610ae-1853-4248-b86a-c898458d1f5e