Przedsiębiorstwo jako czasowy architekt rynku: interdyscyplinarna teoria strategii w warunkach pustek instytucjonalnych na podstawie koncepcji Taruna Khanny

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje rolę przedsiębiorstwa w gospodarkach z niedoskonałościami instytucjonalnymi, definiując je jako organizację prekonfigurująca granice między rynkiem a hierarchią. Opierając się na teoriach Ronalda Coase'a i Olivera Williamsona, autor wskazuje, że brak zewnętrznych instytucji (np. logistyki czy certyfikacji) wymusza na firmach internalizację funkcji w celu redukcji kosztów transakcyjnych. Kluczowym elementem strategii jest dobór odpowiednich struktur governance oraz orkiestracja zasobów, co pozwala na elastyczne przechodzenie między produkcją własną a partnerstwami hybrydowymi. Przedsiębiorstwo przestaje być jedynie jednostką produkcyjną, stając się aktywnym architektem rynku, który wypełnia luki systemowe, aby zminimalizować ryzyko i asymetrię informacji.

The article analyzes the role of the enterprise in economies with institutional imperfections, defining it as an organization that preconfigures the boundaries between market and hierarchy. Drawing on the theories of Ronald Coase and Oliver Williamson, the author indicates that the lack of external institutions (e.g., logistics or certification) forces companies to internalize functions to reduce transaction costs. A key element of the strategy is the selection of appropriate governance structures and resource orchestration, allowing for flexible transitions between in-house production and hybrid partnerships. The enterprise ceases to be merely a production unit, becoming an active market architect that fills systemic gaps to minimize risk and information asymmetry.

Artykuł proponuje nowatorskie spojrzenie na przedsiębiorstwo, definiując je nie jako prostą jednostkę produkcyjną, lecz jako „czasowego architekta rynku". Główna teza zakłada, że w warunkach instytucjonalnej niepełności – gdzie brakuje wiarygodnych systemów certyfikacji, finansowania czy logistyki – firma osiąga przewagę konkurencyjną poprzez aktywne diagnozowanie i wypełnianie tych luk. Autor dowodzi, że sukces strategiczny nie wynika z samego faktu „załatania" pustki, lecz z umiejętności projektowania optymalnych struktur governance (od internalizacji po partnerstwa hybrydowe) i przekształcania tych doraźnych rozwiązań w trwałe kompetencje dynamiczne. Kluczowym wyzwaniem staje się jednak zarządzanie temporalnością tych zasobów: przedsiębiorstwo musi posiadać zdolność do rekonfiguracji lub porzucenia własnej infrastruktury w momencie, gdy rynek dojrzewa. Tekst syntetyzuje szeroki wachlarz teorii ekonomicznych i socjologicznych, by pokazać, że granica firmy jest ruchoma, a jej najwyższą formą dojrzałości jest umiejętność balansowania między budowaniem rynku a unikaniem pułapki stania się monopolistycznym gatekeeperem.

SŁOWA KLUCZOWE

pustki instytucjonalne | czasowy architekt rynku | koszty transakcyjne | struktury governance | orkiestracja zasobów | dynamic capabilities | asymetria informacji | organizacyjna ambidexterity | renta instytucjonalna | teoria opcji realnych | socjologia zakorzenienia | resource-based view | ograniczona racjonalność | eksploracja i eksploatacja

Przedsiębiorstwo jako organizacja rekonfigurująca granice rynku

Przedsiębiorstwo jako czasowy architekt rynku: interdyscyplinarna teoria kosztu, informacji, wiedzy, władzy i zmiany instytucjonalnej

Dotychczasowy wywód pozwala wyjść poza opis strategii firm w gospodarkach wschodzących i sformułować ogólniejszą teorię przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach instytucjonalnej niepełności. Punktem wyjścia jest tu obserwacja obecna w książce Khanny: zamiast traktować

„ryzyko kraju” jako jednorodną, egzogeniczną kategorię, należy rozbić je na mierzalne problemy funkcjonalne – brak wiarygodnej informacji, certyfikacji, finansowania, logistyki, egzekucji, kompetencji czy pośrednictwa. Dopiero następnie można oceniać je przez pryzmat wpływu na koszty transakcyjne, gotowość klienta do zapłaty oraz możliwość orkiestracji zasobów. Takie podejście pozwala zdefiniować przedsiębiorstwo nie tylko jako jednostkę produkcyjną, lecz jako organizację rekonfigurującą granice między rynkiem, hierarchią, siecią, kontraktem, platformą a instytucją publiczną.

Pierwszym filarem tej syntezy pozostaje Ronald Coase. Jego znaczenie dla analizowanej problematyki wykracza poza często przywoływaną formułę, według której firma istnieje, ponieważ korzystanie z rynku nie jest bezkosztowe. Sam Coase podkreślał później, że jego kluczowym wkładem było jawne wprowadzenie kosztów transakcyjnych do analizy ekonomicznej, co pozwoliło wyjaśnić istnienie przedsiębiorstw oraz różnice w sposobach organizacji działalności gospodarczej. Rynek wschodzący staje się z tej perspektywy szczególnym laboratorium teorii firmy; koszty, które w dojrzałym systemie są tak niskie, że przestają być poznawczo widoczne, osiągają tam rozmiary zmieniające samą architekturę organizacji. Jeśli przedsiębiorstwo musi samodzielnie zweryfikować tożsamość i wypłacalność kontrahenta, nauczyć dostawcę standardów produkcji, zorganizować transport, ubezpieczyć transakcję, udzielić klientowi kredytu, wyszkolić pracownika czy zbudować prywatny mechanizm egzekucji – granica firmy przesuwa się na zewnątrz. Nie wynika to z kultury „imperium korporacyjnego” ani upodobania właściciela do integracji pionowej, lecz jest racjonalną odpowiedzią na koszt rynku.

Gdy zaś zewnętrzni pośrednicy dojrzewają, ten sam rachunek może prowadzić w przeciwnym kierunku – ku outsourcingowi, modularności, partnerstwu lub wydzielaniu wcześniej zinternalizowanych funkcji. Khanna sugeruje monitorowanie momentu, w którym „wewnętrzne instytucje” firmy stają się mniej wydajne niż rozwijający się rynek zewnętrzny. Coase wyjaśnia zatem, dlaczego granica przedsiębiorstwa jest ruchoma, jednak nie pozwala rozstrzygnąć, jaki typ organizacji powinien zastąpić mechanizm rynkowy. W tym miejscu wkracza Oliver Williamson.

Dobór struktur governance jako narzędzie redukcji kosztów transakcyjnych

Ekonomia kosztów transakcyjnych jest równocześnie ekonomią governance: problemem nie jest tu abstrakcyjny wybór między "rynkiem" a "firmą", lecz dobór mechanizmu koordynacyjnego do właściwości konkretnej transakcji. Williamson rozwijał analizę alternatywnych struktur governance właśnie jako operacjonalizację problemu organizowania transakcji, włączając między innymi

zagadnienia adaptacji, kontraktu, hierarchii i rozwiązań pośrednich. W odniesieniu do pustek instytucjonalnych oznacza to, że głęboka internalizacja nie zawsze jest najlepszą odpowiedzią. Jeśli brakująca funkcja jest strategicznie krytyczna, jej jakość trudna do pomiaru, a błąd w wykonaniu generuje ogromne straty, uzasadnione mogą być własność i hierarchiczna kontrola. Jeżeli jednak można precyzyjnie zdefiniować parametry wykonania, znaleźć wiarygodnego partnera i stworzyć mechanizm zabezpieczający kontrakt, bardziej efektywna okaże się struktura hybrydowa. Relacje Bharti Airtel z Ericssonem oraz IBM są pod tym względem interesujące, gdyż pokazują możliwość zachowania kontroli nad architekturą modelu bez konieczności posiadania całej infrastruktury na własność. Khanna opisuje tę zdolność jako "orkiestrację zasobów" i zauważa, że partnerstwa w warunkach wysokiej asymetrii informacji mogą jednocześnie dostarczać zasoby i pełnić funkcję "importu zaufania".

W tej perspektywie samo pytanie "make or buy?" okazuje się zbyt ubogie. W rzeczywistości istnieje całe spektrum rozwiązań: produkcja własna, outsourcing, franchising, joint venture, partnerstwo długoterminowe, platforma, standard otwarty, licencjonowanie, konsorcjum, prywatny arbitraż czy sieć reputacyjna. Firma nie jest więc jednolitą hierarchią, lecz portfelem mechanizmów governance. Na jednym rynku może posiadać własną logistykę, na drugim korzystać z operatorów, a na trzecim stworzyć platformę łączącą niezależnych przewoźników. Strategiczna dojrzałość polega nie na wierności jednej doktrynie organizacyjnej, lecz na trafnym dopasowywaniu struktury do właściwości transakcji.

Trzeci filar stanowi Douglass North, który przesuwa analizę z poziomu pojedynczej transakcji na poziom historycznie ukształtowanych reguł gry. North podkreślał znaczenie formalnych reguł, nieformalnych ograniczeń i sposobów ich egzekucji, zaznaczając przy tym, że instytucje nie muszą powstawać jako rozwiązania społecznie efektywne. W świecie dodatnich kosztów transakcyjnych ich kształt zależy również od rozkładu siły negocjacyjnej i interesów aktorów zdolnych tworzyć reguły. To zasadnicze uzupełnienie optymistycznej interpretacji przedsiębiorczości instytucjonalnej: pustka nie jest po prostu technicznym brakiem oczekującym na racjonalnego innowatora.

Jest ona elementem istniejącego porządku, w którym ktoś może ponosić koszt, ale ktoś inny właśnie dzięki temu uzyskuje rentę. Dlatego każdą strategię "wypełniania pustki" należy analizować dwutorowo: najpierw w kategoriach efektywności transakcyjnej, a następnie w kategoriach redystrybucji władzy i dochodu. Nowy system logistyczny może obniżyć koszt dostaw, ale zniszczyć pozycję tradycyjnego pośrednika. Profesjonalny scoring może rozszerzyć dostęp do kredytu, lecz pozbawić lokalnego bankiera renty wynikającej z wyłącznego dostępu do informacji. Cyfrowa platforma może obniżyć koszt wejścia małego sprzedawcy, by później samej stać się dysponentem

dostępu do klienta. Instytucjonalna efektywność nie jest więc społecznie niewinna: każda nowa architektura rynku jednocześnie tworzy i wygasza określone pozycje. Perspektywa Northa prowadzi również do istotnej korekty deterministycznej wersji teorii modernizacji.

Wzrost PKB nie powoduje automatycznie zaniku pustek. Khanna wyraźnie wskazuje na ich trwałość oraz historyczne zakorzenienie, przypominając zarazem, że znikanie określonych braków może redukować przewagę struktur, które wcześniej je kompensowały. Instytucje rozwijają się nierównomiernie, ponieważ różne grupy mają różną zdolność blokowania lub promowania zmian. Szybkość innowacji technologicznej mierzy się w miesiącach, natomiast reforma sądownictwa, administracji, norm zawodowych czy kultury corporate governance – w dekadach. Powstaje wielowarstwowa temporalność rynku.

Asymetria informacji i zasoby jako źródła renty

Czwartym filarem jest ekonomia informacji Akerlofa, Spence'a i Stiglitza. Nobelowski opis ich dorobku podkreśla, że asymetria informacji może prowadzić do adverse selection; dobrze poinformowana strona może próbować wiarygodnie sygnalizować swoją jakość, natomiast strona mniej poinformowana – projektować mechanizmy screeningu pozwalające wydobyć ukrytą informację. Model pustek instytucjonalnych można wręcz potraktować jako teorię organizacyjnych odpowiedzi na asymetrię informacji w skali całego ekosystemu. Khanna wiąże teorię „rynku cytryn" z niedojrzałymi rynkami, na których kupujący nie potrafi wiarygodnie odróżnić jakości wysokiej od niskiej. Brak audytora, certyfikatora, ratingu, wiarygodnej marki czy systemu referencji nie oznacza wyłącznie tego, że klient „wie mniej" – zmienia to zachowanie całego rynku.

Cena zaczyna odzwierciedlać ryzyko jakości: dobrzy producenci mogą być niedowartościowani, inwestor żąda wyższej premii za ryzyko, pracodawca stosuje kosztowne testy, a przedsiębiorstwo rodzinne ma trudność z pozyskaniem kapitału mimo faktycznej jakości aktywów. Niedobór informacji może zatem ograniczać skalę wymiany nawet wtedy, gdy zarówno podaż, jak i popyt fizycznie istnieją. Z tej perspektywy marka, zagraniczny listing, partnerstwo z renomowanym inwestorem, audyt czy sieć serwisowa nie są miękkimi elementami marketingu. Są technologiami sygnalizacji wiarygodności. Podobnie własne due diligence, testy kwalifikacyjne i scoring są technologiami screeningu. Gdy państwowe lub rynkowe instytucje informacji są słabe, firma ponosi koszt tworzenia takich technologii samodzielnie. Jeśli potrafi wykonywać je lepiej od konkurencji, koszt niepewności przestaje być jedynie obciążeniem i staje się źródłem renty. To właśnie tutaj należy umieścić centralną dla materiału relację WTP-koszt.

Wschodzący Gigant może osiągać przewagę nie dlatego, że zawsze produkuje taniej, lecz dlatego, że potrafi jednocześnie zwiększać gotowość klienta do zapłaty i obniżać koszt transakcyjnej obsługi konkretnego segmentu. Khanna podkreśla właśnie zdolność takich firm do łączenia obu stron równania.

Finansowanie może zwiększyć zdolność klienta do zakupu, serwis zmniejszyć postrzegane ryzyko, certyfikacja zwiększyć zaufanie, a lokalna dystrybucja obniżyć koszt dotarcia. Te elementy działają jednocześnie na stronę przychodową i kosztową modelu. Piątym filarem jest resource-based view. Barney budował teorię trwałej przewagi na założeniu heterogeniczności zasobów przedsiębiorstw i analizował je poprzez ich wartość, rzadkość oraz trudność imitacji i substytucji. Model ten staje się szczególnie użyteczny w połączeniu z teorią pustek, ponieważ tłumaczy, dlaczego samo dostrzeżenie tego samego braku nie przynosi wszystkim przedsiębiorstwom takiej samej korzyści. Pustka jest elementem środowiska wspólnym dla konkurentów; przewaga powstaje dopiero wtedy, gdy jedna firma dysponuje wyjątkową zdolnością jej obsługi.

Najbardziej trwałym zasobem nie musi być zatem infrastruktura materialna. Konkurent może kupić ciężarówki, komputery, urządzenia czy powierzchnię magazynową. Znacznie trudniej nabyć skumulowaną wiedzę o tym, jak oceniać niewiarygodnie opisanych dostawców, zarządzać tysiącami mikrodystrybutorów, szkolić lokalnych mechaników, rozpoznawać nieformalne ryzyko kontrahenta oraz reagować na słabość formalnego enforcementu bez naruszania granic prawa i etyki. Tego rodzaju wiedza jest rozproszona pomiędzy ludzi, rutyny, relacje, dane i pamięć organizacyjną. Jej causal ambiguity – trudność wskazania jednej przyczyny sukcesu – zwiększa odporność na imitację.

Kompetencje dynamiczne jako zdolność rekonfiguracji architektury instytucjonalnej

W tym miejscu kluczowe staje się rozróżnienie między aktywem instytucjonalnym a kompetencją instytucjonalną. Aktywem może być własny system kredytowy, sieć serwisowa czy partnerstwo z regulatorem. Kompetencja jest natomiast zdolnością do diagnozowania, kiedy taki aktyw jest potrzebny, jak go zbudować i w którym momencie należy przestać go posiadać.

Aktyw może utracić wartość wraz z dojrzewaniem rynku, podczas gdy kompetencja rozpoznawania zmian pozostaje użyteczna w nowym otoczeniu. To właśnie ona ma największe szanse stać się globalnie przenośnym zasobem Emerging Giant. W tym punkcie koncepcja RBV przechodzi w dynamic capabilities. Teece, Pisano i Shuen wskazywali, że przewaga w środowisku szybkiej zmiany

zależy od specyficznych procesów koordynowania i integrowania zasobów, pozycji aktywów oraz historycznie ukształtowanych ścieżek rozwoju; podkreślali przy tym znaczenie replikowalności, imitowalności i path dependence. W warunkach pustek instytucjonalnych dynamic capability oznacza zatem coś więcej niż zwykłą „elastyczność". Jest to zdolność do rekonfigurowania własnej architektury instytucjonalnej w odpowiedzi na zmiany kosztów rynkowych, technologii, regulacji, kompetencji partnerów czy charakteru niepewności. Firma musi potrafić przejść od własności do outsourcingu, od globalnej standaryzacji do lokalnego eksperymentu, od współpracy do internalizacji, od prywatnego substytutu do korzystania z dojrzałego rynku oraz od lokalnej innowacji do jej globalnego transferu. Stąd w książce Khanny pojawia się postulat globalnego mindsetu jako zdolności operowania w różnych kontekstach bez utraty zwinności, a orkiestracja zasobów w warunkach pustek jest przedstawiona jako kompetencja o potencjalnie globalnym znaczeniu. Dynamic capabilities pozwalają również zrozumieć, dlaczego sukces może stać się zagrożeniem.

Firma, która perfekcyjnie nauczyła się wykorzystywać własną sieć, może zbyt późno zauważyć pojawienie się tańszego rynku zewnętrznego. Zdolność wykształcona w odpowiedzi na wcześniejszy problem przeobraża się wówczas w core rigidity. Przedsiębiorstwo nie przegrywa wtedy dlatego, że brakuje mu kompetencji, lecz dlatego, że posiada kompetencję zbyt głęboko zinstytucjonalizowaną wobec zmienionej rzeczywistości. Siódmy filar stanowi teoria organizacyjnego uczenia się Jamesa Marcha.

Jego klasyczna analiza eksploracji i eksploatacji dowodziła, że organizacje muszą dzielić zasoby między poszukiwanie nowych możliwości a doskonalenie znanych rozwiązań, przy czym procesy adaptacyjne mogą faworyzować krótkoterminową eksploatację kosztem długofalowej zdolności do eksplorowania. To rozróżnienie nadaje głębszy sens zasadzie Experiment to Fit. Rynek niepełny wymaga eksploracji, gdyż firma nie zna jeszcze wszystkich mechanizmów; po znalezieniu działającego modelu potrzebuje jednak eksploatacji – standaryzacji, skali, kontroli i obniżania kosztów. Zagrożenie pojawia się w momencie, gdy sukces w eksploatacji czyni dalszą eksplorację organizacyjnie niewygodną. Działająca sieć dystrybucyjna posiada własny budżet, menedżerów, miary sukcesu i narrację. Eksperyment sugerujący jej częściowe zastąpienie zagraża nie tylko technice, ale i interesom ludzi. Nowsze badania nad pułapką wczesnego sukcesu potwierdzają, że doświadczenie zwycięstwa może zaburzyć późniejszą równowagę między eksploracją a eksploatacją. Dynamic capabilities są zatem niemożliwe bez instytucjonalizacji prawa do kwestionowania własnych rutyn. Organizacja musi tworzyć przestrzeń, w której lokalny eksperyment może podważyć model centrali, a nie jedynie wykazać sposób jego wdrożenia.

Musi ona również potrafić odróżnić produktywną heterogeniczność od chaosu. Zbyt silna standaryzacja zabija lokalną wiedzę, zbyt daleka autonomia niszczy natomiast możliwość skali i uczenia się między jednostkami. Teoria rynków wschodzących staje się zatem teorią organizacyjnej ambidexterity – zdolności równoczesnego korzystania z rutyny i jej podważania.

Interdyscyplinarne filary strategii w warunkach niepełności

Ósmym filarem jest koncepcja ograniczonej racjonalności Herberta Simona. Jego dorobek rzuca światło na rzeczywiste procesy decyzyjne w organizacjach, gdzie nie istnieje ani pełna informacja, ani nieograniczona zdolność obliczeniowa decydentów. W kontekście pustek instytucjonalnych punkt ten jest fundamentalny: przedsiębiorstwo nie może po prostu „optymalnie wybrać" strategii wejścia, gdyż nie zna wszystkich możliwych scenariuszy rozwoju wypadków; często nie wie nawet, która konkretnie brakująca instytucja leży u źródeł obserwowanego problemu. Strategia wymaga zatem heurystyk, eksperymentów, stopniowego angażowania kapitału i organizacyjnego uczenia się. Najgroźniejszym błędem nie jest tu niedostatek danych, lecz fałszywe poczucie kompletności modelu poznawczego. Menedżer widzi cenę i wnioskuje o niskim dochodzie klienta, dostrzega nepotyczną sieć i zakłada irracjonalność, zauważa duży zapas i diagnozuje nieefektywność – nie pytając przy tym o funkcję tych zachowań w lokalnym systemie. To właśnie ograniczona racjonalność uzasadnia pokorę jako element strategii, a nie tylko cnotę osobistą.

Dziewiątym filarem jest teoria opcji realnych, która wprowadza do modelu czas, sekwencyjność i nieodwracalność. Literatura FDI stosuje logikę opcji w decyzjach lokalizacyjnych i wyborze formy wejścia właśnie dlatego, że różne konfiguracje inwestycji dają przedsiębiorstwu odmienne możliwości reagowania na przyszłą niepewność. Wybór między „wejściem", „czekaniem" a „wycofaniem się" wiąże się bezpośrednio z mobilnością zasobów i opcjami realnymi. W konsekwencji firma nie powinna oceniać każdej inwestycji wyłącznie przez pryzmat klasycznej oczekiwanej wartości przepływów. Mała inwestycja może być cenna, ponieważ kupuje informację i otwiera drogę do późniejszego zwiększenia skali. Joint venture może zachowywać opcję głębszej penetracji rynku, a nisza służyć jako laboratorium przed atakiem na segment masowy. Z kolei własna fabryka, choć może generować wysoki zwrot, jednocześnie ogranicza odwracalność decyzji. Strategia w warunkach pustki jest więc również projektowaniem praw do przyszłej zmiany decyzji.

Niepewność nie działa jednak jednokierunkowo. Jeśli ma charakter egzogeniczny i oczekiwanie pozwala pozyskać nową informację bez ponoszenia kosztów wejścia, opcja czekania zyskuje na wartości. Jeżeli natomiast niepewność dotyczy zachowania klienta, partnera czy regulatora i można

ją zredukować jedynie poprzez aktywny udział w rynku, wcześniejsze wejście staje się źródłem niezbędnego uczenia się. Firma musi zatem rozróżniać niepewność, którą czas redukuje samoczynnie, od tej, której zmniejszenie wymaga działania.

Dziesiątym filarem jest socjologia zakorzenienia Marka Granovettera. Jego klasyczny argument wskazuje, że działanie gospodarcze nie jest domeną atomistycznych jednostek istniejących poza społeczeństwem, lecz jest osadzone w trwałych strukturach relacji społecznych. Ma to kluczowe znaczenie dla teorii pustek: brak formalnego pośrednika nie oznacza automatycznie próżni. Tam, gdzie zawodzą formalne ratingi, funkcję reputacyjną przejmuje sieć osobista. Gdzie sądy działają powolnie, kontrakt egzekwuje się poprzez ryzyko utraty dostępu do społeczności biznesowej. Gdzie rynek headhunterów jest słabo rozwinięty, podstawowym mechanizmem selekcji stają się rekomendacje zawodowe. Zagraniczna korporacja może błędnie uznać te praktyki za przejaw zacofania, widząc koszt braku formalizacji, lecz nie dostrzegając funkcji, jaką faktycznie pełnią.

Granovetter pozwala zatem krytycznie zrewidować samo pojęcie „pustki". Wiele z nich nie jest pustką w sensie dosłownym, lecz przestrzenią zajętą przez relacyjne instytucje o ograniczonej skalowalności. Sieć zaufania może skutecznie chronić grupę pięćdziesięciu przedsiębiorców, ale nie obsłuży miliona anonimowych transakcji. System formalny ma przewagę skali, lecz traci bogactwo lokalnej informacji. Modernizacja nie musi więc oznaczać niszczenia sieci relacyjnych; może polegać na znalezieniu mechanizmów ich częściowej translacji na instytucje bardziej skalowalne.

Tutaj ujawnia się również ciemna strona zakorzenienia (embeddedness). Ta sama sieć, która redukuje niepewność, może wykluczać outsiderów, reprodukować nepotyzm, utrwalać etniczne lub rodzinne monopole informacyjne i działać jako bariera mobilności społecznej. Relacja społeczna jest więc jednocześnie kapitałem zaufania i potencjalnym mechanizmem zamknięcia. Podobnie jak prywatny standard, sieć może tworzyć efektywność dla insiderów kosztem dostępu osób z zewnątrz.

Jedenastym filarem jest resource dependence theory Pfeffera i Salancika. Jej punkt wyjścia różni się od RBV: organizacja nie jest autonomicznym posiadaczem zasobów, lecz pozostaje zależna od zewnętrznych aktorów kontrolujących środki niezbędne do jej przetrwania. Autorzy analizowali sposoby zmniejszania lub przekształcania tych zależności, m.in. poprzez relacje międzyorganizacyjne czy oddziaływanie na otoczenie. W tym świetle internalizacja pustki jawi się jako strategia redukcji zależności. Firma tworzy własne finansowanie, by nie polegać na banku o nieprzewidywalnych kryteriach; buduje logistykę, bo nie akceptuje zawodnego operatora; organizuje szkolenia, gdyż rynek pracy nie dostarcza odpowiednich kwalifikacji; pozyskuje globalnego partnera, gdy zależy jej na technologii lub reputacji, których sama nie posiada.

Należy jednak zauważyć, że każda redukcja jednej zależności może generować kolejną. Joint venture zmniejsza zależność informacyjną, lecz zwiększa zależność od partnera. Platforma uwalnia sprzedawcę od fizycznej sieci detalicznej, ale uzależnia go od algorytmu pośrednika. Firma zastępująca państwową egzekucję własnym mechanizmem może zwiększyć kontrolę nad transakcją, a jednocześnie zwiększyć zależność całego ekosystemu od siebie. Resource dependence theory ujawnia zatem, że strategia jest w dużej mierze zarządzaniem strukturą zależności, a nie prostym dążeniem do pełnej samowystarczalności.

Policentryczność jako alternatywa dla dychotomii państwo-rynek

Dwunastym filarem jest policentryczność Elinor Ostrom, której noblowski wykład nosił znamienny tytuł „Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems". Koncepcja ta uzupełnia nasz model, gdyż teoria pustek łatwo może popaść w fałszywą dychotomię: albo skuteczna instytucja publiczna, albo prywatne przedsiębiorstwo wypełniające brak. W rzeczywistych systemach gospodarczych występują jednak konfiguracje wieloośrodkowe, w których państwo, samorządy, organizacje branżowe, firmy, wspólnoty profesjonalne, sądy arbitrażowe, regulatorzy sektorowi, platformy i organizacje społeczne mogą wspólnie tworzyć jeden porządek governance.

Policentryczność i legitymacja jako bezpieczniki władzy instytucjonalnej

Odpowiedzią na pustkę nie zawsze musi być stworzenie jednego, potężnego substytutu. Często bardziej odporna okazuje się architektura policentryczna, w której kilka instytucji wzajemnie ogranicza swoje błędy. Prywatny standard może tu współistnieć z publiczną regulacją, niezależną certyfikacją i możliwością sądowego odwołania. Platforma może zarządzać codziennymi transakcjami, jednak interoperacyjność skutecznie zmniejsza koszt wyjścia.

Branża może ustanawiać specjalistyczne normy, podczas gdy państwo pilnuje procedur i praw podstawowych. Policentryczność jest szczególnie cenna, ponieważ każda instytucja obarczona jest innym typem błędu: państwo cierpi na asymetrię informacji, opóźnienia regulacyjne i ryzyko capture; firma prywatna zmaga się z konfliktem interesów i bodźcem do monopolizacji; sieć społeczna może wykluczać outsiderów, a rynek niedostatecznie dostarczać dobra publiczne.

Struktura wieloośrodkowa nie eliminuje tych niedoskonałości, ale ogranicza ryzyko, że błąd jednego centrum stanie się błędem całego systemu.

W tym miejscu teoria przedsiębiorstwa jako architekta rynku musi odejść od heroicznego modelu firmy "naprawiającej świat". Przedsiębiorstwo dysponuje wprawdzie szczególnymi zdolnościami do eksperymentowania i koordynowania zasobów, lecz nie posiada automatycznej legitymacji do przejmowania wszystkich funkcji publicznych. Jego przewaga wynika z koncentracji celu, a ta sama koncentracja sprawia, że ocenia on system przede wszystkim przez pryzmat własnej funkcji celu.

Społeczeństwo operuje znacznie szerszym zbiorem wartości: efektywnością, wolnością wejścia, ochroną słabszej strony, równością proceduralną, odpornością, prywatnością, sprawiedliwością oraz możliwością demokratycznego korygowania reguł. Trzynastym filarem syntezy jest zatem ekonomia polityczna władzy instytucjonalnej. Firma wypełniająca pustkę może zdobywać rentę innowacyjną, lecz wraz ze skalowaniem ryzykuje przekształcenie się w gatekeepera. Wówczas jej kompetencja obniżania kosztów transakcyjnych staje się jednocześnie zdolnością określania, kto w ogóle może dokonywać transakcji.

Przejście od przedsiębiorcy do instytucji jest płynne. Khanna sugeruje traktowanie pustki jako okazji do tworzenia własnych pośredników i strategicznej fosy, co z punktu widzenia strategii jest logiczne. Z perspektywy ekonomii politycznej pojawia się jednak kluczowe pytanie: czy przewaga wynikająca z usunięcia zawodności rynku nie przekształciła się w nową zawodność wynikającą z koncentracji kontroli? To właśnie tutaj firmę należy analizować jednocześnie jako innowatora i potencjalnego twórcę bariery. Powstaje analogia do klasycznej teorii naturalnego monopolu – niektóre infrastruktury, ze względu na wysokie koszty stałe i efekty sieciowe, sprawiają, że konkurencja wielu identycznych systemów byłaby nieefektywna.

Rozwiązaniem nie musi być jednak ani nieograniczona prywatna suwerenność, ani pełna nacjonalizacja. Można projektować dostęp, interoperacyjność, obowiązki proceduralne, separację funkcji, audyt, transparentność i możliwość odwołania. Problem staje się wówczas kwestią konstytucji infrastruktury, a nie tylko ceny. Czternastym filarem jest teoria legitymizacji i społecznego zakorzenienia organizacji. Firma może dysponować prawną możliwością działania, kapitałem i technologią, a mimo to nie uzyskać społecznej akceptacji niezbędnej do trwałego funkcjonowania. Metro Cash & Carry w książce Khanny nie mierzy się wyłącznie z technicznym problemem dystrybucji, lecz z istniejącą strukturą pośredników, interesów i regulacji. Wniosek jest jednoznaczny: współtworzenie rynku wymaga zrozumienia, czy obecność firmy narusza istniejące struktury władzy. Legitymizacja jest zasobem odmiennym od reputacji jakościowej. Konsument może wierzyć w jakość produktu, podczas gdy społeczeństwo kwestionuje prawo firmy do

reorganizowania lokalnego rynku. Przedsiębiorstwo może więc posiadać market legitimacy, lecz nie posiadać institutional legitimacy.

Wielokryterialność strategii i wartość odporności organizacyjnej

Im bardziej firma przejmuje funkcje infrastrukturalne, tym ważniejsza staje się ta druga kategoria. Tutaj ujawnia się antropologiczny wymiar strategii: każda instytucja jest osadzona nie tylko w interesie ekonomicznym, lecz także w narracji o sprawiedliwości, godności, roli państwa, lokalnej autonomii i znaczeniu pracy. Tradycyjny pośrednik może być droższy, ale społecznie postrzegany jako członek wspólnoty; globalna platforma bywa bardziej efektywna, lecz traktowana jak anonimowa siła zewnętrzna. Konflikt nie rozgrywa się więc wyłącznie na poziomie kosztów – jest to konfliktem porządków znaczeń.

W tym miejscu szczególnie ryzykowne staje się mechaniczne stosowanie pojęcia „najlepszej praktyki". Praktyka jest bowiem najlepsza zawsze względem konkretnego kryterium. Model maksymalizujący wydajność logistyczną może zwiększać wrażliwość na szok, system kładący nacisk na kontrolę jakości może wykluczać małych producentów, a digitalizacja zwiększająca przejrzystość – ograniczać prywatność. Strategie instytucjonalne są zatem problemami wielokryterialnymi, a nie prostym ćwiczeniem z optymalizacji kosztów.

Piętnastym filarem jest odporność organizacyjna. Pustki instytucjonalne zwiększają znaczenie buforów, redundancji, relacji długoterminowych i zdolności do absorbowania wstrząsów. To, co w stabilnym środowisku jawi się jako nieefektywny zapas lub nadmierna integracja, może posiadać wartość opcyjną w systemie niestabilnym. Przykład Tetra Pak pokazywał, że globalna zdolność absorpcji ryzyka staje się kapitałem relacyjnym w czasie kryzysu. Strategia „lean" i strategia resilience nie zawsze wskazują więc tego samego optimum; istnieje tu napięcie między efektywnością statyczną a adaptacyjnością dynamiczną.

Firma maksymalnie szczupła w normalnych warunkach może okazać się podatna na zakłócenia po stronie jednego dostawcy. Organizacja posiadająca redundancję płaci codziennie więcej, ale zachowuje ciągłość działania w kryzysie. W warunkach instytucjonalnej niepewności część tej „nadmiarowości" jest w istocie składką ubezpieczeniową. Jakości strategii nie należy zatem mierzyć wyłącznie średnim kosztem w stanie równowagi, lecz analizować rozkład wyników w różnych scenariuszach, ze szczególnym uwzględnieniem skutków skrajnych. Przedsiębiorstwo o nieco wyższym koszcie jednostkowym, które utrzymuje sprawność podczas kryzysu, może posiadać

większą wartość długookresową niż organizacja perfekcyjnie zoptymalizowana, lecz pozbawiona bufora.

Szesnastym filarem syntezy jest czas. Każda z przywołanych teorii posiada własną temporalność – tak choćby koszt transakcyjny może wymusić natychmiastową internalizację.

Przedsiębiorstwo jako czasowy architekt struktur rynkowych

Zasoby w ujęciu RBV buduje się latami. Instytucje Northa ewoluują jeszcze wolniej. Z kolei opcja realna może tracić na wartości z każdym wejściem nowego konkurenta. Legitymizacja powstaje stopniowo, podczas gdy reputacja potrafi zniknąć w jednym kryzysie. Dynamic capability polega zatem częściowo na koordynowaniu tych różnych zegarów.

Właśnie dlatego ta sama strategia może być racjonalna w krótkim okresie i destrukcyjna w długim. Własna infrastruktura pozwala na natychmiastowe wejście na rynek, lecz po dekadzie może stać się balastem. Partnerstwo obniża koszt uczenia się, ale z czasem tworzy nowego konkurenta. Zamknięty standard przyspiesza skalowanie, by później sprowokować regulatora i zwiększyć opór ekosystemu. Decyzji strategicznej nie można zatem oceniać w oderwaniu od jej trajektorią instytucjonalną. Z tego punktu widzenia przedsiębiorstwo należy ujmować jako czasowego architekta rynku.

Przymiotnik „czasowy” jest tu kluczowy. Firma może przez pewien okres pełnić funkcję niezbędną dla istnienia rynku lepiej niż państwo czy rozproszeni pośrednicy, ale nie oznacza to, że powinna robić to zawsze. Z czasem może przekazać tę rolę niezależnym podmiotom, otworzyć standard, przekształcić ją w oddzielny biznes lub poddać publicznym regułom. Architekt nie jest suwerenem budynku; projektuje strukturę, która z czasem powinna funkcjonować samodzielnie, bez jego ciągłej i arbitralnej obecności.

Ta metafora pozwala uniknąć dwóch skrajności. Pierwsza – neoliberalna w uproszczonym wydaniu – zakłada, że rynek samoczynnie dostarczy wszystkie potrzebne instytucje, o ile państwo nie będzie mu przeszkadzać. Druga – etatystyczna w równie prostej formie – przyjmuje, że jedynie państwo posiada legitymację i zdolność budowania infrastruktury instytucjonalnej. Analiza przypadków wskazuje na bardziej złożony mechanizm: rynki powstają poprzez historyczne współdziałanie państw, przedsiębiorstw, organizacji zawodowych, sieci społecznych, technologii i podmiotów pośredniczących.

Coase uczy nas, że granice firmy zależą od kosztów transakcyjnych; Williamson wskazuje na znaczenie właściwej formy governance, a North przypomina, że reguły mają swoją historię i wynikają z rozkładu sił. Akerlof, Spence i Stiglitz dowodzą, że asymetria informacji zmienia samą możliwość wymiany, podczas gdy Barney zauważa, iż różnice między firmami mogą przekształcać wspólne ograniczenie w indywidualną przewagę. Teece dodaje, że zasób jest wartościowy tylko wtedy, gdy organizacja potrafi go rekonfigurować, a March podkreśla konieczność balansowania między uczeniem eksploracyjnym a eksploatacyjnym. Simon przypomina o ograniczonych możliwościach poznawczych w procesie decyzyjnym, Granovetter wskazuje na społeczny charakter transakcji, zanim staną się one abstrakcyjnie rynkowe, a Pfeffer i Salancik zauważają, że przedsiębiorstwo zawsze tkwi w sieci zależności. Wreszcie Ostrom pokazuje, że złożone problemy governance nie muszą być rozwiązywane przez jedno centrum.

Teorie te nie konkurują o jeden triumfalny opis rynku; opisują raczej różne warstwy tego samego problemu. Ich synteza pozwala zaproponować precyzyjniejszy model przyczynowy: pustka instytucjonalna zwiększa koszt informacji, egzekucji, koordynacji lub pozyskania zasobu. Przedsiębiorstwo ocenia wówczas, czy koszt ten uniemożliwia wykorzystanie jego podstawowej przewagi. Jeśli tak, wybiera odpowiednią strukturę governance: internalizację, partnerstwo, prywatny standard, platformę, etapowe wejście albo rezygnację.

Jeżeli wypracowane rozwiązanie jest wartościowe i trudne do imitacji, staje się zasobem strategicznym. Jeśli firma potrafi rekonfigurować je w innych kontekstach, zasób ewoluuje w dynamiczną kompetencję. Gdy rozwiązanie osiąga dużą skalę, firma może zacząć współtworzyć reguły rynku, a jeśli kontrola nad daną funkcją staje się niezbędna dla innych uczestników, rodzi się prywatna władza instytucjonalna. W miarę dojrzewania otoczenia źródłowa przewaga może ulec erozji; firma musi wtedy zdecydować, czy kompetencję przekształcić, otworzyć, wyeksportować czy porzucić.

Instytucjonalne źródła renty a przenośność kompetencji

Nie mamy tu zatem do czynienia z linearnym modelem „brak → rozwiązanie → sukces”. To pętla ewolucyjna, w której rozwiązanie jednego problemu modyfikuje środowisko i generuje kolejny. Platforma eliminuje niedostatek informacji, by następnie stworzyć problem kontroli danych. Własna logistyka niweluje deficyt dostawców, z czasem stając się legacy cost. Grupa biznesowa kompensuje niedojrzałość rynku kapitałowego, by później potencjalnie blokować rozwój konkurencji. Zagraniczny listing podnosi wiarygodność firmy, ale jednocześnie narzuca kosztowne regulacje. Każde rozwiązanie niesie ze sobą określone koszty instytucjonalne.

Dlatego głównym wskaźnikiem jakości strategii nie powinien być sam wzrost udziału w rynku czy bieżąca rentowność. Kluczowe jest pytanie, czy przedsiębiorstwo redukuje łączny koszt koordynowania zasobów i zarządzania niepewnością w sposób, który pozostaje adaptowalny wobec przyszłych zmian. Firma może dziś osiągać najwyższą marżę tylko dlatego, że eksploatuje niedoskonałość, która jutro zniknie. Inna może akceptować niższy zwrot, budując kompetencję zdolną do transferu globalnego. Różnica ta ujawnia się dopiero w czasie.

W tym ujęciu finansowa miara przewagi powinna zostać uzupełniona o analizę renty instytucjonalnej i jej źródła. Należy rozróżnić rentę wynikającą z innowacyjnego usunięcia tarcia, rentę opartą na kapitale relacyjnym, rentę z posiadania trudno imitowalnej infrastruktury, rentę monopolistyczną z gatekeepingu oraz rentę polityczną wynikającą z uprzywilejowania. Wszystkie mogą generować identyczny EBIT, lecz mają całkowicie odmienne implikacje dla trwałości przewagi i dobra wspólnego. Rozróżnienie to jest szczególnie istotne przy ocenie Wschodzących Gigantów. Sam fakt, że firma skutecznie funkcjonuje w trudnym otoczeniu, nie dowodzi jeszcze wyjątkowej kompetencji.

Może ona być chroniona przez regulacje, kredyt państwowy, relacje polityczne czy kontrolę nad koncesją. Dopiero ekspansja do środowiska pozbawionego tych osłon ujawnia przenośność kompetencji. Globalizacja działa wówczas jak eksperyment identyfikacyjny: oddziela realne zdolności organizacyjne od renty wynikającej z kontekstu. Analogiczny test dotyczy MNC.

Globalna marka i kapitał nie są dowodem zdolności instytucjonalnej. Dopiero rynek, na którym firma nie może polegać na znanych pośrednikach, weryfikuje, czy jej przewaga jest autonomiczna, czy została częściowo „pożyczona" od dojrzałego otoczenia. MNC i Emerging Giant przechodzą zatem symetryczne próby. Pierwsza musi odkryć, jaka część sukcesu należała do instytucji macierzystych; drugi – w jakim stopniu wynikał on z lokalnego zakorzenienia.

Przedsiębiorstwo jako czasowy architekt rynku

Pozwala to sformułować jedenastą, zasadniczą tezę artykułu: przedsiębiorstwo jest konkurencyjne instytucjonalnie wtedy, gdy potrafi diagnozować koszt brakujących funkcji rynku, projektować wobec nich odpowiednią strukturę governance oraz przekształcać powtarzalne rozwiązania w trudno imitowalne kompetencje, a następnie rekonfigurować je lub porzucać wraz ze zmianą otoczenia – nie zamieniając przy tym własnej przewagi w niekontrolowaną władzę nad warunkami uczestnictwa innych podmiotów. W tym punkcie klasyczna granica między mikroekonomią, teorią organizacji, socjologią, prawem a nauką o polityce staje się sztuczna. Koszt transakcyjny jest równocześnie problemem ekonomicznym i prawnym. Zaufanie łączy w sobie wymiar

psychologiczny, społeczny i gospodarczy. Marka pełni funkcję aktywa marketingowego oraz instytucji sygnalizacji. Platforma jest zarazem przedsiębiorstwem technologicznym i prywatnym regulatorem. Sieć biznesowa stanowi zasób społeczny i potencjalną barierę wejścia. Corporate governance to nie tylko mechanizm kontroli agencji, ale i sposób budowania legitymizacji wobec inwestora. Ekspansja zagraniczna z kolei jest strategią wzrostu oraz procesem uczenia się od odmiennego systemu instytucjonalnego.

Interdyscyplinarność nie polega zatem na mechanicznym dołączaniu kolejnych teorii. Jej wartość ujawnia się tam, gdzie jedna perspektywa odsłania zmienną ukrytą dla drugiej. Coase dostrzega koszt rynku; Granovetter pyta, czy rynek jest społecznie osadzony. Barney widzi zasób; Pfeffer i Salancik pytają, od czyjej kontroli ten zasób zależy. Teece analizuje rekonfigurację; March wskazuje na konflikt między eksploracją a eksploatacją. North dostrzega ewolucję reguł; Stiglerowska ekonomia polityczna pyta, kto ma interes w ich utrzymaniu. Ostrom przypomina zaś, że rozwiązaniem nie musi być ani jednolita hierarchia publiczna, ani jeden prywatny suweren. Dzięki takiej syntezie pojęcie "rynku" odzyskuje swoją złożoność. Rynek nie jest pustą przestrzenią pomiędzy podmiotami, lecz społeczną technologią redukcji niepewności, zbudowaną z prawa, informacji, reputacji, infrastruktury, standardów, norm, wiedzy i mechanizmów sankcji. Cena działa skutecznie tylko dlatego, że ogromna liczba wcześniejszych problemów została już rozwiązana przez instytucje. Tam, gdzie luki pozostają, przedsiębiorstwo musi uczestniczyć w ich wypełnianiu.

Dlatego najgłębsza różnica między rynkiem rozwiniętym a wschodzącym nie tkwi w poziomie konsumpcji ani wielkości PKB, lecz w lokalizacji kosztu instytucjonalnego. W systemie dojrzałym koszt ten jest rozłożony pomiędzy sądy, banki, certyfikatorów, regulatorów, platformy, ubezpieczycieli, szkoły, operatorów infrastruktury i dziesiątki innych wyspecjalizowanych instytucji. W systemie niepełnym większą część tego ciężaru musi ponieść pojedyncza transakcja lub przedsiębiorstwo. Prowadzi to do swoistego prawa strategicznego: im mniej rynku istnieje jako gotowej infrastruktury, tym więcej firma musi produkować poza własnym produktem.

Produkuje zaufanie, kompetencję, standard, finansowanie, informację i egzekucję. Im lepiej potrafi rozłożyć koszty tej produkcji na dużą skalę, tym większa szansa na zbudowanie przewagi. Jednak im dłużej pełni tę rolę, tym pilniejsze staje się pytanie, czy nadal jedynie umożliwia rynek, czy zaczyna już nim władać. Właśnie dlatego określenie "czasowy architekt rynku" wydaje się trafniejsze niż "firma wypełniająca pustkę". Architektura zakłada świadome łączenie wielu elementów; czasowość przypomina, że żadne rozwiązanie instytucjonalne nie ma prawa do wieczności. Najlepsza firma nie buduje jednego rozwiązania raz na zawsze, lecz rozwija zdolność do ciągłego rozumienia, jaka infrastruktura wymiany jest w danym momencie potrzebna – i kiedy

sama powinna ustąpić miejsca rynkowi, sieci, partnerowi albo instytucji publicznej. Można to zamknąć parafrazą wcześniejszej maksymy: dojrzały rynek ukrywa swoje instytucje, rynek wschodzący zmusza przedsiębiorstwo, aby je zobaczyło, natomiast najbardziej dojrzałe przedsiębiorstwo potrafi dostrzec moment, w którym zbudowana przez nie instytucja przestaje służyć rynkowi i zaczyna służyć przede wszystkim samej sobie. W tym właśnie miejscu teoria strategii spotyka się z etyką odpowiedzialności i teorią dobrego ładu gospodarczego.

> Najbardziej dojrzałe przedsiębiorstwo to takie, które potrafi dostrzec moment, w którym zbudowana przez nie instytucja przestaje służyć rynkowi i zaczyna służyć przede wszystkim samej sobie. Czy zatem prawdziwa przewaga konkurencyjna polega na budowaniu struktur władzy, czy wręcz przeciwnie – na odwadze ich oddania w chwili, gdy stają się one balastem dla rozwoju ekosystemu? W tym punkcie zimna kalkulacja strategii nieuchronnie spotyka się z etyką odpowiedzialności za ład gospodarczy.

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, i dyrektorem Instytutu Lakshmi Mittal i Rodziny Azji Południowej na Uniwersytecie Harvarda. Jego badania koncentrują się na strategii, biznesie międzynarodowym, rynkach wschodzących i globalnym rozwoju gospodarczym. Khanna jest najbardziej znany z rozwinięcia koncepcji „pustki instytucjonalnej", podkreślając, jak brak wyspecjalizowanych pośredników i infrastruktury wspierającej stwarza zarówno wyzwania, jak i strategiczne możliwości dla przedsiębiorstw w gospodarkach rozwijających się. Przeprowadził również szeroko zakrojone badania porównawcze, badając przedsiębiorczość i ewolucję gospodarczą w Chinach i Indiach. Jako członek Akademii Biznesu Międzynarodowego, Khanna doradzał międzynarodowym korporacjom, organizacjom rządowym i przedsiębiorstwom społecznym na całym świecie.

Tarun Khanna *(born 1968) is an Indian-born American business scholar and strategist. He is the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School, where he joined the faculty in 1993, and serves as the Director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. His research focuses on strategy, international business, emerging markets, and global economic development. Khanna is best known for developing the concept of "institutional voids," highlighting how the absence of specialized intermediaries and supportive infrastructure creates both challenges and strategic opportunities for enterprises in developing economies. He has also conducted extensive comparative research examining entrepreneurship and economic evolution across China and India. A Fellow of the Academy of International Business, Khanna has advised multinational corporations, governmental organizations, and social enterprises worldwide.*

Harvard University

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



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

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965

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

George Akerlof

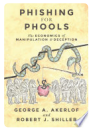
ISBN: 9788072614783



[3] "Animal Spirits"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9781400834723



[4] "Phishing for Phools"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



[5] "Mismeasuring our lives : why GDP doesn't add up"

Joseph Stiglitz

ReadHowYouWant.com | ISBN: 9781459617797

[6] "Formování učící se společnosti: nový pohled na růst, rozvoj a společenský pokrok"

Joseph Stiglitz

[7] "Organizations"

James March

[8] "behavioral theory of the firm"

James March



[9] "Interorganizational influence and managerial attitudes"

Jeffrey Pfeffer



[10] "Merger as a response to organizational interdependence"

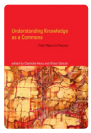
Jeffrey Pfeffer



[11] "Rules, Games, and Common-pool Resources"

Elinor Ostrom

University of Michigan Press | ISBN: 9780472065462



[12] "Understanding Knowledge as a Commons"

Elinor Ostrom

National Geographic Books | ISBN: 9780262516037

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] "The Nature of the Firm"

Ronald H. Coase

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

Źródło

[2] "The Problem of Social Cost"

Ronald H. Coase

1960 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1002/9780470752135.ch1

Źródło

[3] "The New Institutional Economics"

Ronald H. Coase

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

Źródło

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

Ronald H. Coase

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

Źródło

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

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Źródło

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

Oliver E. Williamson

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

Źródło

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

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

[8] **"Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives"**

Oliver E. Williamson

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393356

Źródło

[9] **"Institutions, Institutional Change and Economic Performance"**

Douglass C. North

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

Źródło

[10] **"Structure and Change in Economic History"**

Peter George, Douglass C. North

1983 | Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d économique | DOI: 10.2307/135165

Źródło

[11] **"A Transaction Cost Theory of Politics"**

Douglass C. North

1990 | Journal of Theoretical Politics | DOI: 10.1177/0951692890002004001

Źródło

[12] **"Transaction costs through time"**

Douglass C. North

1997 | Transaction Cost Economics | DOI: 10.4337/9781035335114.00013

Źródło

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

George A. Akerlof

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

Źródło

[14] "Identity and the Economics of Organizations"

George A. Akerlof, Rachel E. Kranton

2005 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/0895330053147930

Źródło

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

A. Michael Spence

1974 | Medical Entomology and Zoology

Źródło

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

A. Michael Spence

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

Źródło

[17] "Multi-Product Quantity-Dependent Prices and Profitability Constraints"

A. Michael Spence

1980 | The Review of Economic Studies | DOI: 10.2307/2296915

Źródło

[18] "Learning Curve Spillovers and Market Performance"

Pankaj Ghemawat, A. Michael Spence

1985 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1093/qje/100.supplement.839

Źródło

[19] "Economics of Information and the Theory of Economic Development"

Joseph Stiglitz

1985 | DOI: 10.3386/w1566

Źródło

[20] "The Revolution of Information Economics: The Past and the Future"

Joseph Stiglitz

2017 | DOI: 10.3386/w23780

Źródło

[21] "Information and the Change in the Paradigm in Economics"

Joseph E. Stiglitz

2003 | Economics for an Imperfect World | DOI: 10.7551/mitpress/2605.003.0035

Źródło

[22] "The Economics of Information in a World of Disinformation: a Survey Part 1: Indirect Communication"

J. Stiglitz, A. Kosenko

2024 | Social Science Research Network | DOI: 10.2139/ssrn.4702242

Źródło

[23] "Embracing Experimental Strategy – Nurturing Strategic Agility in Uncertain Times"

Yves Doz, Jens Meyer, Loïc Sadoulet, Jay B. Barney

2025 | Academy of Management Proceedings | DOI: 10.5465/amproc.2025.23349symposium

Źródło

[24] "Resource-based theory: empirical research*"

Jay B Barney, Delwyn N Clark

2007 | Resource-Based Theory | DOI: 10.1093/oso/9780199277681.003.0011

Źródło

[25] "Resource-based theory and vertical integration*"

Jay B Barney, Delwyn N Clark

2007 | Resource-Based Theory | DOI: 10.1093/oso/9780199277681.003.0008

Źródło

[26] "Resource-based theory and corporate diversification*"

Jay B Barney, Delwyn N Clark

2007 | Resource-Based Theory | DOI: 10.1093/oso/9780199277681.003.0009

Źródło

[27] "Dynamic capabilities and strategic management"

David J. Teece, Gary Paul Pisano, Amy Shuen

1997 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z

Źródło

[28] "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction"

David J. Teece, Gary Paul Pisano

1994 | Industrial and Corporate Change | DOI: 10.1093/icc/3.3.537-a

Źródło

[29] "The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis"

Gary Paul Pisano

1990 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393554

Źródło

[30] "Beyond World-Class : The New Manufacturing Strategy"

Gary Paul Pisano, Robert H. Hayes

1994 | Harvard business review

Źródło

[31] "Exploration and Exploitation in Organizational Learning"

James G. March

1991 | Organization Science | DOI: 10.1287/orsc.2.1.71

Źródło

[32] "A Garbage Can Model of Organizational Choice"

Michael D. Cohen, James G. March, Johan Pelck Olsen

1972 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392088

Źródło

[33] "Organizational Learning"

Barbara Levitt, James G. March

1988 | Annual Review of Sociology | DOI: 10.1146/annurev.so.14.080188.001535

Źródło

[34] **"The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life"**

James G. March, Johan Pelck Olsen

1983 | American Political Science Review | DOI: 10.2307/1961840

Źródło

[35] **"Information Processing in Computer and Man (1964)"**

Herbert Simon

1997 | Elsevier eBooks | DOI: 10.1016/b978-0-7506-9849-8.50004-6

Źródło

[36] **"Observations and Comments on the Organization Studies of the Systems Research Laboratory"**

Herbert Simon

1952 | RAND Corporation eBooks | DOI: 10.7249/rm922

Źródło

[37] **"The Cost of Paying Attention: Cognitive Resource Scarcity and Investor Activity Around FDA Announcements"**

Herbert Simon, Doron Kliger, Ofir Levi, Tiran Rothman

2014

Źródło

[38] **"Chapter 3. From Information to Knowledge What information consumes is rather obvious: it consumes the attention of its recipients. Hence, a wealth of information creates a poverty of attention, and a need to allocate that attention efficiently among the overabundance of information sources that might consume it."**

Herbert Simon

1999

Źródło

[39] **"Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness"**

Mark S. Granovetter

1985 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/228311

Źródło

[40] **"The Impact of Social Structure on Economic Outcomes"**

Mark S. Granovetter

2005 | The Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/0895330053147958

Źródło

[41] "Chapter 9 ECONOMIC ACTION AND SOCIAL STRUCTURE: THE PROBLEM OF EMBEDDEDNESS"

Mark Granovetter

2004 | The New Economic Sociology | DOI: 10.1515/9780691229270-010

Źródło

[42] "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective"

H. Joseph Reitz, Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1979 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/257794

Źródło

[43] "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design"

Gerald R. Salancik, Jeffrey Pfeffer

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392563

Źródło

[44] "The External Control of Organizations."

Jarlath Benson, Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik

1978 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2392573

Źródło

[45] "Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior"

John B. Dowling, Jeffrey Pfeffer

1975 | The Pacific Sociological Review | DOI: 10.2307/1388226

Źródło

[46] "Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis"

Edella C. Schlager, Элинор Остром

1992 | Land Economics | DOI: 10.2307/3146375

Źródło

[47] "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"

Adam Smith, Edwin Cannan, George J. Stigler

1977 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226763750.001.0001

Źródło

[48] "The Economics of Information"

George J. Stigler

1961 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258464

Źródło

[49] "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market"

George J. Stigler

1951 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/257075

Źródło

[50] "Information in the Labor Market"

George J. Stigler

1962 | Journal of Political Economy | DOI: 10.1086/258727

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[51] "Empresas CAP, 1994"

Tarun Khanna, Danielle Wu

1998

Źródło

[52] "PDS: Ring-Fencing the Ranch"

Dennis Campbell, Tarun Khanna, Kerry Herman

2020

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: 96348698-b244-431a-af7a-eb280bfc323b