Strategia instytucjonalna w gospodarkach wschodzących: pustki instytucjonalne jako bariera i okazja w ujęciu Taruna Khanny

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję pustek instytucjonalnych (institutional void) opracowaną przez Taruna Khannę i Krishnę G. Palepu. Autorzy rzucają wyzwanie przekonaniu, że rynek istnieje wszędzie tam, gdzie spotykają się popyt i podaż, definiując go raczej jako złożoną infrastrukturę redukcji niepewności. W gospodarkach wschodzących brak wydajnych pośredników, systemów prawnych czy informacyjnych generuje wysokie koszty transakcyjne. Zmusza to przedsiębiorstwa do internalizacji funkcji rynkowych – tworzenia własnych rozwiązań tam, gdzie zawodzi otoczenie instytucjonalne. W ujęciu tym granica firmy przesuwa się na zewnątrz, a sukces strategiczny zależy od umiejętności mapowania luk w infrastrukturze i przekształcania ich w przewagę konkurencyjną poprzez budowę własnej architektury transakcyjnej.

The article analyzes the concept of institutional voids developed by Tarun Khanna and Krishna G. Palepu. The authors challenge the belief that a market exists wherever demand and supply meet, defining it instead as a complex infrastructure for uncertainty reduction. In emerging economies, the lack of efficient intermediaries, legal systems, or information networks generates high transaction costs. This forces companies to internalize market functions—creating their own solutions where the institutional environment fails. In this view, the boundary of the firm expands, and strategic success depends on the ability to map infrastructure gaps and transform them into a competitive advantage by building one's own transactional architecture.

Artykuł rzuca wyzwanie potocznemu rozumieniu rynku jako prostej przestrzeni spotkania popytu i podaży, definiując go raczej jako złożoną infrastrukturę redukcji niepewności. Autor, opierając się na koncepcji pustek instytucjonalnych Taruna Khanny, dowodzi, że w gospodarkach wschodzących sukces przedsiębiorstwa nie zależy od jakości samego produktu czy zasobów kapitałowych, lecz od zdolności do pełnienia funkcji brakujących instytucji pośredniczących. Główna teza zakłada, że strategiczna przewaga konkurencyjna rodzi się w momencie, gdy firma przestaje być jedynie uczestnikiem wymiany, a staje się architektem rynku – internalizując funkcje logistyczne, informacyjne czy finansowe, których otoczenie nie jest w stanie dostarczyć. Tekst analizuje zatem przejście od strategii ekspansji geograficznej do strategii instytucjonalnej, wskazując, że umiejętność projektowania własnych mechanizmów zaufania i weryfikacji pozwala przekształcić strukturalne braki otoczenia w trwałą barierę wejścia dla konkurencji.

SŁOWA KLUCZOWE

pustki instytucjonalne | institutional void | gospodarki wschodzące | koszty transakcyjne | internalizacja funkcji rynkowych | asymetria informacji | rynek cytryn | infrastruktura zaufania | strategia instytucjonalna | architektura transakcyjna | kapitał instytucjonalny | zależność od ścieżki | willingness to pay | cost to serve | mechanizmy pośrednictwa

Rynek to infrastruktura redukcji niepewności

Rynek, którego jeszcze nie ma. Pustki instytucjonalne, przedsiębiorstwo jako architekt rynku i strategie zwyciężania w gospodarkach wschodzących

Rynek jako infrastruktura wymiany: od niewidzialnej ręki do niewidzialnych instytucji

Jednym z najbardziej uporczywych uproszczeń, obecnych zarówno w języku biznesu, jak i w części dyskursu ekonomicznego, jest przekonanie, że rynek istnieje wszędzie tam, gdzie spotykają się popyt i podaż. W takim ujęciu wystarczyłoby wskazać populację, dochód rozporządzalny, tempo wzrostu gospodarczego czy liczbę potencjalnych konsumentów, aby uznać, że przedsiębiorstwo ma przed sobą rynek, na który może wejść z produktem, kapitałem i technologią.

Tymczasem wymiana nie odbywa się w abstrakcyjnej przestrzeni wykresu. Między gotowością jednego człowieka do sprzedaży a chęcią drugiego do zakupu rozciąga się rozległa infrastruktura społeczna, prawna, informacyjna, technologiczna i organizacyjna. Ktoś musi potwierdzić tożsamość stron, zmierzyć jakość produktu, ocenić wiarygodność kredytową nabywcy, przesłać środki, przewieźć towar, ubezpieczyć ryzyko czy rozstrzygnąć spór. Należy wyegzekwować zobowiązanie, certyfikować kwalifikacje pracownika i poinformować inwestora o kondycji firmy tak, aby uczestnicy wymiany mogli rozsądnie założyć, że druga strona nie zniknie nazajutrz wraz z ich pieniędzmi. Rynek nie jest więc jedynie miejscem wymiany; jest historycznie wytworzonym urządzeniem redukcji niepewności.

To przesunięcie perspektywy stanowi rdzeń koncepcji pustek instytucjonalnych rozwijanej przez Taruna Khannę i Krishnę G. Palepu. Rynek wschodzący nie musi być rynkiem biednym, zacofanym ani koniecznie położonym na „Globalnym Południu". Jest przede wszystkim areną transakcyjną, na której kupujący i sprzedający nie mogą efektywnie nawiązać wymiany z powodu braku pośredników lub ich niewydolności. O „wschodzeniu" rynku nie przesądza zatem niski dochód, lecz strukturalny paraliż części transakcji wynikający z niewystarczającej infrastruktury pośrednictwa. Khanna i Palepu podkreślają, że punktem wyjścia dla stratega powinno być sporządzenie mapy instytucjonalnej i ustalenie, które instytucje funkcjonują, których brakuje oraz jakie elementy modelu biznesowego są od nich zależne. Konsekwencje tej definicji są poważniejsze, niż sugeruje techniczne brzmienie terminu institutional void – zmienia ona bowiem sam przedmiot analizy strategicznej.

Koszty transakcyjne wymuszają internalizację funkcji rynkowych

W tradycyjnym modelu wejścia na rynek przedsiębiorstwo pyta przede wszystkim o popyt, konkurencję, zachowania konsumentów i akceptowalny poziom cen. W modelu instytucjonalnym musi najpierw zapytać, czy istnieje system umożliwiający rozpoznanie tego popytu, dotarcie do odbiorcy, odróżnienie wiarygodnego kontrahenta od oportunisty, pozyskanie kompetentnych pracowników, finansowanie zakupów, ochronę praw własności oraz przewidywalne egzekwowanie kontraktu. W gospodarce rozwiniętej większość tych funkcji jest tak oczywista, że staje się poznawczo niewidzialna. Firma korzysta z banków, audytorów, wywiadowni gospodarczych, sądów, operatorów logistycznych, pośredników płatniczych, portali rekrutacyjnych, uczelni, regulatorów, ratingów, kancelarii prawnych, ubezpieczycieli i systemów standaryzacji, nie zastanawiając się przy każdej transakcji, jak ogromna część jej efektywności wynika z faktu, że owe instytucje już istnieją.

Przedsiębiorstwo przyzwyczajone do takiego środowiska może pomylić własną sprawność ze sprawnością otoczenia.

Kategoria pustki instytucjonalnej pozostaje bliska pytaniu Ronalda Coase'a: dlaczego pewne działania organizowane są poprzez rynek, a inne wewnątrz przedsiębiorstwa? Coase zerwał z wygodnym założeniem, że korzystanie z mechanizmu cenowego jest bezkosztowe. Sam podkreślał później, że jednym z najważniejszych skutków jego prac było jawne wprowadzenie kosztów transakcyjnych do analizy ekonomicznej, a powstawanie firmy można rozumieć właśnie jako reakcję na ich istnienie. Jeżeli znalezienie odpowiedniego dostawcy, ustalenie jakości produktu, negocjowanie każdej czynności, kontrolowanie wykonania oraz egzekwowanie roszczeń kosztuje więcej niż zorganizowanie tych samych działań wewnątrz hierarchii przedsiębiorstwa, granica firmy przesuwa się na zewnątrz. To, co na jednym rynku można kupić jako usługę, na innym trzeba stworzyć samodzielnie.

Oliver Williamson rozbudował tę intuicję w ekonomię kosztów transakcyjnych i teorię struktur zarządzania. Rynek i hierarchia nie są w tym ujęciu ideologicznymi przeciwieństwami, lecz alternatywnymi sposobami organizacji transakcji, których względna efektywność zależy między innymi od niepewności, częstotliwości wymiany i specyficzności aktywów. Williamson zwracał uwagę, że gospodarka potrzebuje zarówno autonomicznej adaptacji możliwej dzięki cenom, jak i skoordynowanej adaptacji zapewnianej przez organizację. Na rynku dotkniętym głęboką pustką instytucjonalną rachunek ten ulega systematycznemu przesunięciu. Jeżeli przedsiębiorstwo nie może polegać na sprawnym dostawcy logistyki, tworzy własną logistykę. Jeśli bank nie potrafi ocenić klienta, producent może uruchomić finansowanie konsumenckie. Gdy system edukacyjny nie daje wystarczająco wiarygodnej informacji o kwalifikacjach, przedsiębiorstwo zaczyna samo selekcjonować i szkolić kadry. Jeżeli jakość komponentów nie jest certyfikowana, korporacja tworzy własny system audytu dostawców. Firma rośnie zatem nie dlatego, że jej menedżerowie cierpią na manię posiadania wszystkiego, lecz dlatego, że otoczenie rynkowe nie dostarcza niezbędnych usług po akceptowalnym koszcie i przy akceptowalnym poziomie ryzyka.

Douglass North pozwala umieścić tę argumentację jeszcze głębiej, w teorii instytucji jako reguł organizujących ludzkie interakcje. Instytucje obejmują u Northa ograniczenia formalne – prawo, konstytucje i reguły – ale również normy nieformalne, konwencje oraz sposoby egzekwowania wszystkich tych zasad. Razem tworzą strukturę bodźców społeczeństwa. North podkreślał przy tym rzecz zasadniczą: instytucje nie muszą powstawać po to, aby maksymalizować efektywność społeczną. W warunkach dodatnich kosztów transakcyjnych reguły mogą odzwierciedlać siłę przetargową grup zdolnych je ustanawiać i chronić. Pustka instytucjonalna nie jest zatem wyłącznie technicznym brakiem rozwiązania. Może być rezultatem historii, polityki, asymetrii siły,

utrwalonych interesów, kolonialnego dziedzictwa, struktury własności, klientelizmu albo konfliktu między beneficjentami starego porządku a potencjalnymi beneficjentami jego modernizacji.

Pustka instytucjonalna jako brak funkcjonalny, a nie fizyczny

To rozróżnienie ma kluczowe znaczenie dla dalszej analizy, gdyż sam termin „pustka" może budzić błędne skojarzenia z obrazem przestrzeni niczyjej, która jedynie czeka na zagospodarowanie przez przedsiębiorcę. W rzeczywistości gospodarczej miejsca formalnie nieobsadzone są często zajęte przez instytucje nieformalne. Brak nowoczesnej dystrybucji produktów rolnych mogą zastępować wielopokoleniowe sieci handlarzy, a niewydolność sądów – reputacja, więzi rodzinne, wspólnoty etniczne czy patronat polityczny. Gdy rynki kredytowe są niedostępne, pojawiają się lokalni pożyczkodawcy opierający ocenę ryzyka na wiedzy społecznej; tam zaś, gdzie brakuje wiarygodnych certyfikatów, jakość komunikowana jest poprzez markę rodzinną lub rekomendacje sieci zawodowych.

Współczesna literatura krytyczna wskazuje na konieczność odejścia od jednowymiarowego rozumienia „nieobecności instytucji". Należy włączyć do analizy instytucje nieformalne i sieci społeczne, które braki formalne mogą kompensować, reprodukować lub przekształcać. Precyzyjna definicja powinna zatem brzmieć: pustka instytucjonalna to niedostateczna zdolność istniejącej konfiguracji instytucji do pełnienia funkcji niezbędnych dla przewidywalnej, skalowalnej i efektywnej wymiany. Nie musi ona oznaczać fizycznego braku organizacji – agencja ratingowa może istnieć, lecz dostarczać niewiarygodne oceny.

Sąd może funkcjonować, ale rozstrzygać spory po kilkunastu latach. Regulator może działać, pozostając jednocześnie podatny na polityczne przechwycenie. Uniwersytet może wydawać dyplomy nieodzwierciedlające kompetencji absolwentów, a bank posiadać tysiące oddziałów, nie potrafiąc finansować mikroprzedsiębiorców bez historii kredytowej. Logistyka może być sprawna w stolicach, lecz nieprzewidywalna poza głównymi ośrodkami. Pustka jest więc problemem funkcjonalnym, nie ewidencyjnym: kluczowe pytanie nie brzmi „czy instytucja istnieje?", lecz „czy wykonuje funkcję wymaganą przez model transakcyjny?".

Taka perspektywa pozwala uniknąć utożsamiania pustek instytucjonalnych wyłącznie z gospodarkami mniej rozwiniętymi. Przykładem może być kryzys subprime, w którym zaawansowany system finansowy zaczął wykazywać cechy funkcjonalnej pustki – nie z powodu braku instytucji, lecz dlatego, że część pośredników przestała prawidłowo pełnić swoje role.

Konflikty bodźców oraz zawodność mechanizmów oceny ryzyka podważyły wiarygodność informacji, na których opierali się uczestnicy rynku.

To istotna korekta: „wschodzenie” można traktować nie tylko jako kategorię państwa, ale jako właściwość konkretnej areny transakcyjnej. Zaawansowana gospodarka cyfrowa może mieć fragmenty rynku o słabej regulacji, podczas gdy gospodarka wschodząca może dysponować niezwykle sprawnym sektorem finansowym czy technologicznym. Rozwój gospodarczy nie jest więc prostą drogą od „rynku niedojrzałego” do „dojrzałego”, lecz ciągłym procesem tworzenia i ponownego projektowania mechanizmów pośrednictwa. Technologia może zlikwidować starą pustkę, jednocześnie kreując nową.

Platformy cyfrowe obniżają koszt wyszukiwania kontrahenta, ale rodzą pytania o tożsamość, władzę algorytmów i odpowiedzialność za decyzje. Płatności mobilne mogą ominąć słabą bankowość tradycyjną, uzależniając jednak transakcje od infrastruktury telekomunikacyjnej. Z kolei sztuczna inteligencja obniża koszty analizy danych, tworząc jednocześnie problem weryfikacji syntetycznych treści.

Wypełnianie pustek jako budowa infrastruktury zaufania

Postęp instytucjonalny nie jest zatem procesem domykania raz na zawsze określonego katalogu braków. Jest wyścigiem między komplikowaniem się wymiany a powstawaniem instytucji zdolnych tę komplikację ujarzmić. W tym punkcie model pustek instytucjonalnych łączy się z ekonomią informacji George'a Akerlofa. Jego słynny model „rynku cytryn” dowodzi, że gdy sprzedawca wie więcej o jakości dobra niż kupujący, cena oferowana przez niepewnego nabywcę odzwierciedla jakość przeciętną, a nie rzeczywistą. Sprzedawcy produktów wysokiej jakości mogą wówczas zrezygnować z uczestnictwa w wymianie, co obniża średnią jakość podaży i zwiększa niepewność, prowadząc w skrajnych przypadkach do skurczenia się lub całkowitego rozpadu rynku. Akademia Noblowska, podsumowując wkład Akerlofa, Spence'a i Stiglitza, wskazywała, że asymetria informacji występuje w wielu dziedzinach – od kredytów i ubezpieczeń po rynek pracy – a wiele instytucji rynkowych można rozumieć właśnie jako odpowiedzi na problem nierównomiernego rozkładu informacji między stronami.

Z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa jest to moment kluczowy. Marka, gwarancja, certyfikat, audyt, rekomendacja, pośrednik, rating, profesjonalny sprzedawca, system zwrotów czy reputacja platformowa nie są kosmetycznymi dodatkami do „prawdziwego produktu”. Stanowią one element infrastruktury umożliwiającej istnienie rynku. Jeśli klient nie potrafi odróżnić jakości wysokiej od niskiej, producent lepszego dobra nie ma jeszcze pełnej możliwości ekonomicznego

zmonetyzowania swojej przewagi. Musi on stworzyć nie tylko samą jakość, ale i wiarygodny sposób poinformowania o niej – dopiero wtedy może podnieść gotowość klienta do zapłaty (willingness to pay). Dlatego tak istotna jest zależność między pustkami instytucjonalnymi a dwiema zmiennymi strategicznymi: willingness to pay oraz cost to serve. Brak instytucji informacyjnych obniża pierwszą z nich, gdyż klient nie rozpoznaje wartości produktu; brak logistyki, finansowania, certyfikacji czy sprawnego rynku pracy podnosi natomiast drugą. Przedsiębiorstwo w otoczeniu głębokich pustek prowadzi zatem działalność na dwóch rynkach jednocześnie.

Na pierwszym konkuruje produktem: samochodem, lekiem, usługą telekomunikacyjną, żywnością, kredytem czy systemem informatycznym. Na drugim zaś zdolnością do stworzenia warunków, w których sprzedaż tego produktu w ogóle może się dokonać. Ten drugi rynek jest często mniej widoczny, lecz strategicznie ważniejszy.

Producent samochodów może dysponować technicznie znakomitym pojazdem, ale przegrać, jeśli konsument nie ma dostępu do kredytu, części zamiennych lub mechanika. Sieć handlowa może być efektywna wewnętrznie, a jednocześnie nie mieć dostawców gwarantujących powtarzalną jakość. Firma technologiczna może posiadać wartościową własność intelektualną, lecz brak skutecznego mechanizmu jej egzekwowania czyni tę przewagę martwą. Konkurent, który rozwiąże te problemy w ramach własnego modelu biznesowego, nie tylko sprzedaje produkt. Projektuje fragment infrastruktury rynku.

Prowadzi to do paradoksu, który będzie powracać w dalszych częściach artykułu: cecha będąca źródłem kosztu dla jednego przedsiębiorstwa może być jednocześnie źródłem przewagi dla drugiego. Dla zagranicznej korporacji brak agencji rekrutacyjnych oznacza wysokie koszty poszukiwania i weryfikacji pracowników. Dla firmy zdolnej zbudować własną akademię szkoleniową może to oznaczać długotrwały dostęp do kompetencji niedostępnych konkurentom. Brak finansowania konsumenckiego dla jednego producenta zmniejsza rynek; dla przedsiębiorstwa zdolnego stworzyć system kredytowania staje się szansą na zdobycie klientów, których inni nie potrafią obsłużyć. Podobnie brak informacji o średnich przedsiębiorstwach jest barierą dla zwykłego inwestora, lecz dla funduszu rozwijającego własne kompetencje due diligence może stać się źródłem wysokiej renty informacyjnej.

Pustka nie posiada więc jednej, stałej wartości ekonomicznej. Jej znaczenie zależy od relacji między brakującą funkcją a zasobami przedsiębiorstwa. Tu ujawnia się ograniczenie najprostszej wersji koncepcji „pustka jako okazja”. Nie każda pustka nadaje się do wypełnienia, a ich liczba nie przekłada się automatycznie na rentowność. Przegląd literatury dotyczącej wpływu pustek instytucjonalnych na zaangażowanie zasobów wykazuje, że wyniki badań są niejednoznaczne. Firmy w zależności od warunków reagują albo internalizacją funkcji i zwiększeniem

zaangażowania, albo ograniczeniem inwestycji, szukaniem partnerów lub całkowitym unikaniem rynku. Różnice te wynikają ze sposobu definiowania pustek, rodzaju firmy, posiadanych zasobów oraz ram teoretycznych. Strategia zaczyna się zatem nie od zachwytu nad niedoskonałością, ale od pomiaru ceny niedoskonałości oraz ceny jej naprawienia. Można tę relację opisać jako problem porównania trzech wielkości.

Pierwszą jest koszt pozostawienia pustki bez rozwiązania: utracony popyt, błędy, fraud, ryzyko prawne, koszt kapitału, opóźnienia i spadek zaufania. Drugą jest koszt samodzielnego wypełnienia pustki: inwestycje w logistykę, szkolenia, finansowanie, systemy informacyjne, sieć serwisową lub relacje polityczne i społeczne. Trzecią zaś wartość przewagi, którą takie działanie może wygenerować.

Przekształcenie pustek w przewagę i ryzyko inercji

Jeżeli koszt internalizacji przewyższa wartość potencjalnego wzrostu sprzedaży i powstającej bariery wejścia, przedsiębiorstwo powinno prawdopodobnie ominąć pustkę, nawiązać współpracę z partnerem lub całkowicie zrezygnować z danego rynku. Jeśli jednak zbudowana infrastruktura może obsługiwać znaczną skalę, być wykorzystana wielokrotnie i jednocześnie stać się zasobem trudnym do skopiowania, brak instytucji przeobraża się w strategiczną okazję. Znamienny przykład takiej transformacji przynosi analiza Ctrip.com. Sukces tego przedsiębiorstwa nie wynika z samej technologii rezerwacyjnej, lecz ze skutecznego przejęcia funkcji brakującego agregatora informacji i zaufania na silnie rozdrobnionym rynku turystycznym. Firma nie ograniczyła się do cyfrowego interfejsu; stworzyła system agregowania ofert i danych, który umożliwił transakcje tam, gdzie dotychczasowa infrastruktura pośrednictwa była niewydolna. Przypadek ten ilustruje generalną prawidłowość, którą Khanna i Palepu podkreślają również w odniesieniu do Li & Fung: przedsiębiorstwo może samo stać się brakującym pośrednikiem, a strukturalna słabość rynku może zostać przekształcona w samodzielny model biznesowy. Nie oznacza to jednak, że firma zawsze powinna dążyć do roli instytucji. Wewnętrzna logika takiej strategii niesie ze sobą konkretne zagrożenie.

Organizacja, która buduje własny bank, akademię szkoleniową, system dystrybucji czy logistykę tylko dlatego, że rynkowe odpowiedniki nie istnieją, może zyskać ogromną przewagę w pierwszej fazie rozwoju gospodarki. Gdy jednak zewnętrzne instytucje dojrzewają, dotychczasowy atut często staje się balastem. Rynek zaczyna oferować wyspecjalizowane usługi taniej niż konglomerat wykonujący wszystko we własnych strukturach. Przewaga wynikająca z internalizacji słabnie, a przedsiębiorstwo musi na nowo nauczyć się korzystać z rynku. Problem ten jest widoczny w

przypadku grup biznesowych, których wewnętrzne rynki kapitału, pracy i reputacji są niezwykle użyteczne w warunkach głębokich pustek, lecz tracą na znaczeniu wraz z profesjonalizacją banków, sądów czy systemów edukacyjnych. Oznacza to, że kompetencja instytucjonalna przedsiębiorstwa ma charakter dynamiczny. Nie wystarczy umieć zastąpić niewydolnego rynku – trzeba również rozpoznać moment, w którym należy przestać go zastępować.

Organizacja może stać się ofiarą własnego sukcesu: struktury zbudowane w epoce niedostatku zaczynają reprodukować się nawet po utracie ekonomicznego uzasadnienia. W teorii organizacji odpowiada temu problem inercji i zależności od ścieżki. Rozwiązania, które były racjonalne w momencie powstania, z czasem wrastają w kulturę, hierarchię oraz wewnętrzne układy władzy i interesy menedżerskie. Przedsiębiorstwo może zatem nauczyć się funkcjonować w niedojrzałości tak skutecznie, że zacznie obawiać się dojrzałości rynku. Instytucjonalizacja sukcesu wczorajszego bywa kosztownym przeciwnikiem strategii jutrzejszej.

W ten sposób problem pustek łączy ekonomię z socjologią organizacji i ekonomią polityczną. Instytucje nie są jedynie neutralnymi narzędziami rozwiązującymi problemy transakcyjne – one kreują interesy. Pośrednik zarabiający na wysokim koszcie informacji może nie być zainteresowany przejrzystością, a lokalny monopolista dystrybucyjny nie musi entuzjastycznie przyjmować nowoczesnej sieci handlowej. Grupa przedsiębiorstw korzystająca z uprzywilejowanego dostępu do kapitału może równie dobrze nie popierać reform zwiększających dostęp do finansowania dla konkurentów.

Biurokracja czerpiąca władzę z uznaniowości często opiera się standaryzacji. Przykład Metro Cash & Carry pokazuje, że wypełnienie pustki oznacza wejście w konflikt z dotychczasowymi pośrednikami i zakorzenionymi interesami; przestaje być więc projektem czysto operacyjnym, a staje się problemem ekonomii politycznej. Reforma rynku nigdy nie polega zatem jedynie na „dodaniu brakującej instytucji". Nowoczesny system pośrednictwa może tworzyć łączną nadwyżkę społeczną, a mimo to spotykać się z silnym oporem tych, którzy tracą rentę ze starego systemu. W języku teorii wyboru publicznego korzyści z modernizacji są rozproszone między miliony konsumentów, podczas gdy straty określonej grupy pośredników są skoncentrowane i wystarczająco wysokie, by uzasadnić mobilizację polityczną. Przedsiębiorstwo wchodzące na rynek nie styka się więc wyłącznie z „brakiem", lecz z historycznie ukształtowaną dystrybucją zysków i wpływów, której zmiana ma swoich beneficjentów i przegranych.

Instytucje jako technologia skalowania zaufania i oszczędzania uwagi

Właśnie dlatego trafniejszą metaforą rynku wschodzącego nie jest puste pole, lecz niedokończone miasto. Są w nim ludzie, budynki, drogi, zwyczaje i hierarchie; pewne połączenia funkcjonują znakomicie, inne prowadzą donikąd, część infrastruktury jest prywatna, część nieformalna, część odziedziczona po poprzednim porządku, a jeszcze inna została zbudowana tak, by służyć interesom określonych grup. Firma zagraniczna wchodząca do takiego miasta nie może zakładać, że pod powierzchnią znajduje się identyczna sieć przewodów jak w jej kraju macierzystym. Lokalny przedsiębiorca ma przewagę, ponieważ zna skróty, nieformalne przejścia i miejsca, w których oficjalna mapa nie odpowiada rzeczywistości. Przewaga ta nie musi jednak być trwała: gdy miasto zostanie przebudowane, wiedza o dawnych objazdach może stracić wartość.

Z tej perspektywy nawet słynna metafora "niezależnego mechanika", obecna w książce Khanny jako rozwinięcie problemu Akerlofa, nabiera znaczenia szerszego niż kwestia certyfikacji jakości. W dojrzałym systemie kupujący używany samochód nie musi być ekspertem od silników, ponieważ może polegać na mechaniku, historii serwisowej, gwarancji, reputacji sprzedawcy, ubezpieczeniu, regulacjach ochrony konsumenta czy sądzie. Instytucje pozwalają jednostce działać rozsądnie mimo jej ograniczonej wiedzy. Kiedy tych mechanizmów brakuje, ciężar poznawczy transakcji przechodzi na kupującego. Rynek staje się droższy nie tylko finansowo, lecz również poznawczo. Dojrzałość instytucjonalna jest zatem technologią oszczędzania uwagi, wiedzy i czasu.

Można tu dostrzec głębszą antropologiczną funkcję instytucji. Człowiek nie jest aktorem dysponującym nieograniczoną zdolnością analizy i weryfikacji każdej sytuacji. Codzienna wymiana gospodarcza jest możliwa dlatego, że większość wiedzy potrzebnej do jej przeprowadzenia została "zapisana" w regułach, organizacjach, standardach i reputacjach. Kupując lek, konsument nie przeprowadza samodzielnie badań klinicznych. Inwestor nie kontroluje osobiście każdej faktury spółki giełdowej. Pracodawca nie rekonstruuje całej historii edukacji każdego kandydata. Instytucje służą jako społeczna pamięć i mechanizm delegowania weryfikacji. Pustka instytucjonalna oznacza więc nie tylko wyższy koszt gospodarczy; oznacza konieczność indywidualnego wykonywania części pracy poznawczej, którą w bardziej dojrzałym systemie społeczeństwo rozdzieliło między wyspecjalizowanych pośredników.

Tutaj pojawia się kwestia zaufania. W potocznym języku zaufanie przeciwstawia się formalnym instytucjom, jak gdyby społeczeństwo posiadające silne więzi interpersonalne potrzebowało mniej prawa, kontraktów i procedur. W rzeczywistości oba mechanizmy często się uzupełniają. Sprawne instytucje nie eliminują konieczności zaufania, lecz przekształcają jego strukturę. Zamiast ufać

osobiście każdemu sprzedawcy, można zaufać systemowi: marce, bankowi, regulatorowi, procedurze reklamacyjnej czy możliwości odwołania się do sądu. Jest to zaufanie zinstytucjonalizowane, pozwalające zawierać transakcje z osobami całkowicie obcymi. Tam, gdzie takie rozwiązania są słabe, zaufanie powraca do struktur relacyjnych. Rodzina, znajomość, wspólnota zawodowa czy wieloletnia relacja handlowa zastępują abstrakcyjny mechanizm instytucjonalny.

Może to działać skutecznie w małej skali, lecz ogranicza możliwość gwałtownego skalowania wymiany poza granice sieci społecznej. W tej perspektywie pytanie o rynek wschodzący staje się pytaniem o skalowalność zaufania. Tradycyjne wspólnoty potrafią stworzyć niezwykle silne systemy reputacyjne, ale nowoczesna gospodarka wymaga dokonywania milionów transakcji między ludźmi, którzy nigdy się nie spotkali i nigdy więcej się nie spotkają. Instytucje umożliwiają tę anonimowość bez całkowitego zaniku bezpieczeństwa. Bankowość, audyt, certyfikacja, standaryzacja, prawo handlowe i ubezpieczenia są w takim ujęciu technologiami pozwalającymi przenieść zaufanie z osoby na procedurę.

Firma wchodząca na rynek z niedostatecznie rozwiniętymi mechanizmami zaufania systemowego musi albo zdobyć dostęp do istniejących sieci relacyjnych, albo stworzyć własny substytut instytucjonalny. Stąd bierze się główna przewaga lokalnego gracza nad korporacją wielonarodową. Nie musi ona wynikać z niższych kosztów pracy, protekcjonizmu ani słabszych norm jakościowych. Może wynikać z wiedzy o tym, komu można zaufać mimo braku formalnego sygnału. Lokalna firma zna reputacje rodzin, przedsiębiorców, pośredników, urzędników i dostawców, rozumie subtelne sygnały społeczne, zna rzeczywiste znaczenie formalnych pozwoleń i potrafi odróżnić regułę obowiązującą na papierze od tej rzeczywiście egzekwowanej. To rodzaj kapitału instytucjonalnego, którego nie można natychmiast kupić wraz z fabryką.

Jednocześnie jest to kompetencja niebezpieczna, ponieważ łatwo przechodzi od wiedzy relacyjnej do klientelizmu, nepotyzmu i zależności od politycznych patronów. Embeddedness może obniżać koszty transakcyjne, ale może również uwięzić organizację w lokalnym układzie.

Strategia instytucjonalna jako klucz do sukcesu

Zagraniczny menedżer dysponuje z kolei inną, paradoksalną przewagą. Khanna przywołuje tu metaforę "podejścia Forresta Gumpa": ekspata, który dzięki niepełnej znajomości nieformalnych ograniczeń podejmuje czasem działania uznawane przez lokalnych aktorów za niemożliwe. Tę anegdotę należy traktować nie jako teorię, lecz jako opis interesującego zjawiska organizacyjnego. Głęboka wiedza lokalna zwiększa wprawdzie skuteczność, ale może prowadzić do poznawczej

adaptacji do dysfunkcji. Jeśli przez dwadzieścia lat wszyscy wierzą, że pewnego problemu "nie da się" rozwiązać, przekonanie to staje się częścią instytucji. Obcy, nieświadomy tej rzekomej niemożliwości, może po prostu spróbować stworzyć rozwiązanie. Sukces wymaga jednak połączenia poznawczej niezależności z pokorą; ignorancja pozbawiona chęci nauki nie jest odwagą, lecz kosztowną arogancją. Wyłania się stąd obraz rynku wschodzącego zasadniczo odmienny od stereotypowej gospodarki oczekującej na zachodni kapitał i technologię. Jest to arena konkurencji między różnymi sposobami organizowania niepewności.

Korporacja wielonarodowa wnosi technologię, markę, kapitał i standardy. Lokalny gigant dysponuje wiedzą kontekstową, sieciami relacji i mechanizmami funkcjonowania mimo instytucjonalnego niedomknięcia. Nowy przedsiębiorca może natomiast zbudować brakujący mechanizm pośrednictwa, stając się platformą, certyfikatorem, finansistą, agregatorem lub organizatorem wymiany.

Ich rywalizacja nie sprowadza się do porównania produktów. Jest konkurencją architektur transakcyjnych. Dlatego najważniejszym zasobem strategicznym w takim otoczeniu może okazać się nie fabryka ani patent, lecz zdolność właściwego rozpoznawania granic rynku i przedsiębiorstwa. Firma musi wiedzieć, co może kupić, co powinna zbudować, co należy współdzielić z partnerem, czego nie warto zastępować, a kiedy poczekać, aż instytucja zewnętrzna dojrzeje. Problem ten stanie się osią dalszego wywodu. Cztery dylematy pojawiające się w materiale – replikować czy adaptować, działać samodzielnie czy współpracować, zaakceptować kontekst czy go zmieniać oraz wejść, czekać czy wycofać się – nie są oddzielnymi receptami menedżerskimi. To cztery odmiany jednego pytania: ile rynku przedsiębiorstwo musi stworzyć samo, aby jego właściwy biznes mógł w ogóle istnieć? Stąd można sformułować zasadniczą tezę artykułu.

Dojrzały rynek ukrywa własną infrastrukturę, gdyż jego instytucje stały się przezroczystą codziennością. Rynek wschodzący ją odsłania, zmuszając przedsiębiorstwo do dostrzeżenia kosztów informacji, zaufania, egzekucji i koordynacji, które w innym środowisku pozostają rozproszone pomiędzy setki wyspecjalizowanych podmiotów. Dlatego niedojrzałość instytucjonalna jest jednocześnie ograniczeniem i laboratorium strategii. Uczy, że przedsiębiorstwo nigdy nie konkuruje wyłącznie wewnątrz rynku. W pewnych warunkach walczy także o prawo do zbudowania fragmentu rynku według własnej architektury. Tam zatem, gdzie firma musi stworzyć rynek, zanim sprzeda produkt, strategia wejścia przestaje być strategią geograficznej ekspansji i staje się strategią instytucjonalną. Dopiero z tej perspektywy można właściwie analizować, dlaczego prosty eksport zachodniego modelu biznesowego tak często zawodzi, dlaczego firmy lokalne bywają w stanie pokonać przeciwnika z większym kapitałem i lepszą technologią oraz dlaczego niektóre z najbardziej wartościowych przedsiębiorstw powstają właśnie tam, gdzie na pierwszy rzut oka

"czegoś brakuje". Brak nie jest jeszcze okazją. Staje się nią dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo potrafi dokładniej od innych określić jego funkcję, koszt i możliwość zastąpienia.

> Czy zatem to, co nazywamy niedojrzałością rynku, nie jest w rzeczywistości najbardziej przejrzystym laboratorium strategii, jakie znamy? Prawdziwym wyzwaniem dla organizacji nie jest bowiem samo wypełnienie pustki, lecz rozpoznanie momentu, w którym architektura stworzona z konieczności staje się balastem hamującym rozwój. W świecie, gdzie instytucje są technologią skalowania zaufania, pytanie brzmi: czy potrafimy przestać zastępować rynek dokładnie wtedy, gdy on wreszcie zaczyna istnieć?

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 pracuje od 1993 roku. Wcześniej pełnił funkcję dyrektora Instytutu Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. Khanna uzyskał tytuł licencjata inżynierii elektrycznej 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, biznesie międzynarodowym i przedsiębiorczości jako narzędziach rozwoju społecznego i gospodarczego na rynkach wschodzących. Khanna jest powszechnie uznawany za pionierską pracę nad lukami instytucjonalnymi i dynamiką grup biznesowych w gospodarkach rozwijających się, takich jak Indie i Chiny. W 2009 roku został wybrany na członka Akademii Biznesu Międzynarodowego.

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 a faculty member since 1993, and previously served as the director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute. Khanna earned a BSE in electrical engineering and computer science from Princeton University in 1988 and a PhD in business economics from Harvard University in 1993. His academic research centers on strategy, international business, and entrepreneurship as vehicles for social and economic development in emerging markets. Khanna is widely recognized for his pioneering work on institutional voids and business group dynamics across developing economies such as India and China. In 2009, he was elected a Fellow of the Academy of International Business.*

Harvard Business School

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:

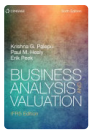


[1] "Billions of Entrepreneurs"

Tarun Khanna

Harvard Business Press | ISBN: 9781422163276

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



[2] "Business Analysis and Valuation"

Krishna G. Palepu

ISBN: 9781473779075



[3] "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications,"

Oliver Williamson



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

Douglass North

Cambridge University Press | ISBN: 9781139642965

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

George Akerlof

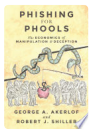
ISBN: 9788072614783



[6] "Animal Spirits"

George Akerlof

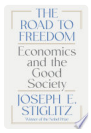
Princeton University Press | ISBN: 9781400834723



[7] "Phishing for Phools"

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



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

Joseph Stiglitz

W. W. Norton & Company | ISBN: 9781324074380

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

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

Paul M. Healy, Krishna G. Palepu

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

Źródło

[2] **"Diversification strategy, profit performance and the entropy measure"**
Krishna G. Palepu
1985 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250060305
Źródło

[3] **"The Problem of Social Cost"**
Ronald H. Coase
1960 | Palgrave Macmillan UK eBooks | DOI: 10.1002/9780470752135.ch1
Źródło

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

[5] **"The Firm, the Market, and the Law"**
Ronald H. Coase
1987 | DOI: 10.7208/chicago/9780226051208.001.0001
Źródło

[6] **"The Institutional Structure of Production"**
Ronald H. Coase
2008 | DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5_3
Źródło

[7] **"Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications."**
Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson
1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812
Źródło

[8] **"Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations"**
Oliver E. Williamson
1979 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/466942
Źródło

[9] **"The economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting"**
Oliver E. Williamson
1985
Źródło

[10] "Markets and Hierarchies"

Oliver E. Williamson

1975

Źródło

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

Douglass C. North

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

Źródło

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

Douglass C. North, Barry R. Weingast

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

Źródło

[13] "Institutions"

Douglass C. North

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

Źródło

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

Arthur T. Denzau, Douglass C. North

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

Źródło

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

George A. Akerlof

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

Źródło

[16] "A Near-Rational Model of the Business Cycle, with Wage and Price Inertia"

George A. Akerlof, Janet L. Yellen

1985 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.1093/qje/100.supplement.823

Źródło

[17] "Information and Capital Markets"

Joseph Stiglitz

1981 | DOI: 10.3386/w0678

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[18] "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

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

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

[20] "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

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

Bharat N. Anand, Tarun Khanna

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

Źródło

[22] "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

[23] "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

[24] "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

[25] "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

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

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

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

Źródło

[27] "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: fa37c9cf-e60f-4e9e-b0cd-2984b32410c4