# Przedsiębiorstwo jako instytucja: od wypełniania pustek rynkowych do prywatnej władzy gatekeepera w ujęciu Taruna Khanny


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje zjawisko przejmowania funkcji instytucjonalnych przez firmy działające w warunkach pustek rynkowych. Autor wskazuje, że przedsiębiorstwa często zmuszone są do pełnienia roli regulatorów, certyfikatorów czy sędziów, aby obniżyć koszty transakcyjne i zapewnić sprawność operacyjną. Proces ten prowadzi do powstania tzw. prywatę ordering, gdzie prywatne reguły zastępują prawo publiczne. Kluczowym problemem staje się moment, w którym firma przestaje być jedynie podmiotem rynkowym, a staje się instytucjonalnym gatekeeperem kontrolującym infrastrukturę dostępu. W takiej sytuacji dobrowolność uczestnictwa w rynku zanika, a prywatne decyzje organizacyjne zyskują skutki zbliżone do decyzji publicznych, co rodzi konflikt między ekonomiczną efektywnością a proceduralną sprawiedliwością i legitymizacją władzy.

The article analyzes the phenomenon of firms assuming institutional functions while operating under conditions of market voids. The author indicates that enterprises are often forced to act as regulators, certifiers, or judges to lower transaction costs and ensure operational efficiency. This process leads to the emergence of so-called 'private ordering,' where private rules replace public law. The key problem arises at the moment when a company ceases to be merely a market entity and becomes an institutional gatekeeper controlling access infrastructure. In such a situation, the voluntariness of market participation vanishes, and private organizational decisions acquire effects similar to public decisions, creating a conflict between economic efficiency and procedural fairness and the legitimacy of power.

Artykuł analizuje proces transformacji przedsiębiorstwa z podmiotu rynkowego w prywatnego regulatora, który zachodzi w warunkach tzw. pustek instytucjonalnych. Autor stawia tezę, że firmy wypełniające luki w infrastrukturze rynku (np. poprzez tworzenie systemów certyfikacji, logistyki czy płatności) nieuchronnie ewoluują w stronę 'gatekeeperów' – strażników dostępu, którzy kontrolują reguły gry dla innych uczestników. Choć taka centralizacja początkowo zwiększa efektywność i redukuje koszty transakcyjne, prowadzi ona do powstania nowej, niebezpiecznej asymetrii władzy i informacji. Przedsiębiorstwo przestaje być jedynie konkurentem, a staje się suwerenem infrastrukturalnym, co rodzi ryzyko arbitralności decyzji i tzw. 'przechwycenia regulacji' (regulatory capture), gdzie państwo staje się zależne od wiedzy prywatnego operatora. Tekst dowodzi, że rozwiązanie pierwotnych problemów rynkowych tworzy nową pustkę: brak mechanizmów kontroli nad prywatną władzą instytucjonalną, co wymaga wprowadzenia hybrydowych form nadzoru i etyki 'samozwiązania' organizacji.

**SŁOWA KLUCZOWE**

pustki instytucjonalne | prywatna władza gatekeepera | private ordering | regulatory capture | Digital Markets Act | asymetria informacji | koszty transakcyjne | monopol funkcji instytucjonalnej | contestability | renta instytucjonalna | governance by platforms | efekt sieciowy | architektura rynku | interoperacyjność | konstytucja firmy

# Przedsiębiorstwo jako prywatny regulator i gatekeeper

Kiedy przedsiębiorstwo staje się instytucją: prywatna władza, regulatory capture i granice rynkowej architektury

Dotychczasowa analiza prowadziła konsekwentnie do tezy, że firma działająca w warunkach pustek instytucjonalnych nie może ograniczać się jedynie do produkcji dobra lub usługi. Często musi ona finansować nabywcę, certyfikować dostawcę, szkolić pracowników, budować logistykę, dostarczać informacje, zarządzać reputacją, arbitrażować konflikty czy wypracowywać prywatne mechanizmy egzekwowania zobowiązań. Materiał źródłowy ujmuje tę tendencję wprost: brak sędziów, regulatorów, certyfikatorów czy wyspecjalizowanych pośredników zmusza przedsiębiorstwa do

samodzielnego projektowania funkcji, które na dojrzałym rynku są rozproszone między wiele instytucji. Jeśli jednak firma przejmuje wystarczająco wiele takich zadań i uzależnia od siebie znaczną liczbę uczestników, przestaje być wyłącznie podmiotem rynkowym. Zaczyna częściowo definiować, czym rynek jest i na jakich regułach opiera się w nim uczestnictwo. W tym punkcie granica między strategią przedsiębiorstwa a teorią ładu gospodarczego staje się płynna.

Firma tworząca własny system finansowania klienta pozostaje jeszcze rozpoznawalnym przedsiębiorstwem rozszerzającym łańcuch wartości. Jednak podmiot, który ustala standardy jakości dla tysięcy dostawców, ocenia ich wiarygodność, kontroluje dostęp do klientów, rozstrzyga reklamacje i nakłada sankcje za naruszenie regulaminu, wykonuje już zespół funkcji przypominających działalność regulatora.

Jeżeli dodatkowo jej infrastruktura staje się niezbędna do prowadzenia działalności w danym segmencie, prywatna decyzja organizacyjna zyskuje skutki zbliżone do decyzji publicznej. Nie oznacza to jednak, że granicę tę można wyznaczyć prostym kryterium wielkości firmy. Mała izba handlowa może ustanawiać kluczowy standard, podczas gdy ogromna fabryka może mieć znikomy wpływ na reguły sektora.

Kluczowa jest pozycja funkcjonalna. Im więcej węzłów kontroluje przedsiębiorstwo, tym bardziej zbliża się do roli instytucjonalnego gatekeepera. Władza nie wynika wówczas jedynie z udziału w sprzedaży, lecz z kontroli infrastruktury dostępu. Khanna ilustruje to przykładem przejścia od zwykłego kontraktu do prywatnego enforcementu w przypadku firmy Monsanto w Brazylii. System poboru opłat technologicznych w punktach skupu jawi się tam jako próba zastąpienia nieskutecznego mechanizmu sądowego prywatną strukturą egzekucyjną, osadzoną bezpośrednio w fizycznym łańcuchu dostaw. Z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych rozwiązanie to jest zrozumiałe: skoro dochodzenie roszczeń od wielu rozproszonych użytkowników jest kosztowne i niepewne, efektywniej staje się skoncentrować egzekucję w niewielkiej liczbie punktów, przez które przechodzi produkt.

Jednocześnie przypadek ten uwypukla różnicę między efektywnością a legitymizacją egzekucji. Szybszy mechanizm nie jest automatycznie mechanizmem bardziej uzasadnionym. System prawa publicznego oferuje proceduralne zabezpieczenia: określenie podstawy roszczenia, możliwość kwestionowania dowodów, prawo do bezstronnego rozstrzygnięcia, zasadę proporcjonalności czy ścieżkę odwoławczą. Prywatny system może być tańszy i sprawniejszy, ale jego architektura jest często projektowana przez jedną ze stron sporu. Powstaje zatem konflikt między ekonomią transakcji a teorią proceduralnej sprawiedliwości.

Problem ten można uogólnić. Private ordering to szeroka klasa sytuacji, w których uczestnicy gospodarki tworzą i egzekwują własne zasady zamiast polegać wyłącznie na prawie państwowym i sądownictwie. W dorobku Olivera Williamsona prywatne porządki kontraktowe, hybrydowe struktury governance i sposoby adaptacji transakcji między czystym rynkiem a hierarchią przedsiębiorstwa stanowią centralny element ekonomii organizacji. Współczesne interpretacje jego teorii podkreślają wagę rozwiązań pośrednich, w których koordynacja odbywa się poprzez kontrakt, reputację, długoterminową relację i prywatne reguły, a nie tylko przez mechanizm ceny lub polecenie administracyjne. Private ordering jest zatem naturalnym składnikiem gospodarki, a nie patologicznym wyjątkiem. Kontrahenci mogą uzgodnić arbitraż, branża ustanowić standard techniczny, giełda stworzyć regulamin notowania, platforma określić wymogi wobec sprzedawców, a sieć franczyzowa narzucić zasady bardziej szczegółowe niż prawo państwowe. Często właśnie dzięki takim regułom możliwa jest szybka adaptacja do technologii i wiedzy specjalistycznej, których ustawodawca nie posiada. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy zanika dobrowolność wyboru porządku.

Jeśli przedsiębiorca może wybrać jedną z wielu platform, standardów czy systemów płatności, prywatny governance pozostaje pod presją konkurencji. Jeżeli jednak dostęp do klienta, danych, aplikacji lub infrastruktury jest faktycznie uzależniony od jednego dominującego pośrednika, akceptacja jego regulaminu staje się warunkiem uczestnictwa w rynku.

## Przedsiębiorca wypełniający pustkę instytucjonalną ewoluuje w prywatnego regulatora i gatekeepera

Formalnie pozostaje kontraktem, funkcjonalnie jednak coraz bardziej przypomina regulację. To właśnie dlatego problem pustek instytucjonalnych nie kończy się w chwili ich skutecznego wypełnienia. Możliwa jest sekwencja, w której najpierw brak pośrednika blokuje wymianę, następnie innowator tworzy rozwiązanie, by później wykorzystać efekty sieciowe i skalę, aż wreszcie sam stanie się infrastrukturą trudną do ominięcia. Pustka przekształca się w bramę, a przedsiębiorca w strażnika bramy.

Mechanizm ten jest najbardziej widoczny we współczesnych platformach cyfrowych, lecz nie ogranicza się wyłącznie do nich. Podobną pozycję może osiągnąć firma kontrolująca jedyny efektywny system certyfikacji, regionalną sieć logistyczną, dominantę płatniczą, standard techniczny lub kanał dystrybucyjny. Platformizacja jedynie intensyfikuje ten proces, ponieważ jedna organizacja może równocześnie pełnić funkcje rynku, regulatora, arbitra, dostawcy infrastruktury i uczestnika konkurencji. Współczesna literatura o governance by platforms

wyróżnia trzy kluczowe sposoby wykonywania przez platformy funkcji władczych: poprzez projektowanie środowiska technicznego, tworzenie reguł oraz gatekeeping. Elementy te odpowiadają w dużej mierze funkcjom znanym z naszej wcześniejszej analizy pustek. Architektura techniczna decyduje o tym, jakie transakcje są w ogóle możliwe; regulamin określa dopuszczalne zachowania, a gatekeeping rozstrzyga, kto uzyskuje dostęp do sieci.

Zmiana ta jest istotna, gdyż w klasycznej gospodarce prawo, rynek i firma pozostawały analitycznie wyraźniej rozdzielone. Państwo ustanawiało ogólne reguły, a przedsiębiorstwa konkurowały w ich ramach. W gospodarce platformowej przedsiębiorstwo może samo ustanawiać część zasad i jednocześnie konkurować z podmiotami im podporządkowanymi. Przypomina to sytuację, w której właściciel targowiska ustala zasady handlu, pobiera opłaty od sprzedawców, prowadzi własny sklep, kontroluje ekspozycję stoisk, zna transakcje konkurentów i rozstrzyga ich spory. Nie oznacza to automatycznie nadużycia – integracja funkcji może radykalnie zmniejszać koszty transakcyjne.

Jednolity system reputacyjny działa tylko wtedy, gdy ktoś nim zarządza. Standard bezpieczeństwa wymaga egzekucji, algorytm wyszukiwania musi uporządkować miliony ofert, a system płatności wykluczać transakcje uznane za oszukańcze. Centralizacja może być właśnie tym, co pozwala rozwiązać wcześniejszą pustkę. Problem ekonomii politycznej zaczyna się od pytania, czy mechanizm kontrolujący rynek pozostaje kontrolowany przez kogokolwiek poza samym sobą.

Dlatego współczesne europejskie prawo cyfrowe posługuje się kategorią gatekeepera w znaczeniu prawnie zdefiniowanym. Digital Markets Act obejmuje określone podstawowe usługi platformowe i nakłada szczególne obowiązki na przedsiębiorstwa wyznaczone jako gatekeeperzy; najnowsza literatura prawna analizuje już pierwsze decyzje Komisji dotyczące takiej kwalifikacji. Nie chodzi tu o utożsamianie teorii Khanny i Palepu z prawem UE, lecz o przykład tej samej kwestii: pośrednik może stać się tak ważny dla struktury rynku, że prawo przestaje traktować go jak zwykłego uczestnika konkurencji. Aktualna literatura dotycząca DMA podkreśla, że regulacja gatekeeperów nie jest klasycznym prawem konkurencji stosowanym dopiero po stwierdzeniu nadużycia. Tworzy ona ex ante zestaw obowiązków mających chronić kontestowalność i uczciwość rynków platformowych. Z punktu widzenia naszego wywodu jest to ważna ewolucja – państwo reaguje nie tylko na cenę lub udział rynkowy, lecz na architekturę prywatnego pośrednictwa. Digital Markets Act dostarcza przy tym jeszcze jednej ciekawej analogii.

Regulacja wymaga od gatekeeperów tworzenia wewnętrznych funkcji compliance. Badacze opisują tę konstrukcję jako wprowadzenie do prywatnej organizacji mechanizmu spełniającego quasi-publiczną funkcję nadzoru, pozostającego w interakcji z Komisją Europejską. Powstaje więc interesująca pętla instytucjonalna: przedsiębiorstwo prywatne uzyskało tak dużą funkcję

regulacyjną wobec swojego ekosystemu, że regulator publiczny zmusza je do stworzenia wewnętrznej instytucji mającej kontrolować sposób wykonywania tej prywatnej władzy.

Nie jest to wyłącznie problem technologii; tę logikę można zastosować do każdego przypadku przedsiębiorstwa wypełniającego pustkę. Jeżeli sieć detaliczna certyfikuje tysiące rolników, jej standard wpływa na strukturę produkcji. Jeśli firma finansowa tworzy scoring dla klientów niewidocznych dla tradycyjnego banku, model statystyczny determinuje dostęp do kapitału. Gdy grupa biznesowa staje się głównym miejscem rozwoju talentów, jej wewnętrzne kryteria awansu współtworzą lokalny rynek menedżerski. Jeśli globalna marka narzuca standard dostawcy, decyduje o tym, które lokalne firmy będą zdolne do uczestnictwa w międzynarodowym łańcuchu wartości.

Prywatna instytucja nie jest zatem neutralnym technicznym pośrednikiem. Każdy standard rozdziela możliwości: określa, kto spełnia wymagania, jakie koszty trzeba ponieść przed wejściem, jaka wiedza jest uznawana za właściwą oraz jakie zachowania są karane lub premiowane. Standard może podnosić jakość i równocześnie zmieniać dystrybucję siły.

Przypadek Metro Cash & Carry pokazuje tę zależność poza środowiskiem cyfrowym. Nowoczesny model dystrybucji w Indiach wchodził w konflikt z istniejącymi systemami pośrednictwa i regulacyjnymi strukturami rynku rolnego; firma musiała więc nie tylko stworzyć efektywniejszy łańcuch, lecz także uzasadnić swoją obecność wobec rolników, administracji i lokalnych interesariuszy. Wprowadzenie „bardziej efektywnego" pośrednika jest bowiem zawsze również zmianą tego, kto pośredniczy, kto otrzymuje rentę i kto posiada informacje.

## Asymetria wiedzy jako narzędzie przejmowania regulacji

W tym miejscu niezbędna staje się teoria regulatory capture. George Stigler w swoim klasycznym artykule z 1971 roku zakwestionował przekonanie, że regulacje powstają wyłącznie po to, by neutralnie korygować zawodność rynku. Zwrócił uwagę na ryzyko wykorzystywania procesu regulacyjnego przez grupy o silnych i skoncentrowanych interesach. Późniejsza literatura rozwinęła ten wątek, analizując m.in. lobbying informacyjny, zjawisko revolving doors oraz asymetrię wiedzy między regulatorem a przedsiębiorstwem i wynikające z niej sposoby wpływania na decyzje.

Z perspektywy teorii pustek instytucjonalnych wniosek jest szczególnie istotny. Firma wypełniająca taką pustkę gromadzi unikalną, cenną wiedzę techniczną o rynku. Państwo, próbując go uregulować, zaczyna zależeć informacyjnie właśnie od tego podmiotu. Przedsiębiorstwo zostaje

zaproszone do konsultacji jako ten, który „najlepiej zna sektor”. Jest to często ruch racjonalny – regulator faktycznie potrzebuje wsparcia eksperckiego. Jednak ta sama asymetria informacji pozwala wpływać na sposób definiowania problemu, a nawet na zbiór rozwiązań uznawanych przez regulatora za wykonalne.

Współczesne badania nad regulacjami platform cyfrowych w Unii Europejskiej obrazują ten mechanizm w szczególnie wyrazistej formie. Autorzy argumentują, że platformy czerpią siłę polityczną z roli niezbędnych pośredników oraz z przewagi informacyjnej, co pozwala im kształtować katalog rozwiązań rozważanych w procesie legislacyjnym. Niezależnie od tego, czy każda taka interpretacja konkretnego procesu jest przekonująca, sam mechanizm teoretyczny pozostaje kluczowy: im bardziej państwo potrzebuje przedsiębiorstwa jako operatora infrastruktury i źródła wiedzy o niej, tym trudniej regulować je z pozycji epistemicznej niezależności. Regulatory capture nie musi przy tym oznaczać korupcji ani tajnych porozumień.

Może mieć charakter poznawczy. Regulator może stopniowo zacząć postrzegać problem w kategoriach języka regulowanej branży, ponieważ to ona dostarcza dane, ekspertów, modele i narzędzia analityczne.

## Asymetria informacji wymusza proceduralne gwarancje władzy

Najsilniejsza forma wpływu może zatem polegać nie na przekupieniu decydenta, lecz na zdefiniowaniu tego, co ten uznaje za realistyczne. Jest to szczególnie niebezpieczne w przypadku przedsiębiorstwa-instytucji. Firma może argumentować, że określona forma centralizacji jest technologicznie niezbędna, interoperacyjność niewykonalna, użytkownik nie poradzi sobie bez zamkniętego systemu lub dane muszą pozostać pod jej wyłączną kontrolą. Część tych twierdzeń może być prawdziwa, jednak problem polega na tym, że organ publiczny musi oceniać wiarygodność informacji pochodzącej od podmiotu bezpośrednio zainteresowanego wynikiem tej oceny. Z drugiej strony teoria capture wymaga rzetelnego ujęcia (steelmanu).

Nie każda współpraca przedsiębiorstwa z regulatorem jest przechwyceniem regulacji. Administracja nie może dysponować ekspercką wiedzą o każdej innowacji; dialog z biznesem jest konieczny, a całkowite odizolowanie regulatora mogłoby prowadzić do tworzenia przepisów dla technologii, której nie rozumie. Właściwym problemem nie jest zatem sam kontakt między władzą publiczną a przedsiębiorstwem, lecz brak pluralizmu źródeł informacji, przejrzystości procesu oraz możliwości kontestowania argumentów podmiotu regulowanego. Tu ujawnia się znaczenie

proceduralnej architektury państwa. Niezależne organy, jawność konsultacji, prawa organizacji konsumenckich, konkurentów i pracowników do przedstawienia dowodów, kontrola sądowa, obowiązek uzasadniania decyzji oraz możliwość odwołania nie są biurokratycznymi dekoracjami. Stanowią one instytucjonalną odpowiedź na nieuniknioną asymetrię informacji pomiędzy regulatorem a podmiotami, których dotyczy regulacja.

Podobnych zabezpieczeń wymaga prywatna władza. Jeśli firma rozstrzyga spory między użytkownikami własnej platformy, kluczowe staje się pytanie o możliwość odwołania. Jeśli ustala ranking sprzedawców, znaczenie zyskuje przejrzystość kryteriów. Jeśli usuwa podmiot z ekosystemu, pojawia się kwestia proceduralnego wysłuchania. Gdy zmienia regulamin, przedsiębiorcy uzależnieni od platformy potrzebują czasu i przewidywalności. Innymi słowy, wraz ze wzrostem prywatnej władzy pojawia się potrzeba prywatyzowanych odpowiedników klasycznych gwarancji państwa prawa. Nie oznacza to mechanicznego przenoszenia konstytucyjnych procedur do każdej relacji przedsiębiorca-klient – prywatna firma nie jest państwem. Jednak im bardziej jej decyzja warunkuje możliwość wykonywania zawodu, sprzedaży produktu, dotarcia do klienta lub uczestnictwa w podstawowej infrastrukturze, tym słabszy staje się argument, że mamy do czynienia wyłącznie z neutralnym wykonywaniem swobody kontraktowej. Rozwój gospodarki platformowej przywraca zatem klasyczne pytanie o wolność umowy w warunkach nierówności siły.

## Monopol funkcji instytucjonalnej i asymetria danych

Formalnie obie strony zgadzają się na regulamin. Ekonomicznie jednak jedna z nich może mieć możliwość dyktowania warunków, podczas gdy druga może je jedynie zaakceptować lub zrezygnować z istotnej części rynku. Prawo od dawna zna podobny problem w relacjach pracy, kredytu, ubezpieczeń czy usług użyteczności publicznej; pustki instytucjonalne i platformizacja tworzą jego nowe warianty. Właśnie dlatego analitycznie użyteczne jest odróżnienie monopolu produktu od monopolu funkcji instytucjonalnej. Firma może mieć konkurentów oferujących podobny produkt, a jednocześnie kontrolować kluczową funkcję, bez której konkurenci nie są w stanie skutecznie działać. Operator systemu operacyjnego może konkurować na rynku urządzeń, a zarazem kontrolować dostęp aplikacji. Marketplace może być jednym z wielu sklepów, lecz równocześnie stanowić podstawowy kanał sprzedaży tysięcy niezależnych przedsiębiorstw. Dominacja nad funkcją pośrednictwa może więc mieć większe znaczenie niż prosty udział w finalnej sprzedaży. Ta intuicja ponownie prowadzi do Khanny i Palepu, choć książka nie rozwija jej wprost w teorii platformowej.

Skoro sześć rodzin pośredników – certyfikatorzy, analitycy, agregatorzy, facylitatorzy transakcji, arbitrzy i regulatorzy – wykonuje funkcje niezbędne do istnienia rynku, to kontrola kilku z nich naraz daje przedsiębiorstwu nie tylko przewagę konkurencyjną, lecz zdolność kształtowania warunków konkurencji. Przedstawione tutaj rozwinięcie jest świadomym rozszerzeniem źródłowego modelu o współczesną teorię prywatnej władzy instytucjonalnej; materiał dostarcza przesłanek – zwłaszcza prywatnego arbitrażu, prywatnej egzekucji oraz projektowania brakujących pośredników – lecz nie formułuje całej tej normatywnej teorii samodzielnie. Szczególnego znaczenia nabierają tutaj dane.

Tradycyjny pośrednik redukował asymetrię informacji, przekazując wiedzę uczestnikom rynku. Współczesna platforma może jednocześnie redukować asymetrię pomiędzy użytkownikami i zwiększać ją pomiędzy sobą a użytkownikami. Wie coraz więcej o zachowaniu obu stron transakcji, podczas gdy one wiedzą stosunkowo niewiele o sposobie działania algorytmu pośrednika. Powstaje paradoks: instytucja założona po to, aby zmniejszać asymetrię informacji na rynku, może generować nową asymetrię drugiego stopnia. Taki pośrednik nie tylko obserwuje rynek. Dzięki informacjom o cenach, konwersji, popularności produktów, historii klienta czy zachowaniu konkurentów może przewidywać kierunek rynku szybciej niż sami uczestnicy. Dane stają się zatem odpowiednikiem instytucjonalnego panoptikonu: każdy sprzedawca widzi własny fragment transakcji, podczas gdy operator platformy widzi cały system.

Nie każde wykorzystanie tej przewagi jest nieuczciwe. Gromadzenie danych często właśnie pozwala wykrywać fraud, poprawiać wyszukiwanie czy efektywnie koordynować podaż. Ale im bardziej dane mają charakter niezbędnej infrastruktury, tym ważniejsze stają się pytania o przenoszalność, dostęp, interoperacyjność i możliwość wykorzystywania informacji uzyskanych dzięki pośrednictwu do konkurowania z podmiotami zależnymi od pośrednika. Powstaje więc problem samoumacniającej się instytucji prywatnej.

Więcej użytkowników przynosi więcej danych. Więcej danych pozwala poprawić usługę. Lepsza usługa przyciąga kolejnych użytkowników. Większa skala zwiększa atrakcyjność dla komplementorów, a ci z kolei zwiększają koszt przejścia użytkowników do konkurenta. Klasyczny efekt sieciowy zostaje wzbogacony o przewagę informacyjną i regulacyjną.

## Dojrzałość instytucjonalna nie gwarantuje konkurencyjności rynku

W pewnym momencie przedsiębiorstwo przestaje potrzebować aktywnego wykluczania konkurencji; sama architektura rynku zaczyna działać na jego korzyść. To właśnie wtedy kluczowe staje się pojęcie contestability – możliwości realnego zakwestionowania pozycji lidera przez nowego uczestnika. Rynek może formalnie pozostawać otwarty, jednak bariery wynikające z efektu sieciowego, dostępu do danych, reputacji, kosztów zmiany czy kontroli standardów sprawiają, że wejście staje się ekonomicznie mało prawdopodobne. Współczesna debata wokół DMA dotyczy w dużej mierze właśnie tej różnicy między formalną konkurencją a realną kontestowalnością rynków platformowych.

Z perspektywy analizy rynków wschodzących prowadzi to do paradoksalnego wniosku: przedsiębiorstwo wypełniające pustkę może sprawić, że rynek stanie się bardziej dojrzały transakcyjnie, a równocześnie mniej otwarty konkurencyjnie. Podmiot ten może zwiększyć zaufanie, obniżyć koszty płatności i usprawnić logistykę, a jednocześnie stworzyć infrastrukturę, bez której nowy konkurent nie jest w stanie dotrzeć do klienta. Dojrzałość instytucjonalna i konkurencyjność nie są zatem tym samym.

Podobnie standaryzacja ma charakter dwoisty. Z jednej strony standard obniża koszty transakcyjne, gdyż uczestnicy nie muszą każdorazowo negocjować parametrów produktu, dokumentacji czy interfejsu. Z drugiej – może stać się barierą. Jeśli jego spełnienie wymaga ogromnych nakładów, mniejsze firmy zostają wykluczone. Jeżeli standard jest własnością jednego przedsiębiorstwa, właściciel zyskuje kontrolę nad warunkami dostępu. Jeśli zaś został on skrojony pod technologię dominującego gracza, może zamrozić określony kierunek innowacji.

Dlatego pytanie o to, czy firma wypełniła pustkę, jest normatywnie niewystarczające. Należy zapytać, jaką strukturę rynku stworzyła w zamian. Czy infrastruktura jest otwarta, czy zamknięta? Czy reguły są przewidywalne i czy podmiot regulowany może się odwołać? Czy standard daje się przenieść, a konkurent może zbudować alternatywny kanał? Czy uczestnik zachowuje własne dane? Czy firma konkuruje z podmiotami, które sama ocenia? I wreszcie: czy koszt zmiany pośrednika pozostaje rozsądny?

Strategia przedsiębiorstwa przechodzi tutaj w obszar constitutional economics: problem projektowania reguł, według których później podejmowane będą zwykłe decyzje rynkowe. Można wygrać pojedynczą transakcję, ale można też zaprojektować regułę wpływającą na miliony

przyszłych operacji. Ten drugi rodzaj przewagi jest znacznie silniejszy, lecz właśnie dlatego wymaga większej kontroli społecznej.

Tym samym powraca rozróżnienie między rentą innowacyjną a rentą instytucjonalną. Pierwsza wynagradza przedsiębiorcę za rozwiązanie problemu i wpisuje się w Schumpeterowską logikę czasowej przewagi: innowator osiąga ponadprzeciętny zysk, dopóki konkurenci nie skopiują rozwiązania. Druga wynika z kontroli nad regułą lub infrastrukturą, co utrudnia konkurentom skopiowanie nie tyle produktu, co samego dostępu do rynku. Obie formy renty mogą współistnieć, jednak ich konsekwencje społeczne są odmienne.

Nie należy z tego wyprowadzać prostego programu „rozbijania" odnoszących sukces przedsiębiorstw. Rozdrobnienie mogłoby zniszczyć efekty sieciowe, interoperacyjność, spójność standardu lub skalę niezbędną do ekonomicznego funkcjonowania infrastruktury. W wielu sektorach jedna duża platforma czy zintegrowany operator może być bardziej efektywny niż wiele małych, niekompatybilnych systemów. Problemem polityki publicznej nie jest więc maksymalizacja liczby firm, lecz znalezienie takiej architektury reguł, która zachowa korzyści z koordynacji, nie oddając jednocześnie niekontrolowanej władzy jednemu pośrednikowi. W tym miejscu przydatny jest steelman obu stron sporu.

## Hybrydowy nadzór i etyka samozwiązania jako ochrona przed arbitralnością

Zwolennik prywatnego orderingu może argumentować, że państwowy regulator bywa powolny, słabo poinformowany i podatny na capture, a centralnie narzucone standardy mogą zamrozić innowacje. Zwolennik silniejszej regulacji odpowie natomiast, że prywatny gatekeeper ma jeszcze większy konflikt interesów, gdyż jednocześnie projektuje reguły gry i uczestniczy w rynku.

Obaj mają rację w kwestii części problemu. Nie istnieje rozwiązanie wolne od błędu instytucjonalnego; mamy raczej do czynienia z wyborem między różnymi strukturami niedoskonałości. Ekonomia public choice uczy, by nie porównywać rzeczywistego rynku z idealnym regulatorem, ani realnego państwa z mitycznym, idealnie konkurencyjnym rynkiem. Należy zestawiać ze sobą konkretne alternatywy instytucjonalne wraz z ich kosztami informacji, oportunizmu, koncentracji i kontroli. Późniejsze rozwinięcia teorii regulacji wyraźnie wskazują, że siła grup interesu i koszty politycznego działania ograniczają efektywność także po stronie państwa. Regulacja sama w sobie jest więc systemem wymagającym governance. Stąd bardziej dojrzałym rozwiązaniem bywa governance wielopoziomowe: prywatna organizacja zachowuje kompetencje

operacyjne, lecz działa pod nadzorem prawa publicznego, organów konkurencji, audytu i mechanizmów odwoławczych. Rynek nie musi wybierać między pełną kontrolą państwa a całkowitą autonomią przedsiębiorstwa. Możliwe są struktury hybrydowe, w których prywatny podmiot projektuje szczegółowe rozwiązania, ale nie posiada wyłącznej kompetencji do definiowania własnych granic odpowiedzialności.

Współczesna architektura regulacji cyfrowej UE jest przykładem takich prób. Analizy DMA podkreślają współistnienie Komisji, gatekeeperów, organów krajowych i sądów w procesie implementacji, mimo centralnej pozycji Komisji. Nie oznacza to, że konstrukcja ta jest optymalna – literatura wskazuje na problemy z centralizacją, udziałem stron trzecich czy transparentnością. Jej znaczenie analityczne polega jednak na uznaniu, że regulowanie prywatnego gatekeepera wymaga architektury równie złożonej, co on sam. Dla rynków wschodzących problem może być jeszcze trudniejszy, ponieważ podmiot wypełniający pustkę często rośnie szybciej niż publiczne instytucje zdolne go nadzorować. Państwo może wręcz stać się zależne od jego infrastruktury. Operator telekomunikacyjny, bank, platforma płatnicza czy sieć logistyczna mogą przejąć funkcje o znaczeniu quasi-publicznym, zanim powstanie aparat regulacyjny odpowiadający rzeczywistej skali ich władzy. Im skuteczniej firma rozwiązała problem społeczny, tym większy może być polityczny koszt narzucenia jej ograniczeń. Powstaje wtedy paradoks infrastrukturalnego zakładnika. Społeczeństwo staje się zależne od przedsiębiorstwa właśnie dlatego, że było ono wystarczająco sprawne, by zbudować brakującą infrastrukturę. Późniejsza próba zwiększenia konkurencji lub otwarcia systemu grozi zakłóceniem usługi, na której zaczęła polegać cała gospodarka. Zwycięstwo rynkowe przeobraża się w strategiczne znaczenie polityczne.

Może to generować swoisty too important to discipline. Nie chodzi tu wyłącznie o klasyczne too big to fail znane z sektora finansowego. Firma może być zbyt centralna dla płatności, komunikacji, danych czy logistyki, by regulator mógł łatwo podjąć działania grożące zakłóceniem tych procesów. Im większa zależność, tym silniejsza pozycja negocjacyjna operatora infrastruktury wobec państwa.

W takiej sytuacji kluczowym kryterium oceny przedsiębiorczości instytucjonalnej powinno stać się nie tylko to, czy firma potrafiła wypełnić pustkę, ale czy stworzyła instytucję zdolną przetrwać własnego założyciela i poddać się regułom nadrzędnym wobec niej samej. Dojrzały architekt rynku nie buduje systemu, w którym każda transakcja zależy od jego dyskrecjonalnej decyzji; tworzy procedury, standardy i mechanizmy governance ograniczające również jego własną arbitralność. W tym kontekście etyczny wątek książki nabiera znaczenia bardziej konkretnego niż tylko wezwanie do „uczłowieczania biznesu”. Budowanie przejrzystej i etycznej struktury korporacyjnej może być nie tylko wartością normatywną, lecz realną przewagą konkurencyjną i źródłem dostępu do globalnego kapitału. Można tę myśl rozszerzyć: etyka przedsiębiorstwa-instytucji polega nie tylko

na uczciwości menedżerów, lecz na samozwiązaniu organizacji regułami ograniczającymi oportunizm wynikający z własnej siły. Tak rozumiana etyka zbliża się do koncepcji constitution of the firm. Firma deklarująca przejrzystość, niezależny audyt, możliwość odwołania czy rozdzielenie funkcji kontrolnych i komercyjnych nie wykonuje jedynie gestu reputacyjnego. Buduje system, w którym uczestnicy mogą racjonalnie oczekiwać, że reguły nie zostaną dowolnie zmienione po dokonaniu inwestycji specyficznej dla danej relacji. Jest to szczególnie istotne w sytuacji hold-up: dostawca może zainwestować w linię produkcyjną spełniającą specyficzny standard dominującej firmy, sprzedawca zgromadzić tysiące ocen na jednej platformie, a deweloper zbudować aplikację wyłącznie pod konkretny system operacyjny.

## Konieczność ograniczenia prywatnej władzy gatekeepera

Gdy inwestycja staje się nieodwracalna, właściciel infrastruktury zyskuje możliwość zmiany warunków. Im większa specyficzność aktywa, tym silniejsza potrzeba wiarygodnego zobowiązania, że gatekeeper nie wykorzysta późniejszej przewagi negocjacyjnej. Williamsonowska ekonomia kosztów transakcyjnych powraca tu w nowej roli. Na początku artykułu służyła wyjaśnieniu, dlaczego firma internalizuje brakującą funkcję; teraz pozwala zrozumieć, dlaczego uczestnicy zaczynają potrzebować ochrony przed podmiotem, który tę funkcję przejął. Instytucjonalna historia zatacza pełne koło: niedoskonały rynek uzasadnia powstanie silnego pośrednika, a siła tegoż pośrednika uzasadnia stworzenie nowych instytucji kontrolujących. Stąd zasadnicza teza artykułu: wypełnienie pustki instytucjonalnej nie jest końcem procesu budowy rynku, lecz może być początkiem nowej pustki – tym razem dotyczącej nadzoru nad podmiotem, który przejął funkcję brakującej instytucji. Innowator rozwiązuje asymetrię informacji między kupującym a sprzedawcą, ale w zamian tworzy asymetrię między platformą a użytkownikami.

Prywatny arbiter przyspiesza rozwiązywanie sporów, lecz rodzi wątpliwości co do jego bezstronności. Standard poprawia jakość, ale stawia pytanie o dostęp. Finansowanie poszerza popyt, tworząc jednocześnie władzę kredytodawcy. Logistyka otwiera rynek, lecz może przekształcić operatora w niezbędną infrastrukturę. Ostateczny problem nie sprowadza się więc do prostego wyboru między firmą a państwem. Chodzi o zaprojektowanie instytucjonalnej równowagi między przedsiębiorczością, konkurencją i odpowiedzialnością. Zbyt ograniczona możliwość prywatnego eksperymentowania może pozostawić pustkę niewypełnioną, natomiast zbyt silna kontrola prywatna może przekształcić rozwiązanie w barierę dla kolejnych pokoleń przedsiębiorców. Rynek wymaga stabilności zachęcającej do inwestycji, ale i otwartości pozwalającej kwestionować

obecnych zwycięzców. Najważniejszym testem jakości instytucjonalnej przedsiębiorstwa nie jest zatem fakt zdobycia pozycji gatekeepera, lecz to, czy zbudowana przez nie infrastruktura pozostawia przestrzeń dla autonomii innych uczestników, konkurencyjnego wejścia i możliwości odwołania od jego decyzji. Firma może zbudować rynek,

ale nie powinna z tego automatycznie wywodzić prawa do bycia jego suwerenem. Całą drogę od pustki do władzy można ująć w jednym ciągu: tam, gdzie brakuje rynku, przedsiębiorca tworzy pośrednika; gdzie pośrednik osiąga skalę, tworzy standard; gdzie standard staje się niezbędny, powstaje władza; a gdzie powstaje władza, potrzebna staje się kolejna instytucja zdolna ją ograniczać. Rynek nie jest stanem końcowym, lecz nieustannym procesem konstruowania i równoważenia instytucji. Z tej perspektywy można powrócić do pytania: kiedy pustka instytucjonalna jest kosztem, kiedy okazją, kiedy źródłem przewagi, a kiedy zaczyna generować problem ustrojowy większy od tego, który pierwotnie miała rozwiązać? Odpowiedź nie zależy wyłącznie od efektywności firmy. Wymaga spojrzenia na cały cykl życia instytucji – od braku, przez przedsiębiorczą substytucję i skalowanie, aż po koncentrację władzy, regulację i ewentualne ponowne otwarcie rynku.

> Czy przedsiębiorca, który buduje rynek z niczego, ma prawo stać się jego jedynym suwerenem? Paradoks infrastrukturalnego zakładnika uczy nas, że im sprawniej firma wypełnia pustkę instytucjonalną, tym bardziej staje się niezbędna i – w konsekwencji – trudniejsza do okiełznania. Ostatecznie rynek nie jest statycznym celem, lecz wiecznym cyklem: tam, gdzie brak instytucji rodzi okazję dla innowatora, tam nadmiar prywatnej władzy musi zrodzić nową formę kontroli.

## 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, urodzony w Indiach. Jest profesorem im. Jorge Paulo Lemanna w Harvard Business School, gdzie wykłada od 1993 roku. Wcześniej pełnił funkcję dyrektora Instytutu Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. Khanna uzyskał tytuł licencjata z elektrotechniki i informatyki na Uniwersytecie Princeton w 1988 roku oraz doktorat z ekonomii biznesu na Uniwersytecie Harvarda w 1993 roku. Jego badania naukowe koncentrują się na strategii korporacyjnej, biznesie międzynarodowym, przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczym na rynkach wschodzących. Khanna jest powszechnie uznawany za pionierskie badania nad „pustkami instytucjonalnymi" – strukturalnym brakiem pośredników i instytucji wspierających rynek w gospodarkach rozwijających się – oraz strategiami radzenia sobie z nimi. Wybrany członkiem Akademii Biznesu Międzynarodowego, wniósł znaczący wkład w porównawczą analizę biznesową, szczególnie w odniesieniu do Chin i Indii.

***Tarun Khanna*** *(born 1968) is an Indian-born American business scholar and strategist. He serves as the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School, where he has been on the faculty since 1993, and previously served as the director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. Khanna earned a B.S. in electrical engineering and computer science from Princeton University in 1988 and a Ph.D. in business economics from Harvard University in 1993. His scholarship focuses on corporate strategy, international business, entrepreneurship, and economic development in emerging markets. Khanna is widely recognized for his pioneering research on "institutional voids"—the structural lack of market-supporting intermediaries and institutions in developing economies—and strategies for navigating them. Elected a fellow of the Academy of International Business, he has contributed extensively to comparative business analysis, particularly regarding China and India.*

*Harvard Business School*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

### Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



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

Tarun Khanna

Harvard Business Press | ISBN: 9781422163276

### Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



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

Oliver Williamson

## Artykuły naukowe

### Prace autorów przywoływanych w tekście:

**[1] "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."**

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Źródło

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

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

**[3] "Markets and Hierarchies"**

Oliver E. Williamson

1975

Źródło

**[4] "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead"**

Oliver E. Williamson

2000 | Journal of Economic Literature | DOI: 10.1257/jel.38.3.595

Źródło

**[5] "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

[6] **"The Economics of Information"**

George J. Stigler

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

Źródło

[7] **"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

[8] **"Information in the Labor Market"**

George J. Stigler

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

Źródło

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

Joseph Alois Schumpeter

1934 | SSRN Electronic Journal

Źródło

**Artykuły naukowe autora:**

[10] **"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

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

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

[12] **"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

**[13] "Do firms learn to create value? The case of alliances"**

Bharat N. Anand, Tarun Khanna

2000 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<295::aid-smj91>3.0.co;2-0

Źródło

**[14] "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

**[15] "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

**[16] "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

**[17] "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

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

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

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

Źródło

**[19] "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: 1e298922-585d-4ef2-9489-a2963be11551