# Strategie Scale i Stretch w globalizacji Wschodzących Gigantów według Taruna Khanny


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje mechanizmy ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw z gospodarek wschodzących, dzieląc je na dwie główne strategie: Scale i Stretch. Strategia Scale polega na monetyzacji posiadanych kompetencji poprzez wejście na rynki o podobnych deficytach instytucjonalnych, co ilustruje przykład MTC/Zain w Afryce. Z kolei strategia Stretch służy pozyskiwaniu brakujących zasobów, technologii i reputacji z rynków rozwiniętych. Autorzy wskazują na koncepcję 'spring board', gdzie internacjonalizacja nie jest efektem sukcesu, lecz narzędziem nadrabiania zaległości. Ekspansja ta wiąże się z ryzykiem liability o foreignness oraz liability o origan, wymagając od firm balansowania między wykorzystaniem lokalnych przewag a ucieczką przed ograniczeniami kraju pochodzenia.

The article analyzes the mechanisms of international expansion of enterprises from emerging economies, dividing them into two main strategies: Scale and Stretch. The Scale strategy consists of monetizing existing competencies by entering markets with similar institutional deficits, as illustrated by the example of MTC/Zain in Africa. On the other hand, the Stretch strategy serves to acquire missing resources, technologies, and reputation from developed markets. The authors point to the 'springboard' concept, where internationalization is not a result of success, but a tool for catching up. This expansion is associated with the risk of liability of foreignness and liability of origin, requiring companies to balance between leveraging local advantages and escaping the constraints of their home country.


Artykuł analizuje mechanizmy globalizacji przedsiębiorstw z rynków wschodzących (Emerging Giants), stawiając tezę, że ich sukces zależy od strategicznego zarządzania

dychotomią kompetencji: skalowania sprawdzonych zdolności działania w warunkach niedoboru (Scale) oraz świadomego nadrabiania braków poprzez zapożyczanie instytucji i rygorów z rynków rozwiniętych (Stretch). Autor przekonuje, że internacjonalizacja nie musi być efektem osiągniętej doskonałości, lecz może służyć jako instrument przyspieszonego rozwoju – swoista „trampolina" do zdobywania reputacji i technologii. Kluczowym celem tej strategii jest wypracowanie tzw. instytucjonalnej ambidexterity, czyli unikalnej zdolności organizacji do sprawnego funkcjonowania w skrajnie różnych reżimach: od całkowitego braku infrastruktury po najwyższe standardy regulacyjne. Tekst rzuca nowe światło na relację między centrum a peryferiami, wskazując, że rynki wschodzące stają się globalnymi laboratoriami innowacji (reverse innovation), gdzie ograniczenia zasobowe wymuszają radykalne przeprojektowanie produktów i modeli biznesowych, które następnie mogą rewolucjonizować rynki dojrzałe.

**SŁOWA KLUCZOWE**

Wschodzący Giganci | strategia Scale | strategia Stretch | pustki instytucjonalne | liability of origin | institutional ambidexterity | reverse innovation | springboard perspective | frugal innovation | institution borrowing | liability of foreignness | strategic assets acquisition | organizacyjna pluralizacja | inżynieria ograniczeń

# Ekspansja jako eksport kompetencji lub nadrabianie braków

Wschodzący Gigant wychodzi w świat: Scale, Stretch i globalizacja jako eksport oraz import kompetencji

Ekspansja międzynarodowa Wschodzącego Giganta rozpoczyna nową fazę jego rozwoju. Na rynku krajowym przedsiębiorstwo korzystało z przewagi osadzenia: znało lokalne sieci, regulacje, zachowania kontrahentów i sposoby funkcjonowania w obliczu niedoskonałości pośredników. Po przekroczeniu granicy znaczną część tej pozycji traci.

Firma staje się podmiotem zagranicznym i zaczyna ponosić liability of foreignness. W przypadku wejścia do gospodarki postrzeganej jako bardziej rozwinięta instytucjonalnie, może zostać

dodatkowo obciążona liability of origin – dyskontem reputacyjnym wynikającym nie z indywidualnej jakości firmy, lecz ze stereotypów dotyczących państwa pochodzenia: systemu corporate governance, ochrony praw inwestorów, standardów technologicznych czy jakości produktów. Wtedy dopiero można sprawdzić, czy przewaga wypracowana w rodzimych pustkach była rzeczywistą kompetencją organizacyjną, czy jedynie przywilejem insidera.

Logikę takiej ekspansji można uporządkować wokół dwóch odmiennych motywów: Scale i Stretch. Scale oznacza wykorzystanie posiadanych już zdolności poprzez wejście na rynki o podobnej strukturze instytucjonalnej. Przedsiębiorstwo eksportuje wówczas nie tylko produkt, lecz cały sposób działania w warunkach niedostatecznej infrastruktury, rozproszonej dystrybucji, słabego finansowania czy braku wyspecjalizowanych pośredników. Stretch to proces odwrotny: wyjście na rynek bardziej rozwinięty po to, aby pozyskać technologię, reputację, standardy, wiedzę i kanały dystrybucji, których firma nie jest w stanie wystarczająco szybko zbudować we własnym otoczeniu. To rozróżnienie ujawnia dwie przeciwstawne logiki internacjonalizacji: w pierwszej firma monetyzuje to, czego już się nauczyła; w drugiej internacjonalizuje się po to, aby nauczyć się tego, czego jeszcze nie umie.

Tradycyjna teoria przedsiębiorstwa wielonarodowego zazwyczaj pyta o przewagi, jakie firma posiada przed ekspansją. W przypadku części podmiotów z gospodarek wschodzących pytanie należy odwrócić: mogą one wychodzić za granicę właśnie dlatego, że odczuwają niedostatek określonych przewag i zamierzają je zdobyć poprzez umiędzynarodowienie. Dobrze oddaje to perspektywa springboard Luo i Tung.

Autorzy ci argumentują, że przedsiębiorstwa z gospodarek wschodzących traktują ekspansję międzynarodową jako trampolinę służącą zdobywaniu strategicznych aktywów i przezwyciężaniu ograniczeń kraju pochodzenia. Internacjonalizacja nie jest tu końcowym efektem osiągniętej doskonałości, lecz instrumentem przyspieszonego nadrabiania zaległości technologicznych, organizacyjnych i reputacyjnych. Globalizacja Wschodzącego Giganta może zatem jednocześnie wynikać z institutional leverage oraz institutional escape. Pierwsza logika zakłada wykorzystanie za granicą kompetencji powstałych w trudnych warunkach krajowych; druga – chęć uwolnienia się od ograniczeń systemu macierzystego. Współczesna literatura podkreśla, że oba mechanizmy mogą współistnieć, a pustki kraju pochodzenia potrafią jednocześnie pobudzać ekspansję i tworzyć dla niej bariery. Strategię Scale dobrze ilustruje przypadek MTC/Zain i przejęcia Celtel.

# Skalowanie kompetencji w środowiskach o podobnych deficytach instytucjonalnych

Khanna interpretuje tę historię jako przeniesienie na grunt Afryki Subsaharyjskiej kompetencji działania w środowisku niepełnej infrastruktury. Dokumenty Zain potwierdzają, że w marcu 2005 roku MTC przejęło Celtel za około 3,36 mld dolarów, co gwałtownie zwiększyło skalę działalności grupy w tym regionie. Istotą tego przypadku nie jest jednak sama akwizycja.

Telekomunikacja w wielu państwach afrykańskich wymagała od operatora umiejętności funkcjonowania przy niestabilnej energetyce, ograniczonym ubankowieniu, trudnej logistyce i wysokim ryzyku infrastrukturalnym. Firma wywodząca się z otoczenia, w którym problemy te nie były całkowicie obce, mogła wykazywać wyższą tolerancję organizacyjną wobec warunków uznawanych przez konkurentów z rynków rozwiniętych za zbyt kosztowne. Jest to klasyczna przewaga Scale: nie eksportuje się wyłącznie anten i taryf, lecz zdolność do organizowania sieci tam, gdzie otoczenie samo nie dostarcza stabilnych warunków jej funkcjonowania. Jeszcze ciekawszym przykładem tej logiki była usługa One Network. Celtel uruchomił ją we wrześniu 2006 roku w Kenii, Tanzanii i Ugandzie, eliminując tradycyjne dopłaty roamingowe dla użytkowników przemieszczających się między tymi krajami; w kolejnych latach rozwiązanie rozszerzono na kolejne państwa.

Innowacja ta nie była jedynie agresywną polityką taryfową. Odpowiadała na rzeczywistą geografię życia gospodarczego, w której sieci rodzinne, handlowe i migracyjne przekraczały granice polityczne częściej, niż zakładały to tradycyjne modele telekomunikacyjne. To przykład szczególnie interesujący z perspektywy ekonomii instytucjonalnej: firma nie tylko dostosowała usługę do pustki, lecz częściowo zredukowała ekonomiczne znaczenie granicy państwowej w określonej kategorii transakcji. Prywatna sieć stworzyła ponadnarodową przestrzeń wymiany, której architektura lepiej odpowiadała społecznym przepływom użytkowników niż dotychczasowy model roamingowy. Pustka została potraktowana nie jako powód do podwyższenia ceny za ryzyko, ale jako przesłanka przeprojektowania samej reguły.

Scale nie oznacza jednak kopiowania identycznego produktu do każdego kraju o niższym poziomie dochodu. Warunkiem jest podobieństwo problemu instytucjonalnego, a nie statystyczna klasyfikacja gospodarki. Kompetencja w zarządzaniu niestabilnym zasilaniem będzie przydatna tam, gdzie energia rzeczywiście stanowi problem. Z kolei umiejętność finansowania nieubankowionych klientów nie daje automatycznej przewagi na rynku, na którym barierą jest zupełnie inna forma asymetrii informacji. Replikowalny jest więc nie obszar geograficzny, lecz mechanizm.

Podobną logikę reprezentuje Tata Consultancy Services w Ameryce Łacińskiej. Khanna przedstawia TCS Iberoamerica jako próbę przeniesienia zdolności masowego rekrutowania, szkolenia i organizowania talentów IT do nowego regionu oraz wykorzystania Urugwaju jako ośrodka obsługującego klientów międzynarodowych. Dokumenty TCS potwierdzają otwarcie centrum w Montevideo w 2002 roku, a w latach 2007–2008 rozwinięcie tam regionalnego centrum szkoleniowego, co uczyniło Urugwaj kluczowym elementem sieci delivery w Ameryce Łacińskiej.

## Skalowanie systemów kompetencji i import rygoru instytucjonalnego

W tym przypadku eksportowanym zasobem nie był przede wszystkim kod, lecz system produkcji kompetencji. Indyjskie przedsiębiorstwa IT opanowały model, w którym talent – choć dostępny liczebnie – wymagał selekcji, standaryzacji i szkolenia, by sprostać wymaganiom globalnych klientów. TCS mógł zatem przenieść za granicę nie tylko pracowników, ale cały sposób przekształcania lokalnego rynku pracy w przewidywalną zdolność produkcyjną.

Jest to istotne rozszerzenie koncepcji przewagi komparatywnej. Klasyczny obraz sugerowałby, że kraj eksportuje usługę ze względu na tanią pracę. Strategia przedsiębiorstwa ujawnia jednak coś więcej: przewagę tworzy instytucjonalna zdolność zamiany dużej i niejednorodnej puli pracowników w skalowalny system kwalifikacji. Bez rygorystycznego testowania, standardów jakości, zarządzania projektowego i wspólnej kultury operacyjnej sama liczba absolwentów nie staje się automatycznie zasobem o zasięgu globalnym.

TCS pokazuje również, że Scale może prowadzić do stopniowego powstawania nowej lokalnej instytucji. Firma implementuje własny system szkoleniowy, lecz wraz z rozwojem centrum buduje kompetencje i standardy na miejscowym rynku pracy. Powraca tu mechanizm znany z wcześniejszych części: przedsiębiorstwo najpierw rozwiązuje własny problem kadrowy, a następnie poprzez skalę staje się jednym z podmiotów współkształtujących lokalny ekosystem kwalifikacji.

Inną logikę reprezentuje Stretch, czego przykładem jest wejście Haiera do Stanów Zjednoczonych. Firma przyjęła strategię niszową: zamiast konkurować frontalnie z największymi producentami AGD w głównych kategoriach, rozwijała mniejsze segmenty, takie jak kompaktowe lodówki i chłodziarki do wina. Case HBS opisuje wejście firmy do USA właśnie poprzez nisze o ograniczonej konkurencji, co pozwoliło budować relacje z wielkimi detalistami przed ekspansją w większe kategorie. Strategia ta jest czymś więcej niż taktyką redukcji ryzyka – działa jak instytucjonalny przyczółek. Firma z gospodarki wschodzącej nie musi od razu dowodzić, że potrafi zdominować

całą branżę; musi najpierw uzyskać dostęp do dystrybucji i przyswoić standardy obsługi, certyfikacji oraz logistyki. Mały segment staje się laboratorium, w którym koszt błędu jest ograniczony, a wartość zdobytej wiedzy wysoka. To odróżnia Stretch od prostego poszukiwania przychodu. Firma może świadomie zaakceptować niewielką skalę sprzedaży, jeśli obecność na rynku rozwiniętym daje jej „real option on competence" – opcję zdobycia wiedzy niezbędnej do dalszego wzrostu. Zysk pierwszego etapu mierzy się wtedy nie tylko marżą produktu, lecz wartością reputacji i certyfikacją własnych procesów.

Podobnie można interpretować historię Tevy. Partnerstwo z W.R. Grace oraz późniejsze przejęcia stanowiły element budowy pozycji na amerykańskim rynku farmaceutycznym. Wspólne przedsięwzięcie Tevy i W.R. Grace przejęło w 1985 roku Lemmon Pharmacal, co ułatwiło izraelskiej firmie wejście do USA; później Teva wykupywała kolejne podmioty, m.in. IVAX w 2006 roku i Barr Pharmaceuticals w 2008 roku.

Farmacja szczególnie dobrze ilustruje, dlaczego wejście na rynek rozwinięty może służyć pożyczaniu instytucji. Aby konkurować w USA, przedsiębiorstwo musi posiadać nie tylko fabrykę i molekułę, ale przede wszystkim nauczyć się funkcjonowania w systemie FDA, prawie patentowym i ogromnej złożoności refundacyjno-kontraktowej. Wejście w to środowisko narzuca dyscyplinę, której odpowiednika firma nie znajduje w kraju macierzystym. Dojrzały rynek jest dla Emerging Giant czymś więcej niż źródłem klientów – jest instytucją szkoleniową wysokiego rygoru.

Firma poddaje się tym wymaganiom, ponieważ pozytywny wynik testu staje się później aktywem globalnym. Certyfikat regulatora i reputacja u dystrybutorów mogą być następnie wykorzystane na innych rynkach. Podobny mechanizm występuje przy zagranicznych listingach, traktowanych jako „bonding mechanism": przedsiębiorstwo dobrowolnie poddaje się surowszym regułom informacyjnym i governance, by wysłać inwestorom wiarygodny sygnał jakości. Logika ta jest zgodna z teorią sygnalizacji oraz teorią kosztownego zobowiązania. Wiarygodność rośnie nie dzięki deklaracjom przejrzystości, lecz przez zgodę na procedury ograniczające możliwość późniejszego oportunizmu.

Można to nazwać importem ograniczeń. Przedsiębiorstwo dobrowolnie rezygnuje z części swobody, ponieważ rygor sam w sobie staje się aktywem. Choć w krótkim terminie compliance zwiększa koszty, z perspektywy rynku kapitałowego może obniżać premię za niepewność i poprawiać zdolność pozyskiwania inwestorów, którzy w przeciwnym razie obciążyliby firmę dyskontem wynikającym z kraju pochodzenia.

Nowsze badania potwierdzają aktualność tego mechanizmu. Firmy z gospodarek rozwijających się nadal mierzą się za granicą z problemem legitymizacji wynikającym z liability of origin, a relacje z

renomowanymi instytucjami finansowymi działają jako sygnał zwiększający wiarygodność. Oznacza to, że instytucjonalne „pożyczanie reputacji" nie jest wyłącznie historyczną cechą pierwszej generacji Emerging Giants.

## Akwizycja strategiczna jako skrót do brakujących kompetencji

Jeszcze bardziej radykalną formą strategii Stretch jest akwizycja strategicznego aktywa, czego sztandarowymi przykładami są transakcje Lenovo-IBM oraz Tata Motors-Jaguar Land Rover. Oba przypadki można interpretować jako skrót pozwalający na natychmiastowe przejęcie marki, technologii, know-how, kanałów dystrybucji i reputacji, których zbudowanie drogą organiczną byłoby niezwykle czasochłonne.

Lenovo w grudniu 2004 roku ogłosiło przejęcie działu komputerów osobistych IBM. Wartość transakcji szacowano na około 1,75 mld dolarów; porozumienie obejmowało nie tylko same aktywa, lecz także szeroki alians z IBM, dostęp do globalnej dystrybucji, usług i finansowania oraz markę ThinkPad. Z perspektywy springboard jest to niemal modelowy przykład przyspieszonego pozyskania brakujących zasobów: chińskie przedsiębiorstwo zamiast dekad organicznego budowania reputacji wśród klientów korporacyjnych, nabyło organizację, która już ją posiadała. Akwizycja nie jest jednak magicznym transferem przewagi. Można kupić znak towarowy, patenty, fabrykę czy umowy, lecz znacznie trudniej przejąć wiedzę milczącą, relacje pracownicze i kulturę organizacyjną. Dlatego przejęcie strategicznego aktywa tworzy dopiero prawo do próby integracji. Jeśli nabywca zniszczy zaufanie kluczowych inżynierów, doprowadzi do odejścia menedżerów lub klienci uznają markę za mniej wiarygodną po zmianie właściciela – część zakupionej wartości może po prostu wyparować.

Jeszcze bardziej spektakularna była transakcja Tata Motors-Jaguar Land Rover. 2 czerwca 2008 roku indyjski koncern sfinalizował przejęcie JLR od Forda za 2,3 mld dolarów. Wraz z przedsiębiorstwem nabywca otrzymał nie tylko marki, lecz także prawa własności intelektualnej, zakłady, dwa zaawansowane centra projektowo-inżynieryjne i sieć sprzedaży. Była to więc akwizycja nie pojedynczego produktu, ale całego ekosystemu zdolności.

Taka transakcja uwypukla różnicę pomiędzy zakupem konkretnego aktywa a zakupem pozycji w architekturze instytucjonalnej. Marka Jaguar to bowiem coś więcej niż tylko znak na masce samochodu.

# Paradoks akwizycji Stretch: między ambicją a pokorą

Jest to historycznie zakumulowany zasób reputacji, sieć dealerów i relacji z klientami, kultura projektowa, standard techniczny oraz konkretne miejsce w świadomości rynku. Land Rover przynosi analogicznie pakiet technologii, kanałów dystrybucji i kapitału symbolicznego. Organiczne zbudowanie podobnego zbioru aktywów mogłoby zająć dziesięciolecia. Akwizycja kompresuje czas. Ta kompresja ma jednak swoją cenę: firma płaci z góry za przyszłość, której nie potrafi jeszcze zagwarantować. Jeśli przejęcie jest finansowane znacznym długiem, a następnie następuje kryzys makroekonomiczny, luka między oczekiwaną a rzeczywistą zdolnością generowania przepływów może zagrozić całej grupie.

Dlatego strategia springboard jest z natury bardziej ryzykowna niż powolna internacjonalizacja organiczna. Jej atrakcyjność wynika z możliwości przeskoczenia etapów rozwoju, co jednak zwiększa niebezpieczeństwo overstretch – rozszerzenia ambicji szybciej niż zdolności integracyjnych i finansowych. Prowadzi to do rozróżnienia pomiędzy posiadaniem aktywa a jego absorpcją.

Firma może kupić laboratorium, ale niekoniecznie potrafi wykorzystać zgromadzoną w nim wiedzę. Może nabyć markę, nie rozumiejąc, które elementy jej dziedzictwa są nietykalne. Może przejąć globalną sieć, nie posiadając wystarczającego systemu kontroli. Strategicznym problemem postmerger integration nie jest więc jedynie wygenerowanie synergii kosztowych, lecz stworzenie organizacji, w której zasób firmy przejmowanej nie zostanie zniszczony przez sam proces akwizycji. W przypadku Emerging Giants dochodzi do tego kwestia statusu. Nabywana firma może pochodzić z rynku, którego kadra uważa się za bardziej rozwiniętą technologicznie lub instytucjonalnie niż właściciel z gospodarki wschodzącej. Nabywca musi zatem zdobyć wewnętrzną legitymizację w oczach ludzi, których właśnie kupił. Formalne prawo własności nie gwarantuje epistemicznego autorytetu.

Stąd paradoks akwizycji Stretch: aby zdobyć wiedzę, przedsiębiorstwo musi wykazać się pokorą, by nie zniszczyć źródła tej wiedzy. Zbyt agresywna integracja może zlikwidować autonomię i kulturę, za które zapłacono; zbyt mała zaś – uniemożliwić transfer strategicznych korzyści do grupy. Właściwa architektura nie polega na „wchłonięciu" przejętej firmy, lecz na precyzyjnym określeniu, co należy integrować, a co świadomie pozostawić odrębne. W tym świetle „ambicja i pokora", które pojawią się później jako jedna z zasad Emerging Arena, zyskują konkretny sens. Ambicja jest niezbędna, by przedsiębiorstwo z reputacyjnie słabszego otoczenia zdecydowało się kupić ikonę światowej gospodarki. Pokora jest potrzebna następnego dnia po podpisaniu umowy, gdy trzeba uznać, że zakupiony zespół może wiedzieć o danym segmencie znacznie więcej niż nowy właściciel.

Nie wszystkie firmy muszą stosować tak agresywny Stretch. ICICI Bank ilustruje strategię bardziej powściągliwą: wejście w obsługę indyjskiej diaspory i wykorzystanie istniejących więzi kulturowych oraz potrzeb przekazów pieniężnych jako przyczółka na dojrzałych rynkach. Przykład ten jest szczególnie interesujący, ponieważ klient zagraniczny nie jest tu całkowicie „obcy". Diaspora tworzy pomost między rynkiem macierzystym a docelowym, co redukuje część liability of foreignness. Bank może nie posiadać takiej reputacji jak wielka instytucja brytyjska czy kanadyjska w oczach przeciętnego lokalnego klienta, ale dla emigranta z Indii ma przewagę znajomości systemu bankowego kraju pochodzenia i kulturowej rozpoznawalności. Firma nie rozpoczyna więc od segmentu, w którym jej zagraniczność jest największym ciężarem, lecz od takiego, w którym kraj pochodzenia staje się aktywem obcości.

W ten sposób strategie Scale i Stretch nie powinny być traktowane jako wzajemnie wykluczające. Przedsiębiorstwo może jednocześnie skalować jedną kompetencję i rozciągać drugą. Haier eksportował do USA sprawność kosztową i produktową, a jednocześnie uczył się globalnej dystrybucji. TCS przenosił własny system delivery do Ameryki Łacińskiej, równocześnie zdobywając kompetencje wielojęzycznego zarządzania. Teva wchodziła do USA z wiedzą farmaceutyczną, ale budowała tam regulatory competence i kanały. Tata Motors posiadała doświadczenie produkcji masowej, lecz poprzez JLR pozyskiwała dostęp do segmentu premium, zaawansowanego R&D oraz światowej reputacji. Najbardziej dojrzała strategia globalna jest zatem dwukierunkowym systemem przepływu kompetencji: firma eksportuje to, w czym jest silna, i importuje to, czego jej brakuje.

Tradycyjne centrum i peryferia tracą swoją jednoznaczność. Wiedza może płynąć z Indii do Urugwaju, z Chin do USA i z Wielkiej Brytanii do Indii, a następnie ponownie w przeciwną stronę. Korporacja przestaje być drzewem, w którym centrala posiada wiedzę, a filie ją wykonują. Staje się siecią o wielu miejscach uczenia się. Tak rozumiana globalizacja zmienia również naturę liability of origin. Firma może początkowo być dyskontowana z powodu kraju pochodzenia, ale poprzez zagraniczne przejęcia, listingi i partnerstwa konstruuje nową tożsamość instytucjonalną, częściowo odłączoną od pierwotnej etykiety narodowej. Badania nad cross-border M&A sugerują, że przejęcie firmy na rynku rozwiniętym może w pewnych warunkach osłabiać wyrazistość kategorii kraju pochodzenia i tym samym łagodzić liability of origin.

Nie oznacza to jednak, że kraj pochodzenia przestaje mieć znaczenie. W sytuacji kryzysu geopolitycznego czy reputacyjnego może zostać gwałtownie „reaktywowany". Globalna firma nigdy całkowicie nie ucieka od narodowej identyfikacji, szczególnie w sektorach strategicznych. Institution borrowing zmniejsza więc koszt pochodzenia, ale nie usuwa go definitywnie.

## Instytucjonalna ambidexterity jako najwyższa przewaga konkurencyjna

Co więcej, rozszerzanie przedsiębiorstwa poprzez globalne akwizycje stawia przed systemem zarządzania wymagania znacznie większe niż te, które wystarczały na rynku krajowym. Lokalny gigant mógł dotychczas funkcjonować w oparciu o gęstą sieć osobistych relacji, kontrolę rodzinną lub wąskie grono centralnych decydentów.

Globalizacja powoduje eksplozję złożoności: zróżnicowane prawo pracy, systemy podatkowe, waluty, kultury organizacyjne, reżimy ochrony danych, regulatorzy i rynki kapitałowe. Model governance, który sprawdzał się w kraju, może stać się wąskim gardłem organizacji o zasięgu globalnym. Globalizacja jest zatem testem dojrzałości instytucjonalnej samego przedsiębiorstwa. Firma, która wcześniej zastępowała niedojrzałe instytucje zewnętrzne własnymi rozwiązaniami, musi teraz stworzyć wewnętrzne mechanizmy zdolne zarządzać światową heterogenicznością: systemy audytu, compliance, sukcesji, nadzoru, kontroli ryzyka i przepływu wiedzy. Wielkość bez tych mechanizmów zwiększa nie przewagę, lecz kruchość.

Stąd teza artykułu: Wschodzący Gigant globalizuje się skutecznie wtedy, gdy potrafi rozdzielić swoje kompetencje na te, które warto skalować, oraz deficyty, które należy świadomie uzupełnić poprzez Stretch – partnerstwo, listing, niszową obecność, akwizycję lub inne formy zapożyczania instytucji. Sam wzrost geograficzny nie jest globalizacją strategiczną; może być jedynie rozproszeniem zasobów. Jednocześnie wzajemna zależność obu strategii rodzi głębszy paradoks: Scale wykorzystuje doświadczenie niedoskonałości, natomiast Stretch czerpie z doświadczenia dojrzałości.

Firma globalna wywodząca się z rynku wschodzącego osiąga najwyższy poziom rozwoju dopiero wtedy, gdy potrafi połączyć oba rodzaje wiedzy: rozumie, jak działać tam, gdzie instytucji brakuje, oraz jak spełniać wymagania tam, gdzie gęstość instytucjonalna jest bardzo wysoka. Takie przedsiębiorstwo zyskuje kompetencję nieosiągalną ani dla klasycznego gracza lokalnego, ani dla tradycyjnej MNC: instytucjonalną ambidexterity – zdolność działania w wielu odmiennych reżimach wymiany, bez utożsamiania któregokolwiek z nich z jedynym naturalnym modelem rynku. Potrafi budować infrastrukturę tam, gdzie jej brakuje, korzystać z niej tam, gdzie już istnieje, importować rygor w celu zdobycia wiarygodności i eksportować oszczędne rozwiązania tam, gdzie dojrzały system stał się zbyt kosztowny.

W tym punkcie tradycyjna granica między przedsiębiorstwem „z rynku rozwiniętego” a firmą „z rynku wschodzącego” zaczyna zanikać. Powstaje Arena Wschodząca – przestrzeń, w której MNC

uczą się niedostatku, lokalne giganty przyswajają rygor, innowacje płyną w obu kierunkach, a przewaga zależy coraz mniej od geograficznego rodowodu, a coraz bardziej od zdolności eksperymentowania, budowania partnerstw i łączenia globalnej ambicji z instytucjonalną pokorą.

„Arena Wschodząca" nie jest w istocie kolejną kategorią geograficzną. Nie oznacza zbioru państw rozciągających się pomiędzy Azją, Afryką, Ameryką Łacińską i Europą Środkową ani uproszczonego przeciwstawienia bogatego centrum biedniejszym peryferiom.

## Eksperymentowanie jako metoda weryfikacji hipotez rynkowych

Przedmiotem Areny jest konkurencja między przedsiębiorstwami dysponującymi odmiennymi typami kompetencji instytucjonalnych. Korporacja wielonarodowa wnosi skalę, technologię, kapitał i skodyfikowane standardy. Wschodzący Gigant wnosi doświadczenie w organizowaniu transakcji przy niedoborze pośredników, większą tolerancję na instytucjonalną niepełność oraz zazwyczaj głębszą wiedzę o lokalnych sieciach. Pomiędzy nimi może pojawić się przedsiębiorca-instytucjonalny, który wypełnia właśnie tę funkcję rynku, której obu pozostałym aktorom brakuje. Arena nie jest zatem miejscem; jest układem napięć między globalnością, lokalnością i przedsiębiorczym projektowaniem instytucji. Synteza Khanny i Palepu została uporządkowana wokół trzech zaleceń: Experiment to Fit, Partner in Progress oraz Balance Ambition with Humility. Ta sama triada występuje w autorskim fragmencie książki udostępnionym przez Harvard Business School.

Khanna i Palepu podkreślają, że przedsiębiorstwa rzadko trafiają z modelem za pierwszym razem, dlatego powinny eksperymentować; że mogą poprawiać własną pozycję poprzez jednoczesne wspieranie rozwoju rynku; oraz że globalną ambicję należy zestawiać z rzeczywistą wiedzą i zdolnością organizacyjną. Warto potraktować te zalecenia nie jako trzy menedżerskie bon moty, lecz jako odpowiedzi na kluczowe dylematy teorii strategii: niepewność wiedzy, współzależność przedsiębiorstwa i otoczenia oraz ograniczoną racjonalność organizacji. Pierwszy filar, Experiment to Fit, wynika z epistemicznego charakteru pustek instytucjonalnych. Firma przed wejściem na rynek może zgromadzić ogromną ilość danych o dochodach, demografii, konkurencji, regulacjach i infrastrukturze, a mimo to nie znać najważniejszego: jak wszystkie te elementy oddziałają na jej konkretny model biznesowy w momencie uruchomienia rzeczywistych transakcji. Niektórych zależności nie da się bowiem zaobserwować bez bezpośredniego uczestnictwa.

Dopiero sprzedaż produktu ujawnia, czy konsument naprawdę ufa marce. Dopiero udzielenie kredytu pokazuje jakość dostępnych sygnałów ryzyka. Dopiero zawarcie umowy z dostawcą pozwala rozpoznać, które postanowienia formalnego kontraktu będą faktycznie respektowane. Dopiero uruchomienie sklepu odsłania nieformalną geografię przepływu klientów. Eksperymentowanie nie powinno być jednak mylone z chaotyczną improwizacją. W ujęciu naukowym dobry eksperyment strategiczny ma strukturę hipotezy: firma zakłada określony mechanizm przyczynowy, ogranicza skalę początkowego zaangażowania, obserwuje rezultat i aktualizuje model. Jeśli zakładała, że główną barierą jest cena, lecz po jej obniżce sprzedaż pozostaje słaba, powinna sprawdzić alternatywne wyjaśnienia – brak zaufania, finansowania, serwisu, odpowiedniej dystrybucji lub informacji.

## Kultura taniego falsyfikowania założeń jako fundament strategii

Strategiczna iteracja staje się wówczas procesem sukcesywnego eliminowania błędnych modeli rzeczywistości. Podejście Experiment to Fit jest bliskie logice bayesowskiego uczenia się, nawet jeśli nie wymaga formalnego rachunku prawdopodobieństwa: organizacja wychodzi od pewnego zbioru przekonań o rynku, a otrzymując nowe informacje, powinna je odpowiednio skorygować. Największy problem nie polega jednak na braku danych, lecz na psychologicznej i politycznej trudności przyznania, że dotychczasowa strategia opierała się na błędnym modelu. Im więcej prestiżu, budżetu i kapitału kariery menedżerskiej zainwestowano w pierwszą hipotezę, tym większe ryzyko eskalacji zaangażowania.

Dlatego kultura eksperymentowania wymaga oddzielenia niepowodzenia pojedynczego testu od porażki całej organizacji. Jeśli pilotaż został zaprojektowany tak, aby tanio ujawnić błąd, jego negatywny wynik posiada dodatnią wartość informacyjną. Katastrofą nie jest odrzucenie hipotezy, lecz niezdolność do wykorzystania zdobytej wiedzy lub powielanie tego samego błędu na większą skalę. Pustka instytucjonalna wymaga zatem nie kultu "porażki", lecz kultury taniego falsyfikowania założeń.

W tym miejscu teoria strategii spotyka się z klasycznym rozróżnieniem Jamesa Marcha pomiędzy exploration a exploitation. Eksploracja obejmuje eksperyment, poszukiwanie i akceptowanie wariancji; eksploatacja zaś doskonalenie, standaryzację i zwiększanie efektywności rozwiązań, które już działają. Rynek wschodzący wymaga intensywnej eksploracji w początkowej fazie, jednak firma nie może pozostać permanentnym eksperymentatorem. Po odkryciu modelu wystarczająco dobrze dopasowanego, musi go skodyfikować i powielić, by obniżyć koszty. Przewaga strategiczna

wynika zatem z umiejętności przechodzenia od eksperymentu do rutyny bez utraty zdolności do ponownego testowania rozwiązań w obliczu zmiany kontekstu.

Przykład One Network obrazuje tę logikę w praktyce. Zniesienie tradycyjnych opłat roamingowych przez Zain/Celtel było eksperymentem dopasowanym do realiów ponadgranicznej mobilności afrykańskich użytkowników. Nie była to drobna optymalizacja, lecz zakwestionowanie założenia, że granica państwowa musi być jednocześnie granicą taryfową; usługa uruchomiona w 2006 roku była sukcesywnie rozszerzana na kolejne kraje.

Znaczenie tego przypadku nie wynika jednak wyłącznie z sukcesu konkretnej taryfy. Pokazuje on, że innowacja instytucjonalna może polegać na usunięciu reguły uznawanej przez całą branżę za naturalną. To kluczowa różnica między adaptacją a eksperymentowaniem. Adaptacja zakłada, że znamy naturę różnicy i musimy do niej dostosować model. Eksperymentowanie zaczyna się wcześniej – od przyznania, że nie wiemy jeszcze, która część modelu jest źle dopasowana. To epistemiczna pokora wbudowana w proces strategiczny.

Nie każda próba zasługuje jednak na miano dobrego eksperymentu. Można testować niewłaściwe zmienne, w złym segmencie lub zbyt krótko. Można również pomylić brak natychmiastowej adopcji z brakiem popytu, podczas gdy rynek potrzebuje czasu na wykształcenie komplementarnych instytucji. Eksperymentowanie na rynku instytucjonalnie niepełnym wymaga zatem teorii mechanizmu, a nie tylko metodologii A/B testingu. Jeśli problem jest strukturalny – np. brak systemu finansowania – zmiana koloru aplikacji nie dostarczy odpowiedzi. Z tego powodu współczesna fascynacja lean startup może być użyteczna, ale okazuje się niewystarczająca wobec głębokich pustek. Nie każdą hipotezę instytucjonalną da się przetestować minimalnym produktem w dwa tygodnie; wykształcenie dostawców, zmiana standardów jakości czy budowa zaufania regulatora wymagają czasu i nakładów. Sztuką strategiczną jest zatem rozdzielenie tego, co można szybko testować, od kwestii, których wynik poznamy dopiero po osiągnięciu minimalnej skali instytucjonalnej. To prowadzi do drugiego filaru – Partner in Progress.

## Inwestowanie w otoczenie jako strategia rentowności

Zasadę tę można rozumieć jako budowanie przedsiębiorstwa w taki sposób, aby realizacja jego interesu komercyjnego równocześnie przyczyniała się do rozwoju lokalnej infrastruktury rynku. Khanna i Palepu przywołują w tym kontekście między innymi inwestycje Microsoftu w chiński ekosystem oprogramowania, działalność Zaina w Afryce, miejsca pracy tworzone przez TCS w Urugwaju oraz działania Metro w łańcuchach dostaw żywności.

Z perspektywy strategicznej istota tego modelu nie polega na moralnym nawoływaniu do „robienia dobra", lecz na rozpoznaniu głębokiej współzależności między produktywnością firmy a produktywnością jej otoczenia. Przedsiębiorstwo może dysponować technologią światowej klasy i mimo to nie osiągać oczekiwanej rentowności, jeśli dostawcy nie przestrzegają standardów, pracownicy nie mają odpowiednich kwalifikacji, klienci brakuje finansowania, a administracja nie rozumie nowej technologii. W takim układzie inwestowanie w rozwój otoczenia staje się de facto inwestowaniem w przyszłą zdolność firmy do generowania marży. Pozycjonowanie jako partner rozwoju nie powinno być zatem redukowane do filantropii; profesjonalizacja otoczenia realnie obniża długookresowy próg rentowności i stabilizuje działalność organizacji.

Jest to ekonomicznie intuicyjne: wyszkolenie dostawców obniża koszt kontroli jakości, rozwój lokalnego rynku pracy zmniejsza koszty rekrutacji, a zwiększenie formalizacji łańcucha dostaw poprawia przewidywalność transakcji. Firma inwestuje zatem w dodatnie efekty zewnętrzne, z których znaczną część sama później konsumuje. Taka perspektywa prowadzi do teorii ekosystemu przedsiębiorstwa, w której wartość nie jest produkowana wyłącznie wewnątrz jednej organizacji, lecz powstaje dzięki komplementarności wielu aktorów. Samochód wymaga paliwa, finansowania, infrastruktury drogowej i serwisu; platforma płatnicza – kont, identyfikacji, urządzeń, sieci telekomunikacyjnej i akceptantów; urządzenie medyczne zaś wyszkolonego personelu, systemu serwisowego i procedur finansowania świadczeń. Firma może posiadać doskonały komponent, jednak cały system będzie dostarczał klientowi niską wartość, jeśli najsłabsze komplementarne ogniwo pozostanie dysfunkcyjne. Stąd wynika kluczowa zasada: rentowność przedsiębiorstwa bywa ograniczona produktywnością aktora, którego firma nawet nie kontroluje. Jest to szczególnie charakterystyczne dla rynków z pustkami instytucjonalnymi.

## Pokora epistemiczna jako bezpiecznik globalnej ambicji

Strategia Partner in Progress jest racjonalna wtedy, gdy koszt podniesienia produktywności zewnętrznego ogniwa jest niższy od wartości, jaką zwiększona sprawność ekosystemu wygeneruje dla firmy. Wymaga to jednak krytycznego rozróżnienia między współtworzeniem rynku a budowaniem zależności od przedsiębiorstwa. Firma może szkolić lokalnych dostawców w standardach interoperacyjnych, które pozwolą im później pracować także dla konkurencji, lub ograniczyć szkolenia do procesów specyficznych dla własnego ekosystemu, zwiększając ich uzależnienie. Może rozwijać standard publiczny albo własny, zamknięty. Może pomagać administracji zrozumieć technologię lub próbować podporządkować regulacje swojemu modelowi biznesowemu. Pod hasłem "partnerstwa w rozwoju" mogą zatem kryć się skrajnie różne struktury władzy; to tutaj teoria stakeholder management spotyka się z ekonomią polityczną.

Uzasadnione jest twierdzenie, że przedsiębiorstwo długoterminowo korzysta ze sprawnego i stabilnego otoczenia. Nie oznacza to jednak, że każdy prywatny projekt modernizacyjny realizuje dobro wspólne. Interes firmy i interes społeczny mogą być częściowo zbieżne, neutralne lub sprzeczne. Profesjonalizacja łańcucha dostaw może zwiększać wydajność, a jednocześnie eliminować małych pośredników. Cyfryzacja płatności może poszerzać dostęp, lecz równocześnie koncentrować dane. Ustanowienie wysokiego standardu jakości może chronić konsumenta, ale uniemożliwić wejście na rynek najmniejszym producentom.

Dlatego Partner in Progress należy interpretować nie jako deklarację intencji, lecz jako test architektury korzyści. Należy zapytać: kto otrzymuje nową możliwość uczestnictwa w rynku, kto traci dotychczasową pozycję i kto kontroluje infrastrukturę po zakończeniu projektu? Czy standard jest interoperacyjny i czy uczestnicy mają realną możliwość wyboru alternatywnego pośrednika? W przeciwnym razie język rozwoju może stać się retorycznym opakowaniem prywatnej monopolizacji pustki.

Zarazem nie należy popaść w przeciwną skrajność i podejrzewać każdej inwestycji korporacyjnej o ukryty imperializm. Instytucje publiczne i prywatne historycznie współtworzyły rozwój rynków, a przedsiębiorstwa dysponują często wiedzą techniczną, której brakuje administracji. Pytanie nie brzmi więc, czy biznes powinien uczestniczyć w budowie instytucji, lecz według jakich mechanizmów odpowiedzialności i kontroli powinien to robić.

Trzeci filar – Balance Ambition with Humility – stanowi przeciwstawienie bezrefleksyjnego przekonania o uniwersalności "najlepszych praktyk" nadmiernej pewności siebie Emerging Giants. Khanna i Palepu podkreślają, że zarówno MNC, jak i firmy z gospodarek wschodzących powinny zestawiać aspiracje z rzeczywistą zdolnością organizacyjną, lokalną wiedzą i "bandwidth" zarządzania.

Pokora nie jest w tym ujęciu cechą charakteru prezesa. Jest technologią epistemiczną organizacji. Oznacza systemowe założenie, że centrala może czegoś nie wiedzieć, lokalny partner może lepiej rozumieć istotną zależność, procedura sprawdzona w jednym kraju może zawieść w drugim, a wcześniejszy sukces może być złym nauczycielem. Organizacja pokorna nie rezygnuje z ambicji; buduje mechanizmy pozwalające korygować własną pewność. To rozróżnienie jest kluczowe w kontekście problemu success trap. Im dłużej przedsiębiorstwo zwycięża dzięki konkretnemu modelowi, tym silniej rutyny, system wynagrodzeń i kultura organizacyjna utrwalają przekonanie o jego uniwersalności. Przeszły sukces zmniejsza poznawczą gotowość do eksperymentowania właśnie wtedy, gdy wejście w nowy kontekst najbardziej tego wymaga. Paradoksalnie przedsiębiorstwo najbardziej zagrożone instytucjonalną ślepotą może być właśnie tym najbardziej doświadczonym.

Ambicja bez pokory prowadzi do overstretch. Przedsiębiorstwo przejmuje zbyt wiele nowych rynków, akwizycji i projektów jednocześnie, nie dysponując menedżerami zdolnymi nimi kierować, odpowiednią kontrolą oraz czasem na integrację wiedzy. Khanna i Palepu zwracają uwagę na problem ograniczonego "bench strength" globalizujących się firm: liczba inteligentnych ludzi może być duża, lecz liczba menedżerów z doświadczeniem w prowadzeniu wielokulturowych organizacji jest ograniczona. Z punktu widzenia teorii wzrostu przedsiębiorstwa jest to echo intuicji Edith Penrose: tempo ekspansji ogranicza nie tylko kapitał finansowy, lecz także zdolność menedżerska do absorbowania i organizowania nowych zasobów.

Pokora bez ambicji prowadzi natomiast do drugiej patologii – understretch. Firma posiada użyteczne kompetencje, ale pozostaje zamknięta w rynku krajowym, ponieważ przecenia ryzyko obcości lub uważa, że globalne sektory należą z natury do tradycyjnych MNC. Historia Wschodzących Gigantów pokazuje, że taka ostrożność również ma swój koszt. Teva, Tata, Lenovo czy Haier nie uzyskały globalnej pozycji przez unikanie wielkich decyzji, lecz poprzez podjęcie kroków, których skala przekraczała wcześniejszy status tych przedsiębiorstw.

## Integracja kompetencji i mechanizm reverse innovation

Strategicznym optimum nie jest zatem „umiarkowanie” rozumiane jako złoty środek między dwiema skrajnościami, lecz ambicja proporcjonalna do zdolności uczenia się i absorpcji ryzyka. Firma może podejmować niezwykle śmiałe działania, o ile jednocześnie projektuje odpowiednie bufory finansowe, autonomię jednostek, systemy kontroli, mechanizmy eksperymentowania oraz możliwość korekty. Problemem nie jest zatem skala ambicji, lecz brak spójności między nią a architekturą organizacji.

W tym punkcie trzy filary zlewają się w jedną teorię. Eksperymentowanie dostarcza wiedzy, a partnerstwo w rozwoju zwiększa zdolność otoczenia do wspólnego tworzenia wartości. Pokora natomiast ogranicza ryzyko, że organizacja zignoruje dane sprzeczne z jej wcześniejszymi przekonaniami. W tym układzie Experiment to Fit jest mechanizmem uczenia się, Partner in Progress mechanizmem współtworzenia ekosystemu, a Balance Ambition with Humility mechanizmem kontroli własnej arogancji poznawczej i organizacyjnej.

Dopiero taka integracja pozwala właściwie zrozumieć reverse innovation. Arena Wschodząca jawi się tu jako kluczowe globalne laboratorium, w którym rozwiązania powstałe w warunkach niedoboru mogą później znaleźć zastosowanie na rynkach rozwiniętych. Klasyczna definicja Govindarajana ujmuje reverse innovation jako innowację najpierw rozwijaną lub adoptowaną w gospodarce rozwijającej się, a następnie przenoszoną do gospodarki rozwiniętej. Przykładem stał

się przenośny ultrasonograf GE: rozwiązanie projektowane dla słabiej wyposażonych placówek w Chinach okazało się użyteczne również w nowych zastosowaniach w krajach bogatszych.

Znaczenie reverse innovation wykracza jednak poza sam kierunek eksportu. Koncepcja ta podważa hierarchiczny model wiedzy, w którym centrum wynajduje, a peryferie jedynie kopiują. Rynek o większych ograniczeniach może bowiem stworzyć rozwiązanie bardziej oszczędne, modularne czy prostsze organizacyjnie właśnie dlatego, że nie może pozwolić sobie na kosztowną architekturę rozwiniętą w środowisku obfitości.

Nie należy jednak utożsamiać reverse innovation z prostym „tanim produktem". Literatura przedmiotu wskazuje na nakładanie się pojęć: rozwiązania oszczędne, resource-constrained, inclusive, jugaad czy reverse innovation opisują zjawiska podobne, lecz nie identyczne. Produkt może być frugal i nigdy nie trafić do gospodarki rozwiniętej; reverse innovation natomiast może obejmować proces, usługę lub model biznesowy, którego istotą nie jest niska cena. To kluczowa korekta często spotykanego ujęcia.

W notatkach obok GE pojawiają się Mahindra i Tata Nano jako symbole odwróconej dyfuzji i minimalizmu projektowego. Należy jednak rozróżnić wartość heurystyczną przykładu od udowodnionej globalnej dyfuzji konkretnego produktu. Tata Nano jest znakomitym przypadkiem inżynierii ograniczeń i próby radykalnej redukcji kosztów, lecz nie stał się globalnym sukcesem reverse innovation w rozumieniu klasycznej definicji. W artykule naukowym nie warto zatem każdorazowo przekuwać oszczędnego projektu z rynku wschodzącego w historię triumfalnego „odwróconego eksportu". Porażki są w tym kontekście równie interesujące, co sukcesy.

## Ograniczenia zasobowe jako katalizator fundamentalnej innowacji

Ograniczenia zasobowe mogą pobudzać innowację, ale niosą ze sobą ryzyko nadmiernych kompromisów jakościowych, stygmatyzacji produktu jako rozwiązania „dla biednych", niskich marż czy braku infrastruktury niezbędnej do skalowania. Systematyczne przeglądy frugal innovation wskazują na heterogeniczność tej dziedziny; pozytywne skutki nie powinny być zatem zakładane z definicji. Kluczowym atutem rynków wschodzących jako laboratoriów nie jest automatyczna produkcja „lepszych tanich produktów", lecz wymuszenie ponownego zadania pytania o to, która funkcja produktu jest naprawdę niezbędna.

W środowisku obfitości rozwiązania technologiczne mają tendencję do kumulowania funkcji. Każda kolejna generacja dodaje nowe możliwości, nawet jeśli klient wykorzystuje z nich niewielką część.

Niedobór zmusza projektanta do oddzielenia kluczowej wartości od kosztownych dodatków. Można to nazwać inżynierią instytucjonalnej konieczności. Jeśli szpital nie posiada stabilnego zasilania, produkt musi być mniej zależny od infrastruktury. Jeśli klient ma niskie dochody, rozwiązanie musi generować bardzo wysoki stosunek wartości do całkowitego kosztu posiadania. Brak specjalistów wymusza prostszą obsługę, a utrudniony dostęp do serwisu sprawia, że urządzenie powinno być bardziej odporne lub łatwiejsze w naprawie.

Pustka nie tylko zwiększa koszty – ona zmienia kryteria dobrego projektu. Badania nad urządzeniami medycznymi w warunkach ograniczonych zasobów pokazują, że firmy odpowiadają na te braki poprzez rozwój zaawansowanych zdolności wewnętrznych, wymianę wiedzy oraz procesy projektowania bottom-up, a część takich rozwiązań znajduje zastosowanie w różnych kontekstach. Nowsze analizy frugal innovation w gospodarkach uprzemysłowionych potwierdzają, że logika oszczędności zasobowej nie pozostaje zamknięta w krajach o niższym dochodzie. Sugeruje to, że instytucjonalna dojrzałość może czasem produkować technologiczne rozleniwienie. Jeśli rozwiązanie może opierać się na rozbudowanej infrastrukturze, wysokich cenach i licznych specjalistach, organizacja ma słabszy bodziec do radykalnego przeprojektowania produktu. Rynek o ograniczonych zasobach odbiera te podpory i zmusza do głębszej innowacji. Nie oznacza to jednak, że niedostatek jest społecznie pożądany – byłoby to błąd podobny do romantyzowania kryzysu tylko dlatego, że czasami rodzi on wynalazki.

Ludzie ponoszą realne koszty słabej infrastruktury, finansowania i ochrony prawnej. Teoria wskazuje jedynie, że kompetencje organizacyjne wykształcone w odpowiedzi na ograniczenia mogą zachować wartość również po zmianie kontekstu. Ograniczenie może zmienić kierunek poszukiwania rozwiązań, co sprawia, że Arena Wschodząca przestaje być liniowym procesem konwergencji do modelu zachodniego. Klasyczna narracja modernizacyjna zakładała w uproszczeniu, że rynki mniej rozwinięte stopniowo przyjmą instytucje i technologie rynków najbardziej rozwiniętych. Koncepcja pustek instytucjonalnych podważyła tę prostotę, wskazując, że różne konfiguracje instytucji wymagają różnych odpowiedzi. Reverse innovation idzie jeszcze dalej: pokazuje, że kierunek uczenia się może ulec odwróceniu. Dojrzałe rynki również mogą importować rozwiązania powstałe w warunkach odmiennych ograniczeń. Arena staje się więc systemem dwukierunkowego arbitrażu wiedzy.

MNC importuje z rynku dojrzałego technologię, standardy i kapitał, ale może eksportować z rynku wschodzącego nowe modele kosztowe. Emerging Giant eksportuje kompetencję niedostatku, a importuje governance, reputację i zaawansowaną wiedzę technologiczną. Lokalny start-up buduje brakującego pośrednika, a następnie jego platforma może stać się użyteczna również w innych krajach.

# Instytucjonalna ambidexterity jako najwyższa przewaga konkurencyjna

Nie istnieje już jeden uprzywilejowany kierunek przepływu wiedzy. To właśnie tutaj można wprowadzić pojęcie instytucjonalnej ambidexterity sformułowane wcześniej w naszym wywodzie. Najbardziej konkurencyjna organizacja przyszłości nie jest tą, która najlepiej zna jeden typ rynku, lecz firmą zdolną równocześnie korzystać z gęstych instytucji i funkcjonować przy ich niedoborze; taką, która potrafi w jednym kraju outsourcować funkcję do wyspecjalizowanego rynku, a w innym ją zinternalizować; zdolną przestrzegać skodyfikowanego standardu i jednocześnie rozumieć nieformalną sieć społeczną. Nie jest to zwykła „elastyczność".

Instytucjonalna ambidexterity wymaga bowiem utrzymywania sprzecznych logik organizacyjnych. Firma musi umieć centralizować i decentralizować, standaryzować i eksperymentować, kontrolować własność i orkiestracyjnie zarządzać cudzymi aktywami, korzystać z kontraktu i budować zaufanie relacyjne. Kompetencje te często pozostają w napięciu, gdyż organizacja zoptymalizowana pod jedną logikę może być strukturalnie niezdolna do stosowania drugiej. Dlatego Arena Wschodząca jest w istocie areną organizacyjnej pluralizacji. Nie wygrywa na niej ani czysta hierarchia, ani rynek, ani wyłącznie sieć czy platforma.

Każda transakcja wymaga odpowiedniej formy governance, a przedsiębiorstwo musi potrafić rekonfigurować kombinacje tych form. Pierwotna kategoria pustki instytucjonalnej dojrzewa wraz z całym wywodem: na początku była diagnozą brakującego pośrednika, następnie stała się zmienną wpływającą na granicę przedsiębiorstwa, by później ujawnić się jako źródło modelu biznesowego, przewagi Emerging Giants i motyw globalizacji. Na Arenie Wschodzącej staje się już mechanizmem ewolucji organizacyjnej – firmy z różnych światów uczą się od siebie, przejmują funkcje, importują standardy i eksportują innowacje. Stąd teza artykułu: globalna konkurencja przestaje polegać wyłącznie na przenoszeniu produktów pomiędzy państwami; coraz częściej jest rywalizacją o to, która organizacja szybciej rozpozna zmieniającą się konfigurację instytucji, eksperymentalnie dopasuje do niej model i przekształci lokalne uczenie się w kompetencję użyteczną globalnie.

W takiej perspektywie „wschodzenie" nie jest wstydliwym okresem przejściowym przed osiągnięciem zachodniego wzorca. To stan niedomknięcia, w którym powstają nowe kombinacje rynku, hierarchii, sieci i technologii. Część z nich zniknie wraz z dojrzewaniem instytucji, inne okażą się prowizoryczne, lecz niektóre mogą okazać się bardziej efektywne niż rozwiązania powstałe w warunkach instytucjonalnego komfortu i powrócić do gospodarek rozwiniętych jako innowacja. Właśnie dlatego dojrzała MNC nie powinna patrzeć na rynek wschodzący wyłącznie jak na źródło przyszłego przychodu, lecz traktować go również jako źródło wiedzy. Emerging Giant nie powinien

natomiast postrzegać rynku rozwiniętego jedynie przez pryzmat prestiżu i walutowego zysku, lecz jako szkołę rygoru, governance i technologii. Partnerstwo w rozwoju nie powinno być marketingiem CSR, lecz inwestycją w produktywność ekosystemu.

Eksperymentowanie nie może być usprawiedliwieniem chaosu, lecz systemem produkcji wiedzy. Pokora zaś nie powinna oznaczać niskich aspiracji, lecz zdolność do zmiany zdania szybciej niż konkurent. Całą logikę Areny Wschodzącej można sparafrazować w jednym zdaniu: nie wygrywa firma, która przyjeżdża z najlepszą odpowiedzią, lecz ta, która posiada najlepszy system odkrywania, jaka odpowiedź jest potrzebna w danym kontekście – i potrafi tę wiedzę przenieść dalej. Pozostaje jednak problem najtrudniejszy, którego optymistyczna narracja o eksperymentach, partnerstwach i innowacjach nie może przesłonić.

Im skuteczniej przedsiębiorstwo wypełnia pustki, tym więcej funkcji tradycyjnie przypisywanych rynkowi albo państwu zaczyna skupiać we własnych strukturach. Finansuje klientów, szkoli pracowników, certyfikuje dostawców, ustanawia standardy, gromadzi dane, rozstrzyga spory, organizuje reputację i decyduje o dostępie do infrastruktury. Wówczas granica firmy zaczyna pokrywać się z granicą prywatnej władzy instytucjonalnej.

Arena Wschodząca nie prowadzi więc wyłącznie do pytania, kto zwycięży w globalnej konkurencji. Prowadzi do pytania znacznie poważniejszego: co dzieje się z rynkiem, kiedy przedsiębiorstwo, które miało jedynie na nim konkurować, zaczyna samo ustanawiać warunki uczestnictwa? To właśnie granica pomiędzy strategią a ekonomią polityczną, pomiędzy innowacją instytucjonalną a prywatną regulacją oraz pomiędzy efektywnym wypełnianiem pustki a powstawaniem nowego centrum władzy.

> W momencie, gdy przedsiębiorstwo z sukcesem wypełnia instytucjonalne pustki, przestaje być jedynie graczem rynkowym, a zaczyna przejmować funkcje państwa i regulatora. Pojawia się zatem niepokojący paradoks: czy dążenie do efektywności w świecie niedoboru nie prowadzi nieuchronnie do zastąpienia wolnego rynku prywatną władzą instytucjonalną? Granica między innowacyjnym wypełnianiem luki a budową nowego, korporacyjnego centrum władzy staje się w tym punkcie niebezpiecznie cienka.

## Inspiracje

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

**Tarun Khanna** (ur. 1968) to amerykański ekonomista pochodzenia indyjskiego i wykładowca, profesor Jorge Paulo Lemanna w Harvard Business School. Jest ekspertem w dziedzinie strategii, biznesu międzynarodowego i rozwoju gospodarczego na rynkach wschodzących. Khanna jest znany ze współtworzenia fundamentalnej koncepcji „pustki instytucjonalnej" – braku wyspecjalizowanych pośredników, mechanizmów regulacyjnych i systemów egzekwowania umów, które ułatwiają transakcje rynkowe – oraz analizowania sposobów, w jakie przedsiębiorstwa dostosowują się do tych luk i je wypełniają. Jego badania naukowe koncentrują się głównie na przedsiębiorczości porównawczej, a w szczególności na analizie odmiennych trajektorii rozwojowych i instytucjonalnych Chin i Indii. W latach 2010–2025 Khanna był dyrektorem założycielem Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute na Uniwersytecie Harvarda. W 2009 roku został wybrany na członka Akademii Biznesu Międzynarodowego.

***Tarun Khanna*** *(born 1968) is an Indian-American economist and academic who serves as the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School. He is an expert in strategy, international business, and economic development in emerging markets. Khanna is renowned for co-developing the foundational concept of 'institutional voids'—the absence of specialized intermediaries, regulatory mechanisms, and contract enforcement systems that facilitate market transactions—and analyzing how businesses adapt to and bridge these gaps. His scholarship focuses extensively on comparative entrepreneurship, particularly analyzing the differing developmental and institutional trajectories of China and India. Khanna previously served as the founding director of Harvard University's Lakshmi Mittal and Family South Asia Institute from 2010 to 2025. 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:

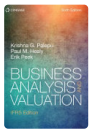


**[1] "Billions of Entrepreneurs"**

Tarun Khanna

Harvard Business Press | ISBN: 9781422163276

### Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:



**[2] "Business Analysis and Valuation"**

Krishna Palepu

ISBN: 9781473779075

**[3] "Organizations"**

James March

**[4] "behavioral theory of the firm"**

James March

**[5] "Competing with Giants : Survival Strategies for Emerging Market Companies"**

Dawar, Niraj, Richard Ivey School of Business, Frost, Tony S

1998 | London : Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario



**[6] "Risky Reefs in the Ocean of Global Markets"**

Stephan Sunn

2024 | Independently Published | ISBN: 9798328750721

## Artykuły naukowe

### Prace autorów przywoływanych w tekście:

**[1] "Iterative methods for linear least squares problems."**

Ying-Tung Chen

1974

Źródło

**[2] "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective"**

Yadong Luo, Rosalie L Tung

2007 | Journal of International Business Studies | DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400275

Źródło

[3] **"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

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

Krishna G. Palepu

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

Źródło

[5] **"The Institutional Dynamics of International Political Orders"**

James G. March, Johan Pelck Olsen

1998 | International Organization | DOI: 10.1162/002081898550699

Źródło

[6] **"Building strategy"**

Chris March

2017 | Construction Management | DOI: 10.4324/9781315528175-14

Źródło

[7] **"The Economics of the International Patent System"**

Werner Hockwald, Edith Tilton Penrose

1952 | Southern Economic Journal | DOI: 10.2307/1054781

Źródło

[8] **"The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"**

Edith Tilton Penrose

2009 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780080509778-6

Źródło

[9] **"Profit Sharing Between Producing Countries and Oil Companies in the Middle East"**

Edith Tilton Penrose

1959 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2228003

Źródło

**[10] "Expansion Without Merger: The Receding Managerial Limit"**

Edith Penrose

1995 | The Theory of the Growth of the Firm | DOI: 10.1093/0198289774.003.0004

Źródło

**[11] "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation."**

Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan

1984 | Academy of Management Journal | DOI: 10.2307/255955

Źródło

**[12] "Reverse innovation, emerging markets, and global strategy"**

Vijay Govindarajan, Ravi Ramamurti

2011 | Global Strategy Journal | DOI: 10.1002/gsj.23

Źródło

**[13] "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy"**

Vijay Govindarajan

1988 | Academy of Management Journal | DOI: 10.5465/256341

Źródło

**[14] "Cultivating a global mindset"**

Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan

2002 | Academy of Management Perspectives | DOI: 10.5465/ame.2002.6640211

Źródło

## Artykuły naukowe autora:

**[15] "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

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

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

**[17] "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

**[18] "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

**[19] "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

**[20] "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

**[21] "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

**[22] "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

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

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

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

Źródło

**[24] "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: ea62411b-35e0-421f-bc4b-5f6233c98b92