Przedsiębiorstwo jako architekt rynku: strategia budowania przewagi instytucjonalnej w oparciu o model Taruna Khanny

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję przedsiębiorstwa jako „architekta rynku", który zamiast optymalizować jedynie zasoby wewnętrzne, aktywnie zarządza otoczeniem instytucjonalnym. Autor podkreśla różnicę między kapitałem finansowym a instytucjonalnym, wskazując na kluczową rolę wiarygodności i reputacji w niwelowaniu asymetrii informacji na rynkach niekompletnych. Strategia sukcesu opiera się na triadzie: eksperymentowaniu, partnerstwie oraz pokorze epistemicznej. Istotnym elementem jest również dojrzałe governance, które poprzez instytucjonalizację ograniczeń i kosztowne sygnały etyczne buduje trwałą przewagę konkurencyjną. W środowisku niskiego zaufania przejrzystość i etyka stają się realnymi aktywami ekonomicznymi, redukując koszty transakcyjne i zwiększając odporność systemową organizacji.

The article analyzes the concept of the enterprise as a 'market architect' who, instead of merely optimizing internal resources, actively manages the institutional environment. The author emphasizes the difference between financial and institutional capital, pointing to the key role of credibility and reputation in mitigating information asymmetry in incomplete markets. The strategy for success is based on a triad: experimentation, partnership, and epistemic humility. A significant element is also mature governance, which builds sustainable competitive advantage through the institutionalization of constraints and costly ethical signals. In low-trust environments, transparency and ethics become real economic assets, reducing transaction costs and increasing the systemic resilience of the organization.

Artykuł redefiniuje rolę dojrzałego przedsiębiorstwa na rynkach wschodzących, przesuwając punkt ciężkości z optymalizacji produktów na strategiczne zarządzanie infrastrukturą instytucjonalną. Główna teza zakłada, że sukces w środowiskach o niskim poziomie zaufania i wysokich pustkach instytucjonalnych nie wynika z posiadania zasobów, lecz z pełnienia funkcji 'czasowego architekta rynku'. Firma taka nie tylko sprzedaje dobra, ale aktywnie projektuje warunki umożliwiające wymianę – budując systemy wiarygodności, standardy jakości i sieci kompetencji tam, gdzie państwo lub rynek zawodzą. Autor argumentuje, że prawdziwa przewaga konkurencyjna rodzi się z syntezy ambicji w wypełnianiu tych luk z pokorą epistemiczną, która pozwala organizacji elastycznie rekonfigurować swoje granice i porzucać własne rozwiązania w miarę dojrzewania otoczenia. W dobie AI, która tworzy nowe rodzaje pustek (np. w obszarze autentyczności informacji), ta zdolność do budowania wiarygodnych systemów governance staje się kluczowym aktywem strategicznym, odróżniającym przedsiębiorcę instytucjonalnego od prywatnego monopolisty.

SŁOWA KLUCZOWE

przewaga instytucjonalna | model Taruna Khanny | pustki instytucjonalne | kapitał instytucjonalny | pokora epistemiczna | AI assurance | metakompetencja instytucjonalna | zarządzanie portfelem zależności | asymetria informacji | odporność systemowa | kapitał opcyjny | governance AI | instytucjonalizacja ograniczeń | kosztowny sygnał

Przedsiębiorstwo jako czasowy architekt rynku

Zarządzanie przedsiębiorstwem na Arenie Wschodzącej: kapitał instytucjonalny, technologia, AI, odporność i odpowiedzialność architekta rynku

Jeśli potraktujemy przedsiębiorstwo jako "czasowego architekta rynku", zasadniczym zadaniem zarządu przestaje być wyłącznie optymalizacja zasobów wewnętrznych. Władze organizacji muszą jednocześnie monitorować jakość instytucji otaczających firmę, rozpoznawać funkcje, których otoczenie nie wypełnia dostatecznie, oceniać trwałość tych braków oraz decydować, które z nich należy zinternalizować, które powierzyć partnerowi, które ominąć, a które współtworzyć z

państwem, klientami, dostawcami lub organizacjami branżowymi. Zarządzanie na Arenie Wschodzącej staje się zatem "zarządzaniem portfelem zależności instytucjonalnych", a nie jedynie portfelem produktów.

Strategia sukcesu opiera się tu na połączeniu eksperymentowania, partnerstwa w rozwoju oraz "równoważenia ambicji pokorą". Triadę tę można odczytać szerzej: eksperymentowanie jest odpowiedzią na ograniczoną wiedzę, partnerstwo na współzależność zasobów, a pokora na ryzyko poznawcze wynikające z nadmiernej pewności własnych modeli. Wszystkie trzy elementy składają się na model zarządzania, w którym firma nie zakłada, że otoczenie jest gotową sceną dla jej produktu, lecz traktuje je jako zmienną strukturę instytucjonalną wymagającą stałego rozpoznawania.

Pierwszym zadaniem takiego zarządu jest odróżnienie kapitału finansowego od kapitału instytucjonalnego. Posiadanie gotówki i linii kredytowych nie wystarcza, jeśli organizacja nie potrafi zamienić tych środków w działający system transakcji. Kapitał instytucjonalny obejmuje natomiast zdolność przedsiębiorstwa do wytwarzania wiarygodności, standaryzowania jakości, tworzenia mechanizmów egzekucji, budowania relacji z regulatorami oraz zapewniania takiego poziomu przewidywalności, przy którym inni uczestnicy są gotowi inwestować specyficzne aktywa w relację z firmą.

W warunkach głębokich pustek samo posiadanie zasobów nie niweluje asymetrii informacji; lokalna „miękka wiedza” bywa tu równie ważna, co globalne aktywa materialne. Kapitał instytucjonalny ma zatem charakter częściowo relacyjny i nie znajduje się w całości w bilansie przedsiębiorstwa. Firma może posiadać technologię, lecz potrzebować zaufania banku; może mieć markę, ale brakować jej społecznej akceptacji; może dysponować produktem, zależąc od dostawców gotowych ponieść nieodwracalny koszt dostosowania się do jej standardów. Pojęcie aktywów należy zatem rozszerzyć: część kluczowych zasobów istnieje pomiędzy organizacjami i nie należy w pełni do żadnej ze stron. To wyjaśnia, dlaczego w zarządzaniu rynkiem niekompletnym reputacja powinna być traktowana jako rodzaj quasi-kapitału – nie jest ona wyłącznie subiektywną opinią klientów.

Wiarygodne governance i pokora epistemiczna jako fundamenty przewagi

Takie podejście redukuje premię za ryzyko, obniża koszt kontraktowania i pozwala pozyskiwać lepszych pracowników. Zwiększa gotowość kontrahentów do inwestycji specyficznych oraz

ogranicza konieczność ciągłego zabezpieczania każdej transakcji. Organizacja wiarygodna może zatem prowadzić działalność przy niższym poziomie formalnych gwarancji niż firma, której partnerzy nie ufają. Właśnie dlatego przejrzystość i etyczna struktura przedsiębiorstwa są łączone z możliwością budowania przewagi oraz przyciągania globalnego kapitału. Należy tu szczególnie podkreślić jedną tezę: etyka w środowisku niskiego zaufania może posiadać ekonomiczną wartość krańcową większą niż w otoczeniu, w którym uczciwość jest szeroko egzekwowana przez instytucje. Tam, gdzie kontrahent nie może bez kosztu zweryfikować prawdziwości sprawozdania, reputacja firmy konsekwentnie odmawiającej manipulacji staje się istotnym sygnałem. Tam, gdzie klient nie ufa sprzedawcy, wieloletnia historia uczciwego serwisu zyskuje realną wartość cenową.

Nie należy jednak redukować etyki do instrumentalnej strategii reputacyjnej. Jeśli firma przestrzega reguł wyłącznie dlatego, że w danym momencie zwiększa to jej wycenę, standard moralny pozostaje warunkowy i może zostać porzucony, gdy rachunek bodźców ulegnie zmianie. Dojrzałe governance wymaga czegoś więcej: instytucjonalizacji ograniczeń własnej oportunistyczności poprzez audyt, rozdzielenie funkcji, kontrolę konfliktu interesów, systemy zgłaszania nieprawidłowości, przejrzystość oraz odpowiedzialność organów zarządzających. Dobre corporate governance można zatem interpretować jako technologię składania przez przedsiębiorstwo wiarygodnego zobowiązania wobec innych. Firma nie tylko komunikuje: „jesteśmy uczciwi”, lecz tworzy strukturę, która utrudnia jej własnym menedżerom zachowania nieuczciwe.

Jest to odpowiednik kosztownego sygnału w teorii Spence'a. Deklaracja wartości jest tania. System, w którym rada nadzorcza, audyt, compliance i odpowiedzialność prawna ograniczają swobodę zarządu, jest kosztowny – i właśnie dlatego może być bardziej wiarygodny. Drugim zasadniczym zadaniem zarządzania jest budowanie kapitału epistemicznego, czyli zdolności organizacji do właściwego rozpoznawania rzeczywistości. W przedsiębiorstwie klasycznym informacja bywa traktowana jako zestaw danych potrzebnych do decyzji. Na Arenie Wschodzącej problem jest głębszy: organizacja często nie wie nawet, jakie dane są potrzebne, ponieważ może błędnie rozumieć sam mechanizm problemu. Niski poziom sprzedaży może wynikać z ceny, finansowania, braku zaufania, dystrybucji lub niezgodności kulturowej.

Każda z tych diagnoz implikuje inną strategię. Dlatego dojrzałe zarządzanie wymaga struktur organizacyjnych umożliwiających konkurencję hipotez. Centrala powinna mieć prawo kwestionować lokalny fatalizm, ale lokalna jednostka musi móc kwestionować modele centrali. Dane ilościowe powinny konfrontować się z wiedzą etnograficzną, formalne wskaźniki z obserwacją rzeczywistych praktyk, a analiza ekonomiczna z rozpoznaniem relacji społecznych i politycznych.

Największym zagrożeniem poznawczym nie jest brak inteligencji poszczególnych menedżerów, lecz taka organizacja firmy, która sprawia, że niektóre rodzaje informacji nie docierają do miejsca podejmowania decyzji. Pokora, o której mówią Khanna i Palepu, jest zatem elementem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa. Firma pokorna epistemicznie projektuje procedury, dzięki którym zła wiadomość może wędrować w górę hierarchii, lokalny menedżer może zakwestionować globalny standard, a eksperyment może zakończyć się odrzuceniem hipotezy bez konieczności politycznej obrony wcześniejszej decyzji. Pokora nie jest brakiem pewności siebie; jest zdolnością do aktualizacji przekonań pod wpływem danych sprzecznych z oczekiwaniami.

Projektowanie przyszłych wyborów i odporności systemowej

Trzecim zadaniem jest zarządzanie kapitałem opcyjnym. Khanna wiąże decyzję o wejściu, oczekiwaniu lub wycofaniu się z logiką opcji realnych. Dojrzały zarząd nie projektuje zatem inwestycji wyłącznie pod kątem maksymalnego oczekiwanego zwrotu; pyta również, jakie wybory będą mógł podjąć w przyszłości. Czy można rozszerzyć skalę bez budowania wszystkiego od podstaw? Czy istnieje możliwość zmiany partnera? Czy architektura technologiczna dopuszcza migrację?

Czy kontrakt pozostawia drogę wyjścia? Czy własność aktywów nie zamyka firmy w jednej, jedynej wizji przyszłości? Opcjonalność ma kluczowe znaczenie w środowisku instytucjonalnym podlegającym gwałtownym zmianom. Firma może dziś racjonalnie zinternalizować logistykę, lecz powinna projektować ją tak, aby za pięć lat móc tę funkcję wyodrębnić, sprzedać aktywa lub zintegrować się z zewnętrznym operatorem. Może zbudować platformę, wybierając standardy interoperacyjne zamiast rozwiązania całkowicie zamkniętego. Może wejść w rynek poprzez joint venture, zachowując możliwość późniejszego zwiększenia lub zmniejszenia udziałów. Architektura przedsiębiorstwa jest wówczas architekturą przyszłych wyborów.

Czwartym wymiarem jest odporność. Przedsiębiorstwo działające w warunkach dużej zmienności politycznej, infrastrukturalnej i finansowej musi rozróżniać koszt nadmiarowości od wartości zabezpieczenia. Tradycyjna logika efektywności często uznaje zapas, alternatywnego dostawcę czy rezerwową infrastrukturę za marnotrawstwo. Logika resilience widzi w nich ubezpieczenie przeciwko zdarzeniom o niskim prawdopodobieństwie, lecz wysokiej szkodzie. W tym kontekście właściwa strategia nie zawsze minimalizuje koszt oczekiwany; może celowo tolerować pewną nieefektywność statyczną w zamian za mniejszą podatność na katastrofalne zerwanie przepływu. Pandemiczne i geopolityczne zaburzenia łańcuchów dostaw uczyniły tę intuicję widoczną również w

gospodarkach rozwiniętych. To kolejny dowód, że "emergingness" jest funkcją podatności określonych mechanizmów, a nie etykietą przyklejoną raz na zawsze do konkretnego kraju. Odporność nie powinna jednak zostać pomylona z organizacyjną otyłością. Nie każda redundancja stanowi zabezpieczenie. Nadmierna liczba szczebli, powielanie procedur czy utrzymywanie przestarzałych funkcji mogą zwiększać kruchość, opóźniając reakcję. Resilience wymaga selektywnej redundancji – większej liczby dróg tam, gdzie przerwanie jednej może sparaliżować system, oraz prostoty tam, gdzie dodatkowa komplikacja sama staje się źródłem ryzyka.

Piątym wymiarem jest zarządzanie kapitałem ludzkim jako instytucją, a nie wyłącznie zasobem. Na rynkach o niewiarygodnych mechanizmach certyfikacji firma musi często samodzielnie budować systemy selekcji, szkolenia i sygnalizowania kompetencji. Khanna wskazuje zarówno na znaczenie korporacyjnych systemów kształcenia, jak i rolę przedsiębiorstw takich jak TCS w strukturyzowaniu lokalnego rynku umiejętności. Duża firma może zatem pełnić funkcję quasi-uniwersytetu: nie tylko zatrudnia gotowe kompetencje, ale je produkuje i certyfikuje. Zarazem rozwój takiego systemu rodzi odpowiedzialność. Jeżeli przedsiębiorstwo jest jedną z niewielu dróg wejścia do profesjonalnej kariery, jego procedury rekrutacji i awansu niosą skutki społeczne wykraczające poza mury firmy. Algorytm selekcji kandydatów, ocena produktywności czy system rekomendacji przestają być wyłącznie narzędziami HR – stają się mechanizmem dystrybucji szans.

To prowadzi nas do współczesnego rozszerzenia modelu Khanny i Palepu, którego pierwotna analiza nie mogła w pełni obejmować: sztucznej inteligencji jako producenta nowych pustek instytucjonalnych. Nie przypisuję tego wątku Khannie; jest to rozwinięcie wynikające z zastosowania jego metodologii do współczesnego środowiska cyfrowego. AI doskonale ilustruje, jak technologia potrafi jednocześnie wypełnić jedną pustkę i stworzyć następną. Generatywna AI radykalnie obniża koszt dostępu do informacji, tłumaczenia, tworzenia treści, programowania czy analizy dokumentów, redukując tym samym część kosztów transakcyjnych związanych z wiedzą.

Jednocześnie potęguje problem ustalenia autorstwa, autentyczności i jakości źródła, a także kwestie podatności na błędy, odpowiedzialności za decyzję, bezpieczeństwa modeli, ochrony danych oraz wiarygodności syntetycznej treści. W języku niniejszego artykułu jest to klasyczny proces przesuwania pustki: technologia usuwa niedobór informacji, ale tworzy niedobór wiarygodnej informacji o informacji.

AI jako źródło nowych pustek instytucjonalnych i infrastrukturalnych

NIST traktuje zarządzanie ryzykiem generatywnej AI jako problem całego cyklu życia systemu. Proponuje organizacjom działania w obszarze governance, mapowania, pomiaru i mitygacji ryzyk, przy czym profil GenAI wskazuje na zagrożenia specyficzne dla tej klasy technologii lub przez nią potęgowane. W języku teorii pustek oznacza to, że nowym, niezbędnym dla gospodarki pośrednikiem staje się instytucja weryfikacji systemów AI: podmioty odpowiedzialne za testowanie, ewaluację, walidację, audyt, dokumentowanie pochodzenia danych oraz kontrolę zachowania modelu.

Powstaje tu analogia do wcześniejszych epok. Rozwój rynku kapitałowego wymusił pojawienie się audytorów i agencji ratingowych. Handel masowy przyniósł certyfikację jakości i ochronę konsumenta. Dziś, wraz z ekspansją AI, rośnie popyt na AI assurance: niezależne testy, model cards, benchmarki, mechanizmy dokumentowania pochodzenia treści, audyty stronniczości, cyberbezpieczeństwo i systemy odpowiedzialności. Gospodarka ponownie przechodzi przez etap, w którym technologia wyprzedziła instytucje budujące masowe zaufanie do jej zastosowań. Europejski AI Act jest właśnie odpowiedzią na taką lukę. Zgodnie z aktualnymi danymi Komisji, zasadnicza część aktu zaczęła być stosowana 2 sierpnia 2026 roku. Wcześniej – 2 lutego 2025 roku – weszły w życie zakazy określonych praktyk oraz obowiązki dotyczące AI literacy, a od 2 sierpnia 2025 roku zaczęły obowiązywać reguły governance i wymogi dotyczące modeli ogólnego przeznaczenia. Od 2 sierpnia 2026 roku stosowane są również konkretne obowiązki przejrzystości, m.in. w zakresie interakcji z AI oraz oznaczania treści generowanych lub manipulowanych przez systemy.

Z perspektywy strategii przedsiębiorstwa ważniejszy od katalogu obowiązków jest sam mechanizm: regulacja tworzy nową infrastrukturę wiarygodności. Dokumentacja, nadzór, identyfikowalność i przejrzystość zaczynają pełnić funkcję zbliżoną do tej, którą dawniej spełniały audyt czy rating. W miarę dojrzewania rynku konkurencja może przestać koncentrować się na pytaniu „kto posiada model?", a zacząć pytać: „komu można powierzyć działanie modelu w procesie o wysokiej odpowiedzialności?". W tym punkcie compliance przestaje być czystym kosztem regulacyjnym, a staje się aktywem instytucjonalnym. Firma potrafiąca udokumentować pochodzenie danych, proces ewaluacji, nadzór ludzki i granice zastosowania systemu zyskuje przewagę w sektorach, gdzie klient kupuje nie tylko rezultat, ale bezpieczeństwo użycia. Podobnie jak marka redukuje asymetrię informacji, system governance AI może niwelować asymetrię dotyczącą niewidzialnego procesu generowania decyzji.

Jednocześnie AI generuje nową formę koncentracji infrastruktury. OECD w analizach z 2025 i 2026 roku wskazuje, że konkurencyjność AI zależy od dostępu do danych, modeli, chmury i mocy obliczeniowej, a rynek ten cechują wysokie bariery zmiany dostawcy. Analiza mikroekonomiczna OECD z lipca 2026 roku kreśli obraz dynamiczny, lecz nierówny: choć AI otwiera możliwości przed mniejszymi graczami, koncentracja innowacji idzie w parze z silną koncentracją sprzedaży, a start-upy są często przejmowane przez dużych incumbents.

W języku naszego modelu oznacza to pojawienie się pustki dostępu do infrastruktury poznawczej. Gdy modele, compute i dane koncentrują się w rękach nielicznych podmiotów, przedsiębiorca może dysponować pomysłem i rynkiem, pozostając jednak całkowicie zależnym od zewnętrznej infrastruktury. AI obniża więc barierę wejścia na poziomie produktu, jednocześnie zwiększając zależność na poziomie bazy. OECD podkreśla ryzyko, że ograniczony dostęp do wysokiej jakości danych i chmury może utrudniać powstawanie konkurencyjnych alternatyw. Tak powstaje kolejny paradoks Areny Wschodzącej.

Mała firma dzięki AI może realizować analizy czy projekty wcześniej zarezerwowane dla korporacji – technologia demokratyzuje zatem kompetencje. Jednocześnie jej produktywność zależy od kilku modeli i interfejsów, których warunki dostępu mogą zmienić się bez jej wpływu. Decentralizacja zdolności aplikacyjnej współistnieje tu z centralizacją infrastruktury. Dojrzałe zarządzanie AI wymaga więc pytań analogicznych do tych z obszaru logistyki czy finansowania: co jest naszym aktywem, a co jedynie wypożyczamy? Czy model jest przenaszalny? Czy dane są eksportowalne? Czy organizacja przetrwa zmianę API, ceny lub jurysdykcji? Czy krytyczny proces można przełączyć na alternatywną architekturę?

AI przywraca tym samym znaczenie strategii exit. Vendor lock-in nie jest jedynie problemem informatycznym – to problem instytucjonalny. Organizacja budująca model biznesowy na jednej infrastrukturze powinna traktować koszt migracji tak samo poważnie, jak firma produkcyjna analizuje zależność od jednego dostawcy surowca.

AI tworzy nowe pustki instytucjonalne w obszarze autentyczności i odpowiedzialności

Kolejna pustka dotyczy pochodzenia i autentyczności informacji. NIST rozwija m.in. metody wykrywania i oznaczania treści syntetycznych oraz dokumentowania ich źródła, ponieważ generatywna AI zmienia koszt produkcji imitacji. Wraz ze spadkiem ceny stworzenia przekonującego tekstu, obrazu, głosu czy dokumentu, rośnie ekonomiczna wartość infrastruktury

pozwalającej rozstrzygnąć: kto to stworzył, kiedy, z jakiego źródła i czy treść została zmodyfikowana. O ile w klasycznej ekonomii informacji asymetria wynikała z faktu, że sprzedawca wiedział więcej o jakości produktu niż kupujący, o tyle w świecie generatywnym może powstać asymetria ontologiczna: odbiorca przestaje mieć pewność, czy podmiot, wypowiedź, obraz lub dokument reprezentują autentyczne zdarzenie. W tej luce pojawia się nowa klasa pośredników – dostawcy provenance, verification, identity i content credentials. Model Khanny i Palepu zachowuje tu zdumiewającą aktualność: tam, gdzie gwałtownie rośnie koszt weryfikacji, powstaje przestrzeń dla przedsiębiorcy redukującego niepewność. Inną istotną pustką jest odpowiedzialność algorytmiczna. Jeśli decyzję kredytową, rekrutacyjną, ubezpieczeniową czy medyczną wspiera AI, organizacja musi odpowiedzieć nie tylko na pytanie o statystyczną skuteczność modelu, ale przede wszystkim: kto ponosi odpowiedzialność za błąd, kto może zakwestionować wynik i w jaki sposób odtwarza się ścieżkę decyzji.

AI wymaga architektury kompetencji i odpowiedzialności

W praktyce mamy więc do czynienia z powrotem klasycznych funkcji adjudykatora i regulatora w nowym środowisku technologicznym. W tym kontekście human oversight nie powinien być traktowany jako ceremonialne pozostawienie człowieka "w pętli". Jeśli pracownik nie posiada odpowiednich informacji, kompetencji lub realnego prawa do odrzucenia rekomendacji algorytmu, jego formalna obecność nie tworzy funkcjonalnej kontroli. Dojrzałe governance musi zatem projektować nie tylko interfejs, lecz przede wszystkim rozkład odpowiedzialności, wiedzy i autonomii.

AI pogłębia również problem kapitału ludzkiego. Wymóg AI literacy, obecny w europejskim reżimie regulacyjnym, jest symptomem szerszego zjawiska: system technologiczny może rozwijać się szybciej niż zdolność organizacji do rozumienia jego ograniczeń. Firma może zakupić najlepszy model, nie dysponując jednocześnie użytkownikami zdolnymi właściwie oceniać odpowiedzi, rozpoznawać halucynacje, chronić dane czy projektować procesy pracy. Technologia staje się wówczas aktywem pozornym, ponieważ brak komplementarnych kompetencji ludzkich uniemożliwia pełne wykorzystanie jej potencjału. Dlatego do koncepcji przedsiębiorstwa jako architekta rynku należy dodać rolę architekta kompetencji. Długoterminowa przewaga nie będzie wynikała z samego dostępu do modelu, który z czasem stanie się powszechnie dostępny.

Trudniejszą do skopiowania wartością okaże się sposób włączenia AI do organizacji: jakość danych wewnętrznych, procesy walidacji, umiejętność przeprojektowywania workflow, system kontroli

błędów, kultura eksperymentowania oraz zdolność pracowników do krytycznej współpracy z systemem. To klasyczny motyw komplementarności technologii i organizacji. Historia produktywności wielokrotnie dowodziła, że sam wynalazek nie podnosi automatycznie wydajności; niezbędne są zmiany w procesach, kompetencjach i strukturach. AI nie stanowi tu wyjątku.

Firma, która jedynie implementuje model w starym procesie, może uzyskać jedynie marginalne oszczędności. Przedsiębiorstwo, które przeprojektuje podział pracy między człowiekiem a maszyną, stworzy nowy model operacyjny. To właśnie taka przebudowa przywraca znaczenie godności i autonomii człowieka w organizacji. Jeśli AI służy wyłącznie intensyfikacji nadzoru, mikrosterowaniu tempem pracy i redukcji pracownika do zbioru mierzalnych sygnałów produktywności, firma zwiększy krótkookresową kontrolę kosztem zaufania, kreatywności i zdolności uczenia się. Zarządzanie technologią jest zatem również problemem filozofii pracy: czy człowiek pozostaje podmiotem decyzji, czy staje się komplementarnym elementem algorytmicznej infrastruktury? Na Arenie Wschodzącej pytanie to nabiera dodatkowej wagi, gdyż słabsze instytucje rynku pracy mogą ograniczać zdolność pracownika do kwestionowania decyzji algorytmu. Ta sama technologia może przynieść odmienne skutki w zależności od siły prawa pracy, roli związków zawodowych, sądów, ochrony danych i kultury organizacyjnej. Ryzyko technologiczne jest zawsze współprodukowane przez instytucje społeczne, w których dana technologia zostaje osadzona.

Przedsiębiorca instytucjonalny kontra prywatny monopolista

To prowadzi do szóstego wymiaru dojrzałego zarządzania: relacji z państwem. Przedsiębiorstwo nie powinno traktować państwa ani jako czystej przeszkody administracyjnej, ani jako instytucji zdolnej samodzielnie rozwiązać wszystkie problemy rynku. Model policentryczny sugeruje relację bardziej złożoną. Firma dysponuje informacjami i zdolnością do eksperymentowania; państwo posiada mandat do ustanawiania reguł ogólnych oraz ochrony praw stron pozbawionych porównywalnej siły kontraktowej. Organizacje branżowe wnoszą wiedzę specjalistyczną, nauka zapewnia krytyczną weryfikację, a społeczeństwo obywatelskie reprezentuje interesy często niewidoczne w bilansie przedsiębiorstwa. Dojrzały model nie zastępuje więc państwa firmą, lecz tworzy system wzajemnie kontrolujących się kompetencji.

Prywatny podmiot może budować standard techniczny, ale prawo powinno określać minimalne gwarancje proceduralne. Regulator może konsultować się z branżą, lecz nie powinien zależeć od jednego źródła danych. Firma może prowadzić arbitraż, jednak musi istnieć możliwość odwołania do niezależnego systemu. Platforma może zarządzać reputacją, ale jej użytkownik wymaga ochrony

przed arbitralną decyzją. Właśnie tutaj przebiega granica między Przedsiębiorcą instytucjonalnym a prywatnym monopolistą. Nie da się jej określić wyłącznie skalą działalności czy poziomem marży.

Przedsiębiorca instytucjonalny redukuje koszty transakcji i zwiększa dostępność rynku; monopolista instytucjonalny wykorzystuje kontrolę nad rozwiązaniem wcześniejszego problemu, by ograniczać powstawanie alternatyw. Pierwszy buduje wartość infrastruktury szybciej niż swoją zdolność do zawłaszczania rynku; drugi zwiększa koszt wyjścia i podporządkowanie uczestników szybciej niż wartość dostarczanej funkcji. Różnicę tę widać poprzez kontestowalność, interoperacyjność, przejrzystość, odwracalność zależności i proceduralną odpowiedzialność. Jeśli konkurent może wejść na rynek, klient przenieść dane, a dostawca zmienić platformę; jeśli standard jest publicznie zrozumiały, decyzja podlega odwołaniu, a organizacja nie wykorzystuje danych pośrednictwa do niszczenia konkurencji własnych użytkowników – prywatna infrastruktura pozostaje bliższa funkcji instytucji rynkowej. Im bardziej te właściwości zanikają, tym bardziej firma przesuwa się w stronę prywatnego suwerena.

Nie oznacza to, że wszystkie systemy muszą być identycznie otwarte. Ochrona własności intelektualnej, bezpieczeństwo i możliwość odzyskania nakładów inwestycyjnych są niezbędne dla innowacji. Problemem jest znalezienie granicy, przy której czasowa renta za stworzenie instytucji nie przekształca się w trwałe prawo wykluczania kolejnych innowatorów. To klasyczny konflikt między bodźcem do inwestycji a zachowaniem konkurencji dynamicznej.

Dojrzałe przedsiębiorstwo powinno monitorować nie tylko własną przewagę, lecz także jakość rynku, który współtworzy. Jeśli jego wzrost sprawia, że dostawcy stają się bardziej produktywni, konsumenci lepiej poinformowani, nowe firmy łatwiej wchodzą na rynek, a standardy są przewidywalne – firma buduje dodatni kapitał instytucjonalny. Jeżeli jednak rynek staje się coraz bardziej zależny od jednej prywatnej decyzji, przewaga przedsiębiorstwa rośnie kosztem jakości całego systemu. To rozróżnienie pozwala zdefiniować odpowiedzialność nie poprzez altruistyczne wyrzeczenie się zysku, lecz przez internalizację skutków własnej architektury rynkowej. Firma musi rozumieć, że decyzja o standardzie wpływa na bariery wejścia, algorytm na widoczność kontrahentów, polityka kredytowa na strukturę przedsiębiorczości, a system szkoleń na lokalny rynek pracy.

Im więcej funkcji instytucjonalnych przejmuje podmiot, tym szerszy powinien być zakres jego odpowiedzialności. W tym miejscu pojęcie Partner in Progress zyskuje najpełniejszy sens. Nie chodzi o dekoracyjną odpowiedzialność społeczną, lecz o model biznesowy zaprojektowany tak, by zwiększanie produktywności otoczenia było komplementarne wobec długoterminowej rentowności firmy. Rozwój łańcuchów dostaw, kompetencji czy lokalnego ekosystemu ma w tym ujęciu znaczenie zarówno dla rynku, jak i dla rachunku przedsiębiorstwa.

Najbardziej wartościowa przedsiębiorczość instytucjonalna powinna tworzyć positive-sum institutional rents: firma zarabia dlatego, że transakcja – wcześniej niemożliwa lub kosztowna – stała się tańsza, bezpieczniejsza i dostępna dla większej liczby aktorów. Odróżnia to ją od renty czysto ekstrakcyjnej, gdzie zysk wynika głównie z blokowania dostępu. Wymaga to nowego podejścia do mierników zarządczych. Klasyczny dashboard finansowy skupia się na marży, ROIC, przepływach i udziale w rynku.

Zarządzanie instytucjonalne wymagałoby równoległego obserwowania kosztu pozyskania zaufania, koncentracji zależności od pośredników, kosztu wyjścia z kluczowej technologii, czasu egzekucji kontraktów oraz poziomu kompetencji lokalnego rynku pracy. Kluczowe jest badanie stopnia, w jakim przewaga wynika z realnej produktywności, a w jakim z zamknięcia infrastruktury.

Przewaga wynika z budowania wiarygodnych systemów governance

Taki system nie musi przyjmować formy jednego, uniwersalnego indeksu. Jego główną zaletą jest raczej zmuszanie zarządu do refleksji nad bilansem instytucjonalnym przedsiębiorstwa. Podobnie jak firma zna strukturę swoich aktywów i zobowiązań finansowych, powinna rozumieć strukturę zależności instytucjonalnych: od kogo pożycza reputację, gdzie występują punkty krytyczne (single point of failure), komu narzuca nieodwracalną zależność, których funkcji nie potrafi samodzielnie odtworzyć i które z jej własnych instytucji straciły już uzasadnienie ekonomiczne.

W tę samą logikę wpisuje się sukcesja kompetencji. Organizacja może dysponować znakomitymi relacjami regulacyjnymi, lecz jeśli są one osobistym kapitałem jednego prezesa, nie stanowią w pełni kompetencji przedsiębiorstwa. Może posiadać głęboką wiedzę o rynku lokalnym, zamkniętą jednak w głowach kilku menedżerów, lub kulturę eksperymentowania zależną wyłącznie od założyciela. Dojrzałość oznacza przejście od personalnego kapitału instytucjonalnego do organizacyjnego kapitału instytucjonalnego, bez zamiany wiedzy milczącej w bezduszną biurokrację. To jedno z najtrudniejszych zadań zarządzania: skodyfikować na tyle, by kompetencja była powtarzalna, lecz pozostawić wystarczającą autonomię, aby nie utraciła ona zdolności adaptacyjnej. Zbyt mała formalizacja uzależnia firmę od jednostek; zbyt duża może zniszczyć zdolność do lokalnego osądu.

Właściwy model jest ponownie hybrydą reguły i dyskrecjonalności. Dojrzała Arena Wschodząca nie jest więc światem bez instytucji ani przestrzenią, w której przedsiębiorstwo zastępuje państwo. Jest systemem wielopoziomowej konkurencji instytucjonalnej, w którym różne formy organizacji

rozwiązują problemy informacji, zaufania, koordynacji i egzekucji, a następnie same poddawane są testowi efektywności, legitymizacji i kontestowalności. Z tej perspektywy AI, platformizacja, nowe modele pracy, tokenizacja aktywów czy globalne łańcuchy wartości nie unieważniają teorii pustek instytucjonalnych.

Przeciwnie – rozszerzają jej zakres. Im szybciej technologia zmienia sposób dokonywania transakcji, tym częściej infrastruktura norm, odpowiedzialności, certyfikacji i egzekucji pozostaje w tyle. Innowacja technologiczna jest maszyną produkującą przyszłe pustki instytucjonalne. Każda nowa możliwość techniczna rodzi pytania o wiarygodność, standardy, odpowiedzialność i władzę. Dlatego najcenniejszą kompetencją przedsiębiorstwa przyszłości nie będzie sama technologia, która staje się coraz szybciej dostępna, kopiowana i zastępowana. Trudniejsza do imitacji okaże się zdolność budowania wiarygodnych systemów wokół tej technologii: zaufania, procedur, relacji i kompetencji adaptacyjnych. Największa przewaga może należeć nie do firmy z najmocniejszym modelem AI, lecz do tej, której klienci, pracownicy, regulatorzy i partnerzy racjonalnie ufają, że potrafi go właściwie używać. W tym punkcie zamyka się koło rozpoczęte przy Coasie.

Produkt nie wystarcza, bo wymiana kosztuje. Informacja nie wystarcza, bo wymaga zaufania. Technologia nie wystarcza, bo potrzebuje governance. Kapitał nie wystarcza, bo musi zostać osadzony w relacjach. Skala nie wystarcza, bo może przeobrazić się we władzę wymagającą kontroli. A kompetencja nie wystarcza, jeśli organizacja nie potrafi jej porzucić w obliczu zmieniającego się świata.

Zasadniczą tezę artykułu można więc sformułować następująco: dojrzałe przedsiębiorstwo na Arenie Wschodzącej nie maksymalizuje po prostu kontroli nad brakującymi instytucjami, lecz maksymalizuje zdolność do czasowego organizowania funkcji niezbędnych do wymiany, zachowując jednocześnie opcję ich otwierania, przekazywania, współdzielenia lub porzucania w miarę dojrzewania otoczenia. Taka organizacja nie romantyzuje rynku, państwa ani własnej przedsiębiorczości. Wie, że rynek może zawieść, państwo zostać przechwycone, sieć społeczna wykluczać, a prywatny pośrednik zamienić się w monopolistę.

Dlatego zamiast poszukiwać jednej idealnej instytucji, buduje zdolność porównywania niedoskonałych alternatyw. Nie jest to koncepcja przedsiębiorstwa słabego czy zachowawczego – wręcz przeciwnie, wymaga ona ogromnej ambicji. Firma musi być gotowa zbudować bank tam, gdzie brakuje finansowania, szkołę tam, gdzie nie ma kompetencji, standard tam, gdzie brak certyfikacji, sieć tam, gdzie nie istnieje dystrybucja, oraz nową kategorię produktu tam, gdzie obecne rozwiązania nie odpowiadają lokalnym ograniczeniom. Jednak ambicja ta jest ograniczona świadomością, że zdolność stworzenia instytucji nie daje automatycznie prawa do permanentnego posiadania władzy nad nią. Pokora jest ostatnią formą przewagi.

Strategia jako współtworzenie architektury rynku

Dojrzała organizacja potrafi przyznać, że zewnętrzny rynek zaczął pełnić jej dawną funkcję lepiej; że partner lokalny głębiej rozumie pewne problemy; że technologia powinna pozostać otwarta, a regulacja może być niezbędnym ograniczeniem. Potrafi uznać, że interes przedsiębiorstwa nie jest tożsamy z interesem społeczeństwa oraz że własna przewaga może kiedyś stać się cudzą barierą. Pozwala to sformułować konkluzję wynikającą z dotychczasowej analizy: przedsiębiorstwo staje się naprawdę wielkie nie wtedy, gdy potrafi zastąpić rynek, lecz gdy potrafi go zbudować, korzystać z niego i w odpowiednim momencie przestać mu przeszkadzać.

Taki model zarządzania przygotowuje grunt pod ostateczną syntezę. Wątki dotyczące pustek instytucjonalnych, MNC, Wschodzących Gigantów, strategii Scale i Stretch, opcji realnych, przedsiębiorczości instytucjonalnej, AI, prywatnej władzy oraz cyklu życia instytucji zbiegają się w odpowiedzi na jedno zasadnicze pytanie: co w XXI wieku naprawdę oznacza „zwyciężać" na rynku, który nie jest gotową przestrzenią konkurencji, lecz strukturą współtworzoną przez samych graczy? Zwycięstwo tam, gdzie rynek dopiero powstaje, wymaga syntezy teorii przewagi instytucjonalnej przedsiębiorstwa.

Najgłębszy wniosek płynący z teorii pustek instytucjonalnych nie dotyczy rynków wschodzących jako odrębnej kategorii geograficznej, lecz samej natury gospodarki rynkowej. Rynek nie jest bowiem stanem pierwotnym, w którym autonomiczni kupujący i sprzedający spotykają się, a cena spontanicznie przekazuje całą niezbędną wiedzę. Jest on historycznie wytworzoną architekturą instytucjonalną, dzięki której podmioty mogą wzajemnie rozpoznawać swoją wiarygodność, przenosić prawa własności, zawierać umowy, finansować transakcje, oceniać jakość, dokonywać płatności, uzyskiwać informacje, rozstrzygać spory i mieć pewność, że zobowiązania zostaną wykonane.

Oznacza to odrzucenie poglądu, jakoby gospodarki wschodzące były jedynie uboższymi wariantami systemów zachodnich. Ich odmienność ma charakter strukturalny: problemem nie jest niedostatek potrzeb czy produktów, lecz brak infrastruktury pozwalającej przełożyć je na powtarzalną i skalowalną wymianę. Takie ujęcie prowadzi do zasadniczej zmiany ontologii strategii. Przedsiębiorstwo nie konkuruje już wyłącznie o udział w istniejącym rynku; w wielu sytuacjach walczy o możliwość zdefiniowania sposobu, w jaki ten rynek będzie funkcjonował. Projektuje kanały finansowania, systemy reputacji, sieci serwisowe, standardy jakości, metody kwalifikowania dostawców, mechanizmy płatności, struktury arbitrażu czy platformy kojarzące strony. Strategia przesuwa się zatem z poziomu produktu na poziom instytucji umożliwiających jego obrót. Intuicja

ta wskazuje, że na rynkach wschodzących strategia może polegać nie tyle na rywalizacji wewnątrz gotowego rynku, co na jego współtworzeniu.

W klasycznej mikroekonomii przedsiębiorstwo przyjmuje otoczenie instytucjonalne jako dane. W ekonomii kosztów transakcyjnych Coase'a samo istnienie firmy jest już odpowiedzią na fakt, że korzystanie z rynku generuje koszty. Williamson rozwija tę myśl w teorię porównawczego governance, wykazując, że różne transakcje mogą być organizowane przez rynek, hierarchię lub formy hybrydowe. North dodaje do tego wymiar historyczny reguł formalnych i nieformalnych, podkreślając, że instytucje ograniczają niepewność, będąc jednocześnie wynikiem historii, konfliktów interesów i nierównego rozkładu siły.

Przewaga instytucjonalna jako produkcja warunków wymiany

Akerlof, Spence i Stiglitz dowodzą, że bez odpowiednich mechanizmów informacyjnych rynek może nie tylko funkcjonować gorzej, ale wręcz przestać selekcjonować jakość w sposób umożliwiający efektywną wymianę. W tym ujęciu pustka instytucjonalna przestaje być egzotycznym problemem „słabiej rozwiniętych państw", a staje się przypadkiem szczególnie widocznych kosztów konstytuowania rynku. Z tej perspektywy przedsiębiorstwo można opisać jako organizację realizującą dwa rodzaje produkcji. Pierwszą jest produkcja dobra lub usługi zadeklarowanej w modelu biznesowym. Drugą jest produkcja warunków, w których dobro to może stać się przedmiotem wymiany. Firma może zatem wytwarzać samochód i jednocześnie budować system kredytowania, serwis oraz wiarygodność ceny odsprzedaży. Może tworzyć oprogramowanie, a równolegle ekosystem kompetencji, standardów i relacji regulacyjnych. Może sprzedawać urządzenie medyczne, podczas gdy realna zdolność jego monetyzacji zależy od szkolenia operatorów, finansowania placówki i sieci napraw. Im głębsze pustki instytucjonalne, tym większa część wartości przedsiębiorstwa powstaje właśnie w tej drugiej, niewidocznej produkcji. Taki model pozwala precyzyjniej interpretować relację między gotowością do zapłaty (WTP) a kosztami, która przewija się przez książkę Khanny.

Wschodzący Gigant nie musi wygrywać dzięki najwyższej wydajności fabryki. Może zwyciężać, ponieważ taniej od konkurenta redukuje niepewność klienta, skuteczniej finansuje zakup, lepiej organizuje serwis, posiada bardziej odpowiedni kanał dystrybucji lub potrafi ocenić ryzyko kontrahenta tam, gdzie zagraniczna korporacja widzi jedynie nieprzejrzystość. Khanna definiuje tę zdolność jako możliwość równoczesnego zwiększania gotowości klienta do zapłaty i zmniejszania kosztów transakcyjnych. Nie chodzi więc o tani produkt, lecz o tańszą organizację całej relacji

ekonomicznej. W tym miejscu ujawnia się różnica między przewagą technologiczną a przewagą instytucjonalną. Technologia może być chroniona patentem, jednak jej opis bywa skodyfikowany i w pewnym stopniu obserwowalny.

Kompetencja instytucjonalna jest często rozproszona pomiędzy setki rutyn, tysiące relacji i lata uczenia się. Konkurent widzi sieć serwisową, ale nie musi rozumieć, w jaki sposób firma dobiera partnerów, kontroluje jakość, wycenia ryzyko i rozwiązuje konflikty. Widzi system finansowania, lecz nie zna miękkich sygnałów używanych w ocenie klientów. Dostrzega lokalne partnerstwo, lecz nie potrafi odtworzyć kapitału zaufania potrzebnego do jego działania. Z perspektywy resource-based view właśnie takie causal ambiguity, path dependence oraz społeczne zakorzenienie mogą czynić zasób odpornym na imitację. Najważniejszy kapitał Wschodzącego Giganta może zatem spoczywać nie w aktywach rzeczowych, lecz w pamięci instytucjonalnej przedsiębiorstwa. Jest nią zbiorowe doświadczenie tego, które formalne reguły mają znaczenie, a które są fasadowe; jak oceniać partnera przy niedostatku danych; kiedy osobista relacja zwiększa wiarygodność, a kiedy tworzy niebezpieczny konflikt interesów oraz jakie zabezpieczenia trzeba internalizować, a które ryzyka można pozostawić rynkowi.

Wiedza ta nie jest statycznym podręcznikiem o kraju, lecz praktyczną teorią działania w środowisku, w którym instytucje cechują się różną jakością i niejednorodnym zasięgiem. Dlatego lokalność sama w sobie nie stanowi przewagi. Bliskość geograficzna, znajomość języka czy pochodzenie właściciela nie gwarantują automatycznie wyższej produktywności – mogą równie dobrze podtrzymywać poznawczą rutynę, klientelizm i uzależnienie od lokalnych układów. Przewaga pojawia się dopiero wtedy, gdy embeddedness zostaje zamieniona w organizacyjną wiedzę zdolną przekraczać pojedynczą relację. Firma musi potrafić skodyfikować część doświadczenia, nie niszcząc przy tym jego kontekstualnej subtelności.

Ekspansja globalna jako test rzeczywistych kompetencji

W tym punkcie lokalny insider zaczyna przeobrażać się w potencjalnego gracza globalnego. Próba umiędzynarodowienia staje się zatem czymś więcej niż strategią geograficznego wzrostu; jest eksperymentem rozstrzygającym, które elementy przewagi stanowiły realne zdolności przedsiębiorstwa, a które były jedynie rentą zapewnianą przez rodzimy układ. Na rynku macierzystym firma mogła wygrywać dzięki znajomości administracji, reputacji rodziny, koneksjom politycznym czy ochronie regulacyjnej.

Za granicą część tych zasobów znika. Pozostają procesy, technologia, kultura, ludzie, kapitał i zdolność uczenia się. Globalizacja pełni więc funkcję testu kontrfaktycznego: pokazuje, czy organizacja potrafi reprodukować sukces po zmianie fundamentu instytucjonalnego. Strategie Scale i Stretch stanowią dwie odpowiedzi na to wyzwanie. Scale oznacza przeniesienie zdolności na rynek o podobnej strukturze braków. Firma nie kopiuje kraju pochodzenia, lecz reprodukuje sposób rozwiązywania konkretnych problemów.

Stretch to z kolei wejście do środowiska bardziej wymagającego technologicznie lub instytucjonalnie, by zdobyć aktywa, których nie da się wystarczająco szybko wytworzyć wewnętrznie: reputację, standardy governance, globalne kanały dystrybucji, markę czy know-how. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo eksportuje kompetencję; w drugim – importuje ograniczenia i wiedzę, wykorzystując zagraniczny rynek jako urządzenie dyscyplinujące własną organizację. Dlatego przejęcie zagranicznej marki nie powinno być interpretowane wyłącznie jako zwiększenie skali. Gdy Tata Motors kupuje Jaguar Land Rover, a Lenovo przejmuje dział komputerów osobistych IBM, kluczowym przedmiotem transakcji jest skondensowany czas. Firma nabywa doświadczenie i pozycję rynkową, których organiczne budowanie mogłoby trwać dekady. Jednak samo prawo własności nie gwarantuje absorpcji wiedzy. Dopiero odpowiednia struktura postmerger governance decyduje, czy nowy właściciel wzbogaci własne kompetencje, czy zniszczy aktywa, za które zapłacił.

Z tego powodu zasadę Balance Ambition with Humility należy interpretować głębiej niż jako kulturową poradę dla menedżera. Pokora jest tu metodą zabezpieczenia organizacji przed epistemicznym imperializmem własnego sukcesu. Centrala, która zwyciężyła na wielu rynkach, może błędnie uznać, że odkryła uniwersalne prawo klienta. Z kolei Emerging Giant, który pokonał zagraniczne MNC w kraju pochodzenia, może ulec złudzeniu, że jego rozwiązania są globalnie przenośne.

Eksperyment i opcje jako narzędzia redukcji ryzyka

Obie organizacje są narażone na tę samą patologię: pomylenie skuteczności w określonych warunkach z uniwersalnością mechanizmu. Experiment to Fit stanowi proceduralną odpowiedź na tę niewiedzę. Nie chodzi tu o fetyszyzowanie eksperymentu czy zarządzanie poprzez nieustanną zmianę, lecz o stworzenie procesu, w którym koszt weryfikacji hipotezy jest niższy niż koszt wielkoskalowego wdrożenia błędnego modelu. Strategia staje się wówczas sekwencją testów przyczynowych: czy problemem jest cena, czy finansowanie; informacja czy zaufanie; brak popytu czy niedostępność kanału; wadliwy produkt czy brak komplementarnej infrastruktury.

Dojrzała organizacja nie eksperymentuje dlatego, że brakuje jej strategii. Eksperymentuje, ponieważ strategia jest teorią świata wymagającą empirycznej korekty. Takie podejście przybliża zarządzanie do filozofii nauki. Hipoteza biznesowa powinna być na tyle precyzyjna, aby można było wskazać konkretną obserwację, która ją osłabi. Jeśli każda porażka sprzedażowa jest reinterpretowana jako potrzeba intensywniejszego marketingu, organizacja nie prowadzi eksperymentu, lecz broni dogmatu. Natomiast gdy menedżer potrafi określić, jakie wyniki wymuszą zmianę ceny, kanału, segmentu lub całego modelu wejścia, firma tworzy warunki organizacyjnego falsyfikacjonizmu. Największa przewaga poznawcza nie polega wtedy na tym, że zarząd rzadko się myli, lecz na tym, że wykrywa własny błąd szybciej i taniej niż konkurencja.

Opcje realne dostarczają finansowego odpowiednika tej logiki. Inwestycja nie musi być jednorazowym zakładem o całkowity sukces; może zostać zaprojektowana jako seria praw do podejmowania kolejnych decyzji. Mały przyczółek geograficzny, joint venture, ograniczone partnerstwo, niszowy produkt czy lokalne centrum R&D pozwalają kupować wiedzę oraz możliwość późniejszego zwiększenia skali. Firma zachowuje wartość nie tylko w twardych aktywach, ale i w odwracalności własnych zobowiązań. W świecie instytucjonalnej niepewności elastyczność staje się aktywem bilansowo niewidocznym, ale strategicznie realnym. Nie wolno jednak absolutyzować opcji czekania.

Pierwszy ruch może budować reputację, standardy, relacje, bazy danych i efekty sieciowe. W niektórych środowiskach niepewności nie da się zredukować poprzez zewnętrzną obserwację – trzeba wejść w proces, aby wytworzyć informację. Kwestia czasu staje się więc elementem modelu instytucjonalnego. Niektóre ryzyka rozpuszczają się wraz z upływem czasu, inne można zmniejszyć jedynie poprzez działanie, a jeszcze inne rosną właśnie dlatego, że konkurent uczy się szybciej. W tym miejscu Partner in Progress nabiera ścisłego znaczenia ekonomicznego. Firma nie rozwija lokalnego ekosystemu wyłącznie z etycznej misji, lecz dlatego, że jej własna produktywność może być ograniczona przez produktywność aktorów komplementarnych. Producent urządzenia potrzebuje przeszkolonego operatora, sieć detaliczna wiarygodnego dostawcy, platforma systemu płatności, a bank informacji o kliencie. Jeśli brakującego ogniwa nie da się nabyć w gotowej postaci, inwestycja w rozwój partnera staje się de facto inwestycją we własną zdolność tworzenia wartości.

Etyka i jakość renty w budowaniu infrastruktury rynkowej

To właśnie tutaj teoria ekosystemów łączy się z ekonomią efektów zewnętrznych. Firma może finansować działania, z których korzyści korzystają również inni, ponieważ wystarczająca część

wartości wraca do niej w postaci szerszego rynku, lepszej jakości dostaw, niższych kosztów kontroli lub wyższej gotowości klienta do zapłaty. Partnerstwo w rozwoju nie wymaga zatem przeciwstawiania zysku dobru wspólnemu; istnieje obszar instytucjonalnej komplementarności, w którym bardziej produktywny ekosystem zwiększa zarówno prywatną stopę zwrotu, jak i ogólny dobrobyt uczestników.

Teoria strategii musi być jednak ograniczona przez ekonomię polityczną, gdyż firma może korzystać również z niepełności rynku. Khanna zachęca do postrzegania pustek jako przestrzeni potencjalnej przewagi oraz do pełnienia funkcji brakującego pośrednika.

Z perspektywy przedsiębiorstwa jest to działanie racjonalne. Z punktu widzenia ładu gospodarczego pojawia się jednak pytanie, czy pośrednik redukujący zawodność rynku nie zaczyna z czasem zarabiać na utrzymywaniu zależności od własnej infrastruktury. W tym sensie przewaga instytucjonalna jest potencjalnie autodestrukcyjna i politycznie ambiwalentna. Firma tworzy system płatności, dzięki któremu rynek rośnie, lecz gdy system osiąga odpowiednią skalę, dostęp do niego staje się warunkiem uczestnictwa w obrocie. Buduje platformę reputacji, usuwając asymetrię informacji, by później samej posiadać więcej danych niż wszystkie strony transakcji razem wzięte. Wprowadza standard jakości, eliminując ryzyko klienta, lecz z czasem ten sam standard może zwiększać koszt wejścia dla konkurentów. Instytucja prywatna powstaje jako lekarstwo na zawodność rynku, ale jej sukces generuje problem kontroli podmiotu, który to lekarstwo dostarcza.

Analiza strategiczna nie może kończyć się zatem na pojęciu "moat". Fosa może chronić zasób trudno imitowalny, ale może również służyć ochronie renty wynikającej z zamknięcia dostępu. Różnica ta ma znaczenie zarówno ekonomiczne, jak i normatywne. Renta Schumpeterowska nagradza innowatora za czasową przewagę; renta monopolistyczna może natomiast wynikać z uniemożliwienia kolejnej innowacji. Renta relacyjna rodzi się z produktywnej współpracy, a renta polityczna z uprzywilejowania. Choć w rachunku zysków wszystkie mogą objawiać się jako identyczna marża, ich jakość strategiczna jest zupełnie inna. Tę jakość można oceniać poprzez odporność przewagi na usunięcie instytucjonalnej niedoskonałości. Jeżeli firma nadal wygrywa mimo poprawy prawa, łatwiejszego dostępu konkurentów do kapitału, pojawienia się niezależnych dostawców i otwarcia infrastruktury, jej przewaga ma prawdopodobnie głębszy charakter produktywny. Jeśli zaś znika ona natychmiast po usunięciu bariery administracyjnej lub zmianie regulacji, wcześniej obserwowana rentowność mogła być przede wszystkim kapitalizacją niedoskonałości systemu. Dlatego teoria Wschodzących Gigantów wymaga krytycznego steelmanu.

Grupy biznesowe mogą stanowić racjonalne substytuty niedojrzałych rynków kapitału, pracy i reputacji, ale mogą również koncentrować władzę gospodarczą, utrzymywać wewnętrznie nieefektywne jednostki oraz wpływać na reguły w sposób chroniący istniejącą pozycję. Firma

lokalna może dysponować znakomitą wiedzą instytucjonalną, lecz posiadać także szczególny dostęp polityczny. Korporacja zagraniczna może cierpieć na liability of foreignness, ale jej status outsidera pozwala czasem kwestionować lokalne praktyki, które insiderzy uznali za niezmienne. Żadna z tych kategorii nie jest zatem moralnie ani strategicznie uprzywilejowana przez samą definicję: MNC nie jest automatycznie nośnikiem modernizacji, Emerging Giant nie jest automatycznie głosem autentycznej lokalności, państwo nie jest automatycznie neutralnym regulatorem, a prywatny przedsiębiorca nie jest automatycznie wydajniejszym budowniczym instytucji. Nauka o strategii powinna porównywać rzeczywiste mechanizmy governance, a nie ideologiczne typy idealne.

W tym miejscu szczególnie użyteczna staje się perspektywa Ostrom i policentrycznego governance. Złożony system może być zarządzany przez wiele nakładających się ośrodków: państwo, samorządy, przedsiębiorstwa, organizacje branżowe, sądy, arbitraż, społeczności profesjonalne i platformy. Zaletą policentryczności nie jest doskonałość któregokolwiek z aktorów, lecz możliwość częściowego wzajemnego korygowania błędów. Firma posiada informację techniczną, ale może mieć konflikt interesów; państwo posiada mandat publiczny, lecz ograniczoną wiedzę.

Odpowiedzialność instytucjonalna i dynamiczna rekonfiguracja granic

Społeczność branżowa zna tę praktykę, lecz może ona prowadzić do powstania kartelu insiderów. Rynek zapewnia konkurencję, ale nie zawsze chroni stronę najsłabszą. Dobra architektura instytucjonalna nie usuwa tych napięć, lecz organizuje ich wzajemną kontrolę. To właśnie dlatego przedsiębiorstwo jako czasowy architekt rynku nie powinno być utożsamiane z prywatnym suwerenem. Jego szczególna zdolność polega na szybkim eksperymentowaniu, inwestowaniu, standaryzowaniu i organizowaniu zasobów, jednak nie wynika z niej uniwersalna kompetencja do rozstrzygania, jaki rozkład praw, wolności, prywatności czy ryzyka jest społecznie pożądany. Im silniej przedsiębiorstwo przejmuje funkcje quasi-publiczne, tym większego znaczenia nabierają zewnętrzny audyt, interoperacyjność, możliwość odwołania, konkurencja, kontrola sądowa i przejrzystość. Tak rozumiana odpowiedzialność nie jest etycznym dodatkiem do „twardej” strategii, lecz elementem trwałości samego modelu.

Organizacja, która dzięki arbitralnej sile eksploatuje zależność partnerów, może zwiększać krótkookresową rentę, a jednocześnie niszczyć przyszłe zaufanie, prowokować regulatora i motywować ekosystem do poszukiwania alternatyw. Governance tworzące wiarygodne zobowiązanie do niewykorzystywania przewagi kontraktowej może natomiast zwiększyć skłonność

innych uczestników do inwestowania w aktywa specyficzne wobec wspólnego systemu. W tym punkcie etyka spotyka się z teorią gier powtarzalnych.

Strona mogąca dziś wykorzystać kontrahenta może zrezygnować z jednorazowej korzyści, jeśli wartość przyszłej współpracy jest wyższa. Zaufanie nie jest wtedy sentymentalnym dodatkiem do ekonomii, lecz zasobem umożliwiającym ograniczenie kosztownych zabezpieczeń. Im dłuższy horyzont czasowy przedsiębiorstwa, tym większą ekonomiczną wartość posiada reputacja ograniczająca pokusę oportunizmu. Takie spojrzenie wyjaśnia również znaczenie odporności.

Rynki niepełne bywają bardziej narażone na gwałtowne kryzysy polityczne, walutowe, infrastrukturalne czy finansowe, choć wydarzenia ostatnich dekad pokazały, że analogiczne szoki dotykają także gospodarek dojrzałych. Firma zoptymalizowana wyłącznie pod średni scenariusz może być bardzo efektywna statycznie i zarazem niezwykle krucha. Redundancja, alternatywni dostawcy, płynność, wielokanałowa dystrybucja oraz możliwość szybkiej rekonfiguracji pełnią funkcję opcji ubezpieczeniowych. Wartość przedsiębiorstwa zależy więc nie tylko od maksymalizacji wydajności w stanie normalnym, lecz od zdolności zachowania podstawowych funkcji w stanie niestandardowym. Powstaje tu subtelne napięcie między lean organization a resilient organization. Jedna minimalizuje zapas, druga zachowuje bufor; jedna zwiększa specjalizację, druga utrzymuje alternatywy. Nie istnieje uniwersalne optimum – jego położenie zależy od rozkładu ryzyka, kosztu przerwania działania, trwałości instytucji oraz możliwości szybkiego pozyskania zasobów z zewnątrz. To kolejny dowód na to, że kopiowanie „best practices" bez diagnozy kontekstu jest metodologicznie błędne. Najlepsza praktyka jest najlepsza jedynie warunkowo.

Całą teorię można zatem odczytać jako sprzeciw wobec niekontekstualnej nauki zarządzania. Rentowność, koncentracja, integracja pionowa, outsourcing, partnerstwo czy dywersyfikacja nie są dobre lub złe same w sobie; ich wartość jest funkcją instytucjonalnego otoczenia i właściwości transakcji. Konglomerat może być nieefektywną strukturą agencyjną na jednym rynku i produktywnym substytutem niedostępnego kapitału na innym. Outsourcing może redukować koszty przy sprawnym systemie kontraktowym, a prowadzić do katastrofy tam, gdzie jakość jest nieweryfikowalna. Integracja może być fosą w jednej fazie rozwoju i legacy cost w następnej. Właśnie dlatego dynamic capabilities są centralną kategorią zamykającą cały model. Przewaga przedsiębiorstwa nie polega ostatecznie na posiadaniu określonej konfiguracji, lecz na zdolności zmieniania tej konfiguracji szybciej niż zmienia się wartość jej poszczególnych elementów. Firma musi umieć internalizować i później deinternalizować, budować i otwierać, standaryzować i ponownie eksperymentować, centralizować i decentralizować. To organizacyjna zdolność do

traktowania własnych granic jako zmiennej strategicznej. Cykl życia pustki instytucjonalnej i cykl życia przewagi firmy są ze sobą wzajemnie sprzężone.

Początkowo pustka rodzi koszt. Odpowiedź firmy tworzy kompetencję, która może stać się przewagą, a ta z kolei doprowadzić do skali. Skala może stworzyć prywatną instytucję, która przyspieszy dojrzewanie rynku albo zablokuje konkurencję. Dojrzewanie rynku zmniejsza jednak wartość pierwotnej internalizacji. Przedsiębiorstwo musi wtedy porzucić, otworzyć lub przekształcić strukturę, która wcześniej uczyniła je silnym. W tym modelu każdy sukces zmienia warunki własnej dalszej racjonalności. To właśnie odróżnia przewagę instytucjonalną od zasobu traktowanego statycznie.

Jeśli firma buduje logistykę, ponieważ nikt jej nie oferuje, wartość tej inwestycji zależy od przyszłego rozwoju branży logistycznej. Jeśli tworzy własną szkołę, jej wartość zależy od przyszłego rynku kwalifikacji; jeśli buduje system kredytowy – od rozwoju bankowości i informacji kredytowej. Firma podejmuje więc decyzje nie wobec jednego świata, lecz wobec prognozowanej trajektorii instytucjonalnej rzeczywistości. Z tego wynika konieczność institutional foresight. Zarząd powinien analizować nie tylko obecną pustkę, lecz jej prawdopodobną trwałość: czy technologia pozwoli ominąć brakującego pośrednika? Czy regulacja tworzy nowy standard? Czy zmienia się pokolenie konsumentów lub rozwija rynek specjalistów? Czy pojawia się interoperacyjna infrastruktura cyfrowa bądź dotychczasowy nieformalny mechanizm traci społeczną legitymizację?

Strategia inwestycyjna w pustkę jest racjonalna tylko wtedy, gdy oczekiwana długość życia problemu pozostaje odpowiednio długa wobec okresu zwrotu z rozwiązania.

Przedsiębiorstwo instytucjonalnie wielojęzyczne jako szczyt rozwoju

W tym miejscu powraca problem innowacji. Rynek rozwinięty nie jest bowiem wolny od luk instytucjonalnych, gdyż technologia często wyprzedza ramy prawne i społeczne. Nowe formy aktywów, platformy cyfrowe, modele AI, syntetyczne media czy algorytmiczne systemy pracy generują transakcje, dla których brakuje jeszcze dojrzałych standardów odpowiedzialności, certyfikacji i reputacji. „Wschodzenie” może zatem zachodzić wewnątrz zaawansowanej gospodarki – sektorowo, technologicznie i tymczasowo. To argument za traktowaniem emergingness jako właściwości relacji między innowacją a instytucją, a nie jedynie etykiety przypisanej do konkretnego państwa.

Z tego powodu odwrócona innowacja ma znaczenie wykraczające poza zwykły przepływ produktu z kraju biedniejszego do bogatszego. Dowodzi ona, że ograniczenia mogą generować nowe rozwiązania funkcjonalne, które zachowują wartość po zmianie kontekstu. Organizacja, która nauczyła się oszczędności zasobowej, modularności i odporności na niedostatki, może później przenieść te kompetencje tam, gdzie klient z rynku rozwiniętego zaczyna cenić niższy koszt, mobilność lub mniejszą zależność od infrastruktury. Kierunek przepływu wiedzy nie musi zatem odpowiadać hierarchii PKB. Właśnie dlatego Arena Wschodząca jest ostatecznie jedną globalną areną konkurencji, na której granice między MNC a Emerging Giants stają się coraz mniej wyraźne.

Globalna firma może prowadzić R&D w Indiach i Chinach, podczas gdy Emerging Giant może posiadać europejską markę premium, laboratoria w USA i listing na giełdzie rozwiniętego rynku. Wiedza, kapitał, technologia i reputacja ulegają rozproszeniu w sieci jurysdykcji. Pytanie „skąd pochodzi firma?" ustępuje miejsca pytaniu: w jakich reżimach instytucjonalnych potrafi ona skutecznie się uczyć? Najwyższym stadium rozwoju nie jest zatem korporacja zachodnia ani wschodnia, lecz przedsiębiorstwo instytucjonalnie wielojęzyczne. Potrafi ono operować w świecie kontraktu i relacji, formalnego ratingu i miękkiej informacji, wysoko wyspecjalizowanego rynku oraz głębokiej internalizacji, zaawansowanego prawa i niepełnej egzekucji. Nie utożsamia ono jednej lokalnej formy gospodarki z ekonomiczną naturą człowieka.

Taka organizacja ponosi zarazem szczególną odpowiedzialność poznawczą. Nie może traktować pojęcia „kultury" jako wygodnego wyjaśnienia dla wszystkiego, czego nie rozumie. Nieformalna praktyka bywa zakorzeniona w kulturze, ale może być również racjonalną odpowiedzią na brak kredytu, niewydolność sądów czy historię politycznej niepewności. Interdyscyplinarność polega właśnie na rozdzielaniu tych mechanizmów: antropologia pomaga zrozumieć znaczenie praktyki, socjologia sieć relacji, psychologia mechanizmy zaufania i heurystyki, ekonomia strukturę bodźców, prawo egzekwowalność roszczeń, a nauki polityczne rozkład władzy. W takim ujęciu strategia staje się nauką integrującą. Nie dlatego, że menedżer powinien posiadać powierzchowną wiedzę z każdej dyscypliny, lecz ponieważ rzeczywisty problem gospodarczy nie respektuje granic akademickich wydziałów. Decyzja o wejściu na rynek jest bowiem jednocześnie wyzwaniem inwestycyjnym, organizacyjnym, prawnym, socjologicznym i politycznym.

Metakompetencja instytucjonalna jako najwyższa forma przewagi konkurencyjnej

Próba wyjaśnienia tego zjawiska za pomocą jednej zmiennej nie jest elegancką redukcją, lecz często utratą mechanizmu przyczynowego. Dlatego naukowa wartość teorii pustek instytucjonalnych nie

polega na dostarczaniu uniwersalnego katalogu odpowiedzi, lecz na zmianie samego pytania. Zamiast pytać o atrakcyjność danego kraju, należy zapytać, które konkretne transakcje są tam kosztowne i dlaczego. Zamiast rozważać samo wejście firmy na rynek, trzeba sprawdzić, które elementy jej modelu zakładają istnienie instytucji, których może tam zabraknąć. Zamiast pytać, czy lokalny konkurent ustępuje technologicznie, warto ustalić, czy nie posiada on przewagi w organizowaniu niepewności. I zamiast zastanawiać się, kiedy rynek upodobni się do macierzystego, należy zapytać, jak jego własna trajektoria instytucjonalna zmieni strukturę konkurencji.

Khanna formułuje trzy pytania testowe bliskie tej logice: które elementy modelu zostaną naruszone przez zidentyfikowane pustki, czy firma może zbudować przewagę poprzez pełnienie funkcji brakującego pośrednika oraz czy jej wejście narusza istniejące nieformalne struktury władzy. Analiza całego tekstu pokazuje, że pytania te odpowiadają trzem poziomom analizy: efektywności transakcyjnej, przedsiębiorczości instytucjonalnej i ekonomii politycznej zmiany.

Wymiar pierwszy bada, co nie działa. Drugi – kto może to naprawić i na jakiej zasadzie przechwycić część stworzonej wartości. Trzeci zaś – kto straci, kto zyska i jak zmieni się rozkład władzy. Dopiero synteza tych trzech perspektyw pozwala odróżnić strategię chwilowo rentowną od trwale produktywnej. Zwycięstwo nie może być więc utożsamiane jedynie ze zdobyciem udziału w rynku. Firma może wygrać krótkoterminowo dzięki protekcji politycznej, monopolowi infrastrukturalnemu lub luce regulacyjnej, a jednocześnie wykazywać słabą zdolność tworzenia wartości w warunkach otwartej konkurencji. Inna z kolei może przez lata budować ekosystem i ponosić wysokie koszty edukacji rynku, by dopiero później osiągnąć przewagę, której nie odbierze jej prosta liberalizacja. Z naukowego punktu widzenia kluczowe jest zatem pytanie nie o to, „kto wygrał", lecz jaki mechanizm wyprodukował zwycięstwo i czy pozostanie on trwały po zmianie otoczenia.

W tym miejscu można sformułować trzynastą zasadniczą tezę artykułu: zwyciężać na rynku wschodzącym znaczy posiadać zdolność do przekształcania instytucjonalnej niepewności w wiedzę, wiedzy w strukturę governance, struktury w przewagę, a przewagi w adaptowalny zasób – zanim ta sama struktura stanie się źródłem organizacyjnej inercji lub prywatnej dominacji.

Definicja ta uwzględnia niezbędny element czasu. Zwycięstwo jest trajektorią, a nie stanem. Przedsiębiorstwo może być właściwie skonfigurowane wobec dzisiejszej pustki, lecz zupełnie nieprzystosowane do jutrzejszego rynku. Może być sprawnym architektem instytucji, ale słabym zarządcą ich późniejszego otwierania; może znakomicie skalować rozwiązanie, nie potrafiąc kontrolować władzy wynikającej ze skali. Dlatego strategia dojrzała jest zawsze strategią własnej potencjalnej dezaktualizacji. Wymaga to szczególnej formy organizacyjnej pokory: firma powinna projektować własną przewagę tak, aby móc przeżyć jej częściowe zniknięcie. Jeśli cały model

rentowności opiera się na jednym trwałym niedostatku rynku, przedsiębiorstwo jest zakładem na stagnację instytucjonalną. Jeżeli natomiast kompetencja zbudowana podczas wypełniania pustki może zostać przekształcona w nową usługę, przeniesiona geograficznie, otwarta na partnerów lub wykorzystana w kolejnej generacji problemów, organizacja posiada architekturę bardziej odporną.

Z tej perspektywy szczególnie cenna staje się metakompetencja instytucjonalna. Nie jest nią „znajomość Indii", „znajomość Chin" ani „umiejętność radzenia sobie z biurokracją". Jest nią zdolność systematycznego odkrywania, jakie funkcje są wykonywane przez otoczenie, a jakie przez relacje nieformalne; których funkcji brakuje, kto czerpie rentę z obecnego układu, jakie będą koszty ich przejęcia oraz jak szybko konfiguracja ta może ulec zmianie. To zdolność uczenia się instytucji, a nie posiadanie zestawu lokalnych kontaktów. Dojrzała organizacja nie eksportuje gotowych odpowiedzi, lecz procedurę zadawania trafniejszych pytań.

Właśnie dlatego wyjściowa maksyma wymaga uzupełnienia. Dojrzały rynek rzeczywiście ukrywa swoje instytucje, a rynek wschodzący zmusza przedsiębiorstwo, aby je zobaczyło. Jednak globalna konkurencja XXI wieku dodaje trzeci etap: najlepsza organizacja uczy się widzieć instytucje nawet wtedy, gdy działają poprawnie, ponieważ wie, że każda z nich może zostać zmieniona przez technologię, kryzys, politykę lub nowego przedsiębiorcę.

Przewaga nie polega zatem na przyzwyczajeniu się do niedoskonałości, lecz na zdolności rozpoznawania jej ekonomicznej struktury bez traktowania jej jako niezmiennej. Nie polega na tym, by stać się państwem, lecz by w razie potrzeby czasowo wykonywać brakującą funkcję lepiej od dostępnych alternatyw. Nie polega na maksymalizacji własności, lecz na kontrolowaniu krytycznych zależności w najbardziej efektywnej formie governance. Nie polega na tym, by zawsze wchodzić pierwszym, lecz by trafnie rozumieć wartość uczenia się, czekania i odwracalności. I wreszcie – nie polega na jednorazowym zbudowaniu rynku, lecz na zrozumieniu, że rynek jest stale budowany. W tym sensie rynki wschodzące są nie tyle peryferiami współczesnego kapitalizmu, co jego powiększającym szkłem.

Metakompetencja budowania i otwierania instytucji rynkowych

Ujawniają one to, co w gospodarkach instytucjonalnie dojrzałych zostało przesłonięte przez sprawność infrastruktury: że wymiana wymaga zaufania, informacja certyfikacji, kontrakt egzekucji, własność legitymizacji, technologia kompetencji, a przedsiębiorczość reguł umożliwiających jej skalowanie. Pokazują również, że za każdą pozornie „naturalną" transakcją

kryje się wielowarstwowa historia instytucjonalna. Dlatego badanie rynków wschodzących jest w istocie badaniem warunków możliwości rynku jako takiego. To właśnie stanowi najtrwalszą wartość perspektywy zaproponowanej przez Khannę i Palepu, a rozwiniętej tutaj za pomocą ekonomii instytucjonalnej, teorii informacji, socjologii gospodarczej, teorii organizacji, ekonomii politycznej oraz teorii strategicznej.

Materiał źródłowy trafnie wskazuje, że kluczową barierą nie muszą być same dochody, lecz brakujące pośrednictwo i infrastruktura transakcyjna; odpowiedź przedsiębiorstwa może zatem polegać na omijaniu przeszkód, adaptacji lub przedsiębiorczym wypełnianiu pustki. Rozwinięcie tej tezy prowadzi jednak dalej: firma musi wiedzieć, kiedy przestać wypełniać pustkę samodzielnie, kiedy otworzyć stworzoną instytucję i w którym momencie jej własna przewaga zaczyna stawać się problemem dla rynku. Wtedy przedsiębiorstwo przestaje być wyłącznie producentem, sprzedawcą czy inwestorem – staje się uczestnikiem procesu instytucjonalnej ewolucji społeczeństwa gospodarczego.

Odpowiedzialność ta nie wymaga rezygnacji z konkurencji. Przeciwnie – wymusza głębsze zrozumienie jej natury. Dojrzałą postacią konkurencji nie jest walka o trwałe zamknięcie rynku przed innymi, lecz zdolność do ciągłego wytwarzania lepszych sposobów tworzenia i koordynowania wartości. Można zatem zakończyć tezą syntetyzującą dotychczasowy wywód: najtrudniejszą do skopiowania przewagą przedsiębiorstwa nie jest technologia, marka ani wielkość kapitału, lecz zdolność rozpoznawania, jakiej instytucji wymaga następna transakcja, zbudowania jej przed konkurentami oraz porzucenia własnego rozwiązania w chwili, gdy przestaje ono służyć efektywności i otwartości rynku.

Rynek, którego jeszcze nie ma, nie jest zatem pustką oczekującą na nadejście „dojrzałego kapitalizmu". Jest przestrzenią działania, w której przedsiębiorstwo, państwo, społeczeństwo i technologia współtworzą przyszłe reguły wymiany. Zwycięzcą nie jest ten, kto najdłużej potrafi czerpać rentę z braku rynku, lecz ten, kto potrafi z braku uczynić instytucję, z instytucji kompetencję, z kompetencji globalną zdolność uczenia się, a z własnej siły – strukturę niezamykającą drogi kolejnym uczestnikom.

> Prawdziwa wielkość organizacji nie objawia się w zdolności do zastąpienia rynku, lecz w umiejętności jego zbudowania i – co znacznie trudniejsze – w wiedzy, kiedy przestać mu przeszkadzać. Czy zatem najwyższą formą przewagi strategicznej jest paradoksalnie gotowość do zaprojektowania własnej dezaktualizacji w imię efektywności systemu? Ostatecznie zwycięża nie ten, kto najdłużej czerpie rentę z braku instytucji, lecz ten, kto potrafi zamienić własną siłę w strukturę otwartą dla kolejnych innowatorów.

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 dołączył do kadry w 1993 roku. Jego praca obejmuje strategię, biznes międzynarodowy, rynki wschodzące i przedsiębiorczość. Khanna jest znany z opracowywania ram prawnych służących rozwiązaniu „pustki instytucjonalnej" – braku wyspecjalizowanych pośredników rynkowych i mechanizmów regulacyjnych w gospodarkach rozwijających się – oraz sposobów, w jakie firmy mogą sobie z nią radzić lub ją wypełniać. Przez wiele lat pełnił funkcję dyrektora Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. Uznany za członka Akademii Biznesu Międzynarodowego i wybitnego naukowca Akademii Zarządzania, Khanna doradzał również rządom i był współzałożycielem wielu platform venture capital wspierających przedsiębiorczość 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 joined the faculty in 1993. His work spans strategy, international business, emerging markets, and entrepreneurship. Khanna is renowned for developing frameworks addressing "institutional voids"—the absence of specialized market intermediaries and regulatory mechanisms in developing economies—and how firms can navigate or bridge these gaps. He served for many years as director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. Recognized as a Fellow of the Academy of International Business and an Eminent Scholar by the Academy of Management, Khanna has also advised governments and co-founded multiple venture platforms fostering entrepreneurship in emerging economies.*

Harvard Business School

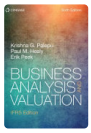
Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

[1] "Billions of Entrepreneurs"
Tarun Khanna

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[2] "Business Analysis and Valuation"

Krishna Palepu

ISBN: 9781473779075



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

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965

[4] "Jak se loví hlupáci: ekonomie manipulace a klamu: nenechte sebou manipulovat"

George Akerlof

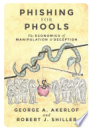
ISBN: 9788072614783



[5] "Animal Spirits"

George Akerlof

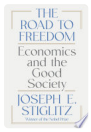
Princeton University Press | ISBN: 9781400834723



[6] "Phishing for Phools"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



[7] "The road to freedom: Economics and the good society"

Joseph Stiglitz

W. W. Norton & Company | ISBN: 9781324074380



[8] "The Theory of Economic Development"

Joseph Schumpeter

Transaction Publishers | ISBN: 9780878556984



[9] "People and Forests: Communities, Institutions, and Governance"

Elinor Ostrom

MIT Press | ISBN: 9780262571371

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes"

A. Michael Spence

1974 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

[2] "Monopoly, Quality, and Regulation"

A. Michael Spence

1975 | The Bell Journal of Economics | DOI: 10.2307/3003237

Źródło

[3] "Investment Strategy and Growth in a New Market"

A. Michael Spence

1979 | The Bell Journal of Economics | DOI: 10.2307/3003316

Źródło

[4] "The next convergence : the future of economic growth in a multispeed world"

A. Michael Spence

2012 | Picador eBooks

Źródło

[5] "Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature"

Paul M. Healy, Krishna G. Palepu

2001 | Journal of Accounting and Economics | DOI: 10.1016/s0165-4101(01)00018-0

Źródło

[6] "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure"

Krishna G. Palepu

1985 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250060305

Źródło

[7] "The New Institutional Economics"

Ronald H. Coase

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

Źródło

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

Ronald H. Coase

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

Źródło

[9] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

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

Źródło

[10] "Boundaries of the Firm The central question in this part of the literature goes back to"

R. Coase

2019

Źródło

[11] "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Źródło

[12] "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations"

Oliver E. Williamson

1979 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466942

Źródło

[13] "The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[14] "Markets and Hierarchies"

Oliver E. Williamson

1975

Źródło

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

Douglass C. North

1990 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511808678

Źródło

[16] "Constitutions and Commitment: The Evolution of Institutions Governing Public Choice in Seventeenth-Century England"

Douglass C. North, Barry R. Weingast

1989 | The Journal of Economic History | DOI: 10.1017/s0022050700009451

Źródło

[17] "Institutions"

Douglass C. North

1991 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.5.1.97

Źródło

[18] "Shared Mental Models: Ideologies and Institutions"

Arthur T. Denzau, Douglass C. North

1994 | Kyklos | DOI: 10.1111/j.1467-6435.1994.tb02246.x

Źródło

[19] "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism"

George A. Akerlof

1970 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1879431

Źródło

[20] "Labor Contracts as Partial Gift Exchange"

George A. Akerlof

1982 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1885099

Źródło

[21] "The Market for 'Lemons': Qyality Uncertainty and the Market Mechanism"

George A Akerlof

2005 | Explorations in Pragmatic Economics | DOI: 10.1093/oso/9780199253906.003.0002

Źródło

[22] "Lessons from the Past for the Design of the Industrial Policies of the Future"

Joseph Stiglitz

2026 | The MIT Press eBooks | DOI: 10.7551/mitpress/15822.003.0016

Źródło

[23] "Informational Imperfections in the Capital Market and Macro-Economic Fluctuations"

Bruce C. Greenwald, Joseph Stiglitz, Andrew Weiss

1984 | DOI: 10.3386/w1335

Źródło

[24] "Dysfunctional Non-Market Institutions and the Market"

Richard Arnott, Joseph Stiglitz

1988 | DOI: 10.3386/w2666

Źródło

[25] "The Theory of Economic Development"

Joseph Alois Schumpeter, Ursula Backhaus

2003 | The European heritage in economics and the social sciences | DOI: 10.1007/0-306-48082-4_3

Źródło

[26] "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle"

Joseph Alois Schumpeter

1934 | SSRN Electronic Journal

Źródło

[27] "Disequilibrium in Factor Markets due to Power, with Special Reference to Agricultural Land Rent"

Joseph A. Schumpeter, Yasuma Takata

1998 | Power or Pure Economics? | DOI: 10.1007/978-1-349-14954-4_12

Źródło

[28] "Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action"

Barry C. Field, Элинор Остром

1992 | Land Economics | DOI: 10.2307/3146384

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[29] "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

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

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

[31] "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

[32] "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

[33] "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

[34] "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

[35] "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

[36] "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

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

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

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

Źródło

[38] "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: 33b355d7-35ea-4709-8eb4-db7656aba4cb