Strategie wejścia na rynki wschodzące w świetle koncepcji Taruna Khanna: od wypełniania pustek instytucjonalnych do przedsiębiorczości systemowej

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje koncepcję prywatnej substytucji funkcji rynku jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach wschodzących. Przedsiębiorstwa, zamiast dostosowywać się do zastanego otoczenia, tworzą własną infrastrukturę i standardy, wypełniając luki instytucjonalne. Taka zmiana kontekstu przekształca pustkę systemową w strategiczną fosę, utrudniającą wejście konkurencji i nadającą firmie rolę quasi-regulatora. Autor zwraca uwagę na paradoks modernizatora: firma czerpie rentę z niedoskonałości rynku, który sama pomaga rozwijać. Proces ten wymaga nie tylko kapitału, ale przede wszystkim cierpliwego horyzontu czasowego, często sprzecznego z krótkoterminowymi oczekiwaniami korporacyjnymi, co czyni perspektywę czasową kluczowym elementem strategii sukcesu w trudnych środowiskach instytucjonalnych.

The article analyzes the concept of private substitution of market functions as a tool for building competitive advantage in emerging markets. Instead of adapting to the existing environment, enterprises create their own infrastructure and standards, filling institutional gaps. Such a change of context transforms a systemic void into a strategic moat, hindering competitor entry and giving the company the role of a quasi-regulator. The author points out the modernizer's paradox: the company earns rent from market imperfections that it itself helps to develop. This process requires not only capital but, above all, a patient time horizon, often contradictory to short-term corporate expectations, making the time perspective a key element of success strategies in difficult institutional environments.

Artykuł analizuje strategię sukcesu na rynkach wschodzących przez pryzmat tzw. pustek instytucjonalnych – braków w infrastrukturze, prawie czy systemach finansowych, które utrudniają prowadzenie biznesu. Autor stawia tezę, że kluczem do trwałej przewagi konkurencyjnej nie jest uniwersalny model operacyjny, lecz zdolność firmy do świadomej substytucji funkcji rynku lub państwa. Przedsiębiorstwo przestaje być jedynie dostawcą produktu, a staje się „przedsiębiorcą instytucjonalnym", który buduje własne systemy koordynacji, logistyki czy certyfikacji. Taka strategia pozwala przekształcić rynkową niedoskonałość w tzw. fosę strategiczną – barierę wejścia dla konkurencji, której nie da się łatwo skopiować. Tekst prowadzi czytelnika od kwestii operacyjnych (jak wejść na rynek), przez analizę dynamicznych zdolności organizacji, aż po paradoks komercjalizacji pustki: moment, w którym firma przestaje tylko wypełniać lukę, a zaczyna sprzedawać samo rozwiązanie problemu instytucjonalnego jako główny produkt. W efekcie sukces rynkowy staje się kwestią nie tyle innowacji produktowej, co umiejętności zaprojektowania niewidzialnej infrastruktury wymiany.

SŁOWA KLUCZOWE

pustki instytucjonalne | strategie wejścia na rynki wschodzące | prywatna substytucja funkcji rynku | fosa strategiczna | teoria opcji realnych | dynamic capabilities | niepewność endogeniczna i egzogeniczna | phased rollout | appropriability | usługi koordynacyjne | private ordering | kapitał relacyjny | modernizacja kontekstu | bariery imitacji

Prywatna substytucja funkcji rynku jako fosa strategiczna

Zmiana kontekstu jest decyzją bardziej ambitną i kapitałochłonną. Oznacza stworzenie infrastruktury, standardu, sieci, sposobu egzekucji lub systemu finansowania, który modyfikuje zachowania wszystkich uczestników rynku. W książce Khanny GM, McDonald's, Monsanto, Haier czy L'Oréal pojawiają się właśnie jako odmienne warianty tej logiki. McDonald's budował w Rosji rozległe zaplecze dostawcze i logistyczne, by uzyskać wymaganą powtarzalność jakości; Monsanto w Brazylii poszukiwało mechanizmów pobierania opłat technologicznych bezpośrednio w

fizycznym łańcuchu dostaw, natomiast Haier tworzył sieć logistyczną i serwisową tam, gdzie istniejąca infrastruktura była niewystarczająca.

Wspólnym mianownikiem tych przypadków jest prywatna substytucja funkcji rynku lub państwa. Firma nie ogranicza się tu do konkurowania w zastanym otoczeniu; zaczyna tworzyć regułę, infrastrukturę lub zdolność, której wcześniejszy system nie zapewniał. Jeśli rozwiązanie zostanie przyjęte wystarczająco szeroko, może przekroczyć granice przedsiębiorstwa i stać się elementem otoczenia instytucjonalnego dla innych. W tym punkcie strategia spotyka się z ekonomią polityczną, gdyż zmiana kontekstu nie odbywa się w próżni.

Nowa instytucja może niszczyć rentę starego pośrednika, przesuwać siłę negocjacyjną między dostawcą a detalistą, ograniczać znaczenie lokalnych patronów lub wytwarzać nową zależność od korporacji. Przypadek Metro pokazuje, że modernizacja łańcucha dostaw może wywołać opór tradycyjnych pośredników i wejść w obszar polityki regulacyjnej. Z punktu widzenia teorii instytucjonalnej jest to przewidywalne: instytucja nie jest wyłącznie technologią obniżania kosztów, lecz strukturą dystrybucji korzyści. Dlatego przedsiębiorstwo zmieniające kontekst staje się aktorem politycznym, nawet gdy deklaruje czysto biznesowe motywacje. Ustanowienie standardu jakości wpływa na to, którzy dostawcy przetrwają na rynku; stworzenie systemu płatniczego przesuwa kontrolę nad informacją finansową; prywatny arbitraż redefiniuje praktyczny zakres praw kontrahentów, a platforma reputacyjna decyduje o tym, które zachowania są nagradzane, a które karane. Firma zaczyna zatem pełnić funkcje normotwórcze.

Nie oznacza to automatycznie problemu etycznego. Prywatne instytucje mogą radykalnie zwiększać dobrobyt, przyspieszać modernizację, rozszerzać dostęp do rynku i wypełniać rzeczywiste deficyty administracji publicznej. Jednak analiza naukowa nie powinna zatrzymywać się na pytaniu o efektywność; musi pytać również o legitymizację, odpowiedzialność i możliwość odwołania. Jeśli firma staje się quasi-regulatorem, kto nadzoruje firmę? Jeśli prywatny standard staje się de facto warunkiem dostępu do rynku, czy mamy wciąż do czynienia z przewagą konkurencyjną, czy już z prywatnym stanowieniem reguł konkurencji?

W tym miejscu pojęcie „pustki jako okazji” wymaga szczególnej dyscypliny. Przedsiębiorstwo może mieć ekonomiczny interes w tym, aby pewna pustka została wypełniona przez nie samo, a nie przez neutralną instytucję publiczną. Co więcej, po zainwestowaniu w prywatny substytut może paradoksalnie utracić zainteresowanie reformą systemową, która zlikwidowałaby źródło jego renty. Firma korzystająca z własnej infrastruktury certyfikacyjnej, dystrybucyjnej czy finansowej uzyskuje przewagę właśnie dlatego, że konkurenci musieliby ponieść podobny koszt wejścia.

Pustka przestaje być wyłącznie problemem do rozwiązania; zaczyna być fosą strategiczną. W takim układzie przedsiębiorstwo znajduje się w dwuznacznej pozycji: jest jednocześnie modernizatorem rynku i beneficjentem jego niepełnej modernizacji. To jeden z najbardziej interesujących paradoksów gospodarek wschodzących. Firma pragnie, aby instytucje były wystarczająco sprawne, by umożliwiały działalność, lecz nie na tyle, by zlikwidowały przewagę wynikającą z jej własnych kompetencji instytucjonalnych. Ekonomia polityczna przedsiębiorstwa obejmuje więc pytanie o optymalny dla niego poziom dojrzałości otoczenia, który nie musi pokrywać się z poziomem społecznie optymalnym.

Zmiana kontekstu wymaga również cierpliwego kapitału. Własnej sieci logistycznej, programu edukacji dostawców czy infrastruktury finansowania nie buduje się na potrzeby pojedynczej transakcji; inwestycja musi zostać odzyskana poprzez wielokrotne wykorzystanie w czasie. Z tego powodu horyzont strategiczny przedsiębiorstwa staje się częścią jego przewagi konkurencyjnej. Firma oceniana wyłącznie przez pryzmat krótkoterminowej rentowności może odrzucać projekty, które wymagają najpierw stworzenia rynku, a dopiero później generowania skali.

Khanna oddaje ten problem poprzez kulturową metaforę „wy macie zegarki, my mamy czas". Nie należy wyciągać z niej stereotypowej opozycji między Zachodem a Wschodem. Jej analityczna wartość polega na wskazaniu niezgodności horyzontów czasowych. Centrala może żądać wyników kwartalnych od jednostki, której model biznesowy wymaga kilkuletniego budowania sieci dostawców, zaufania i relacji regulacyjnych. Błąd strategii może zatem polegać nie na złym rozpoznaniu rynku, lecz na zastosowaniu wobec właściwej strategii niewłaściwego zegara.

To prowadzi bezpośrednio do czwartej osi: wejść, czekać czy wyjść. Często przedstawiana jako decyzja o atrakcyjności rynku, w świetle teorii opcji realnych pozwala na głębsze zrozumienie problemu. Inwestycja na rynku zagranicznym zawiera element nieodwracalności. Po wybudowaniu fabryki, stworzeniu sieci dystrybucji i przeszkoleniu dostawców część nakładów staje się kosztami utopionymi.

Wartość elastyczności w warunkach niepewności

W warunkach niepewności sama możliwość odroczenia decyzji nabiera konkretnej wartości. Teoria opcji realnych w kontekście ekspansji zagranicznej wskazuje, że niepewność może zwiększać wartość postawy wait and see, szczególnie gdy inwestycja wiąże się z wysokimi kosztami i jest trudna do odwrócenia. Klasyczne modele dowodzą, iż przedsiębiorstwo może preferować rozwiązanie bardziej elastyczne, nawet jeśli jego oczekiwany koszt operacyjny jest wyższy – właśnie dlatego, że w obliczu niepewności elastyczność staje się wartościowym aktywem.

Nowsza literatura rozwija to podejście, łącząc opcje realne zarówno z wyborem lokalizacji, jak i formą wejścia na rynek. Rozróżnienie to nabiera szczególnego znaczenia w środowisku dotkniętym pustkami instytucjonalnymi, gdzie niepewność ma co najmniej dwa źródła. Pierwsze z nich jest egzogeniczne i obejmuje zdarzenia, nad którymi firma nie ma kontroli: zmiany polityczne, kursowe, regulacyjne czy makroekonomiczne.

Aktywne zdobywanie wiedzy poprzez elastyczne wejście

Drugi rodzaj niepewności ma charakter endogeniczny: część niewiedzy można zredukować poprzez samo wejście na rynek, eksperymentowanie, budowanie relacji i uczenie się. W pierwszym przypadku oczekiwanie może mieć wysoką wartość. W drugim zbyt długie zwlekanie bywa kosztowne, gdyż przedsiębiorstwo nie zdobywa wiedzy, której nie da się pozyskać w żaden inny sposób niż poprzez działanie. Nowsze modele opcji realnych podkreślają właśnie tę różnicę: niepewność egzogeniczna wzmacnia wartość odroczenia decyzji, podczas gdy niepewność endogeniczna może zwiększać wartość wcześniejszego wejścia, jeśli uczestnictwo w rynku pozwala uczyć się i aktywnie kształtować popyt lub przewagę.

Nie istnieje zatem ogólna reguła mówiąca: „im bardziej niepewnie, tym dłużej czekaj”. Najpierw należy ustalić, czy samo czekanie dostarcza informacji. Jeśli odpowiedź brzmi „nie”, czas może rzeczywiście zmniejszyć niepewność. Jeżeli jednak kluczowa wiedza powstaje jedynie poprzez doświadczenie, zwlekanie pozostawi firmę w tej samej niepewności, ale z dodatkowym obciążeniem spóźnienia. Ta logika wyjaśnia przewagę etapowego wejścia.

Niewielka inwestycja pilotażowa, partnerstwo, eksport, ograniczony geograficznie rollout czy koncentracja na jednej niszy nie są połowicznym zaangażowaniem, lecz zakupem informacji. Firma ponosi ograniczony koszt, aby dowiedzieć się, jak w rzeczywistości zachowują się konsumenci, regulatorzy, dostawcy i pracownicy. Wartość eksperymentu nie wynika wówczas wyłącznie z przepływów pieniężnych pierwszej fazy, ale przede wszystkim z informacji niezbędnej do decyzji o skalowaniu działalności. Badania nad phased rollout ujmują etapowanie właśnie jako możliwość zachowania opcji na późniejsze rozszerzenie operacji. Jednocześnie opcja czekania może zostać utracona przez działania konkurencji. Jeśli pierwszy gracz zbuduje sieć pośrednictwa i uzyska przewagę reputacyjną, dane, efekt sieciowy lub relacje regulacyjne trudne do skopiowania, opóźnienie generuje koszt strategiczny. Wtedy przedsiębiorstwo porównuje wartość informacji nie tylko z kosztem nieodwracalnej inwestycji, ale również z wartością utraconego first-mover advantage. Im silniejsze efekty sieciowe i path dependence, tym mniejsza atrakcyjność czekania.

Tutaj rozumowanie poszerza teoria dynamic capabilities. Teece, Pisano i Shuen definiowali przewagę przedsiębiorstwa w warunkach zmian jako wynik specyficznych procesów koordynowania i integrowania zasobów, pozycji aktywów oraz historycznej ścieżki rozwoju, podkreślając przy tym znaczenie trudności w replikowaniu tych kompetencji. Na rynku wschodzącym kluczową kompetencją dynamiczną nie jest zatem samo posiadanie dobrej strategii wejścia w punkcie zero, lecz zdolność do jej modyfikacji w miarę zdobywania informacji. To zasadnicze przesunięcie.

Tradycyjny model planowania sugeruje, że zarząd powinien przed wejściem jak najdokładniej przewidzieć kształt rynku i wybrać optymalny wariant. Dynamic capabilities wskazują na coś innego: w warunkach rzeczywistej niepewności niektórych informacji nie da się zgromadzić ex ante. Przewagę zyskuje organizacja, która sprawniej niż konkurenci rozpoznaje zmianę, mobilizuje zasoby i rekonfiguruje przyjęte rozwiązania. Strategia staje się mniej podobna do projektu budynku, a bardziej do zdolności jego przebudowywania podczas użytkowania. Właśnie dlatego „Experiment to Fit", pojawiające się później jako jedna z zasad Areny Wschodzącej, nie jest pochwałą improwizacji, lecz instytucjonalną konsekwencją głębokiej niepewności. Jeśli firma nie zna wszystkich lokalnych zależności, powinna projektować wejście w taki sposób, aby błędy były informacyjne, ale nie śmiertelne. Dobry eksperyment strategiczny nie polega na chaotycznym próbowaniu wszystkiego.

Polega on na ograniczeniu kosztu pomyłki przy jednoczesnej maksymalizacji wartości uzyskanej informacji. Stąd wynika kluczowe kryterium jakości strategii wejścia: odwracalność. Dwa projekty o podobnej oczekiwanej wartości finansowej mogą być strategicznie nierównoważne, jeśli jeden pozwala łatwo zmienić skalę, partnera, produkt lub region, a drugi wymaga nieodwracalnego zakotwiczenia kapitału. Wysoka niepewność zwiększa wartość projektowania elastyczności nie dlatego, że firma powinna być niezdecydowana, lecz dlatego, że prawo do zmiany decyzji jest aktywem.

Napięcie między elastycznością a wiarygodnością inwestycyjną

Ta zasada nie może jednak zostać absolutyzowana. Istnieją rynki, na których wiarygodne zaangażowanie wymaga nieodwracalności. Lokalni dostawcy, administracja czy klienci mogą wahać się przed inwestowaniem w relację z firmą, jeśli podejrzewają, że wycofa się ona przy pierwszym kryzysie. Czasami to właśnie wysoki sunk cost staje się sygnałem długoterminowego zobowiązania. Inwestycja w fabrykę, centrum R&D, szkolenia dostawców czy lokalną kadrę buduje zaufanie

właśnie dlatego, że utrudnia przedsiębiorstwu łatwy exit. Elastyczność i wiarygodność pozostają więc w stałym napięciu, co dobrze ilustruje przypadek Tetra Pak w Argentynie.

Firma ta w okresie kryzysu zdecydowała się podtrzymać relacje z lokalnymi klientami zamiast wycofywać się wraz z częścią konkurencji, budując w ten sposób długoterminowy "kapitał lojalności". Niezależnie od szczegółów tego przypadku, kluczowy jest mechanizm teoretyczny: potencjał finansowy globalnej korporacji pozwala jej wykorzystać kryzys jako moment zwiększania wiarygodności relacyjnej. To, co w krótkim terminie wygląda na internalizację ryzyka kontrahenta, w perspektywie długofalowej może stać się aktywem reputacyjnym. Intuicję tę kondensuje formuła, że "kraje mogą zbankrutować, ale nie umierają". Jako maksyma strategiczna nie powinna być ona traktowana literalnie – państwa przecież ulegają rozpadowi, wojnom, trwałej degradacji instytucjonalnej czy radykalnym zmianom ustrojowym. Jej sens jest inny: cykl kryzysowy gospodarki nie jest tożsamy z końcem rynku społecznego. Konsumenci, relacje, kompetencje i potrzeby mogą przetrwać okres finansowej destabilizacji. Firma zdolna utrzymać zasoby podczas recesji wchodzi w fazę odbudowy z kapitałem relacyjnym nieosiągalnym dla podmiotów, które optymalizowały wyłącznie krótkookresową ekspozycję.

Właśnie dlatego MNC posiada w czwartej osi specyficzną przewagę: mobilność zasobów. Może porównywać wiele lokalizacji, etapować inwestycje, przesuwać kapitał między krajami i wykorzystywać globalny bilans do absorpcji lokalnego szoku. Lokalny gigant zazwyczaj ma znacznie mniej możliwości. Jego podstawowy rynek nie jest jedną z wielu opcji portfelowych, lecz środowiskiem, w którym musi przetrwać. Ta asymetria jest wyraźna: globalna korporacja może częściej czekać albo się wycofać, podczas gdy przedsiębiorstwo krajowe jest bardziej skłonne zmieniać kontekst, ponieważ nie posiada równoważnej alternatywy geograficznej. Ta pozorna słabość może jednak stać się źródłem innowacji. Brak możliwości ucieczki wymusza głębsze rozwiązanie problemu. Tam, gdzie korporacja ominie trudny segment, lokalny gracz musi znaleźć sposób na jego obsługę. Gdy korporacja czeka na rozwój infrastruktury, lokalny gracz może ją po prostu zbudować. Podczas gdy korporacja redukuje inwestycje w czasie kryzysu, lokalny przedsiębiorca musi nauczyć się w tym kryzysie funkcjonować. W ten sposób ograniczenie wyboru produkuje kompetencję.

Nie należy jednak romantyzować przymusu. Brak możliwości wyjścia może prowadzić równie dobrze do nieefektywności, nadmiernej integracji, politycznych zależności i utrwalania modeli, które w warunkach większej konkurencji by nie przetrwały. Instytucjonalna konieczność może być matką innowacji, ale bywa również matką kosztownych struktur. Dopiero późniejsza konfrontacja z globalną konkurencją weryfikuje, czy kompetencja wykształcona w warunkach pustek jest rzeczywiście przenośna. Interesującym rozwiązaniem jest wówczas strategia "not here" – zamiast

rezygnować z zasobów kraju macierzystego, firma monetyzuje je w innym otoczeniu instytucjonalnym. W ten sposób można interpretować rozwój indyjskich przedsiębiorstw IT: ich przewaga wynikała z dostępu do zasobów kompetencyjnych, podczas gdy bardziej atrakcyjny popyt znajdował się poza rynkiem krajowym.

Strategiczne wypełnianie pustek jako budowa barier imitacji

Warto tutaj dokonać istotnej korekty i przestać utożsamiać internacjonalizację z prostym "podbojem zagranicy". Firma nie zawsze wychodzi poza rodzimy rynek dlatego, że stał się on zbyt mały; często dzieje się tak, ponieważ rynek czynników produkcji i rynek produktu dojrzewają w różnym tempie. Ta asymetria wyjaśnia, dlaczego strategia powinna oddzielnie analizować product markets i factor markets. Kraj może bowiem dysponować znakomitym kapitałem ludzkim przy słabym lokalnym popycie; bogatymi zasobami naturalnymi przy niewydolnej logistyce; liczną klasą konsumencką przy słabym finansowaniu detalicznym lub rozwiniętym rynkiem kapitału przy niskiej zdolności innowacyjnej. Nie istnieje jedna, uniwersalna "dojrzałość rynku" – istnieją jedynie różne poziomy dojrzałości poszczególnych funkcji.

W tym punkcie cztery wybory strategiczne zaczynają układać się w spójny model. Replikacja lub adaptacja odpowiada na pytanie o stopień zależności modelu biznesowego od lokalnych instytucji. Samodzielność lub współpraca rozstrzyga, kto powinien dostarczyć brakujące zasoby i wiedzę. Akceptacja lub zmiana kontekstu określa, czy przedsiębiorstwo przyjmie istniejącą strukturę instytucjonalną jako ograniczenie, czy potraktuje ją jako przedmiot działania. Wejście, oczekiwanie lub wyjście ustala natomiast relację między niepewnością, nieodwracalnością a wartością uczenia się.

Można to ująć w prostszej, syntetycznej zasadzie: strategia firmy wobec pustki instytucjonalnej zależy od czterech zmiennych: istotności brakującej funkcji dla propozycji wartości, kosztu jej zastąpienia, zdolności przedsiębiorstwa do wytworzenia substytutu oraz trwałości pustki w czasie. Jeśli funkcja jest mało istotna, firma może ją zignorować. Jeśli jest ważna, lecz łatwo dostępna dzięki partnerowi, racjonalnym wyborem będzie współpraca. Gdy natomiast jest kluczowa, trudno dostępna, a przedsiębiorstwo posiada wyjątkową zdolność jej internalizacji, pustka może zostać przekształcona w przewagę. W sytuacji, gdy koszt rozwiązania przewyższa możliwą rentę, jedynym racjonalnym wyjściem może być rezygnacja.

Do tego dochodzi piąta zmienna: imitowalność rozwiązania. Wypełnienie pustki przynosi trwałą przewagę tylko wtedy, gdy konkurenci nie mogą szybko skopiować zastosowanej metody. Sama budowa magazynu rzadko jest trwałą fosą. Znacznie trudniejsze do odtworzenia są natomiast sieć dostawców kształtowana przez lata, baza informacji kredytowej, reputacja marki, relacyjny system dystrybucji, kultura serwisu, złożony zestaw rutyn organizacyjnych oraz wiedza o lokalnym otoczeniu. Teece i współautorzy właśnie w różnicach możliwości replikacji i imitacji upatrywali jednego z elementów trwałości przewagi organizacyjnej.

Stąd bierze się paradoks pierwszego inwestora. Firma, która wchodzi zbyt wcześnie, ponosi koszty edukacji rynku i budowania infrastruktury, z której później mogą korzystać konkurenci. Z kolei firma wchodząca zbyt późno zastaje ekosystem już zorganizowany przez poprzednika, który zdążył ustanowić markę, standardy i relacje.

Optymalny moment nie jest więc po prostu chwilą największego wzrostu popytu. Jest to moment, w którym koszt instytucjonalnego pionierstwa pozostaje możliwy do poniesienia, a znaczna część wytworzonej wartości może zostać przez pioniera zatrzymana. Tutaj staje się jasne, dlaczego strategie na rynkach wschodzących wymagają zarządzania nie tylko value creation, lecz także value capture. Przedsiębiorstwo może stworzyć nowoczesny łańcuch dostaw, przeszkolić partnerów i podnieść standard całej branży, by odkryć, że konkurenci korzystają z tych ulepszeń bez ponoszenia kosztów ich rozwoju. Może edukować konsumentów, którzy ostatecznie kupią produkt u konkurenta, lub lobbować za poprawą regulacji, która pomoże całemu sektorowi. Z perspektywy społecznej są to dodatnie efekty zewnętrzne; z perspektywy strategii firmy pojawia się jednak problem: czy nakład generuje wystarczającą rentę prywatną?

Dlatego najatrakcyjniejsze rozwiązania instytucjonalne to te, które tworzą jednocześnie wartość publiczną i prywatną barierę imitacji. Sieć serwisowa poprawia dostępność usługi dla klientów, lecz jednocześnie wiąże ich z marką. System certyfikacji podnosi jakość dostawców, ale może być zintegrowany z własnym łańcuchem przedsiębiorstwa. Platforma ułatwia transakcje całemu ekosystemowi, lecz gromadzi dane i efekty sieciowe. Akademia szkoleniowa zwiększa kwalifikacje pracowników, a równocześnie buduje specyficzną kulturę organizacyjną i kanał rekrutacji.

Nie każda przewaga oparta na pustce jest więc przewagą kosztową. Może być ona przewagą informacyjną, relacyjną, reputacyjną, infrastrukturalną, regulacyjną lub poznawczą. Ta różnorodność tłumaczy, dlaczego lokalny przedsiębiorca z mniejszym kapitałem może czasami pokonać globalną korporację. MNC posiada większy zasób aktywów jawnych; lokalny gigant może jednak dysponować bardziej wartościową konfiguracją aktywów niewidocznych.

Dynamiczne zdolności jako umiejętność trafnej diagnozy pustek instytucjonalnych

W tym miejscu konieczne staje się doprecyzowanie pojęcia "dynamic capability". Nie chodzi o ogólną elastyczność rozumianą jako zdolność do częstego zmieniania decyzji. Organizacja chaotyczna również często zmienia kierunek, lecz nie oznacza to posiadania przewagi. Dynamiczna zdolność wymaga systematycznego uczenia się, przełożenia informacji na alokację zasobów oraz rekonfiguracji struktur bez utraty podstawowej spójności organizacji. Na rynku wschodzącym przejawia się ona w umiejętności rozpoznania, że pierwotnie wybrany model zawodzi z przyczyn innych niż zakładano. Jest to wyzwanie poznawcze.

Menedżer może uznać słabą sprzedaż za dowód braku popytu, podczas gdy problemem jest brak finansowania. Może oskarżyć lokalnych pracowników o niedostateczne kwalifikacje, choć źródłem problemu jest nieadekwatny system selekcji. Może uznać klienta za "zbyt wrażliwego cenowo", podczas gdy ten po prostu nie ufa jakości produktu. Może ocenić dostawcę jako nieefektywnego, choć jego zachowanie jest racjonalną reakcją na niestabilność płatności i infrastruktury. Dynamic capability zaczyna się więc od właściwej diagnozy przyczynowej. Jest to szczególnie istotne, gdyż pustki instytucjonalne generują zachowania, które z perspektywy dojrzałego rynku wyglądają jak irracjonalność. Przedpłata może być racjonalna tam, gdzie egzekucja należności jest słaba. Nadmierny zapas – przy nieprzewidywalnej logistyce.

Zatrudnianie przez rekomendacje bywa racjonalne w warunkach niewiarygodnego systemu certyfikacji kompetencji. Konglomerat może być uzasadniony tam, gdzie zewnętrzny rynek kapitału i talentu nie funkcjonuje sprawnie. Nie można zrozumieć organizacji, oceniając jej praktyki wyłącznie według standardów środowiska, w którym problemy uzasadniające te działania zostały już rozwiązane. Stąd zasadnicza teza artykułu: strategia wejścia na rynek wschodzący jest problemem dopasowania granic, zobowiązań i zdolności przedsiębiorstwa do konkretnej konfiguracji instytucjonalnej, a nie wyborem jednego uniwersalnego "modelu emerging markets". Firma musi określić nie tylko to, gdzie chce konkurować, lecz również które funkcje rynku chce posiadać, które współtworzyć, które jedynie wykorzystywać, a których nie zamierza finansować. Można tę myśl kondensować w formule: nie pytaj jedynie, jaki produkt zabierasz na nowy rynek; zapytaj, ile rynku musisz zabrać ze sobą.

Korporacja może bowiem przywieźć nie tylko markę i technologię. Może być zmuszona przywieźć procedury kredytowe, standardy audytu, system szkolenia, kontrolę jakości, praktykę serwisową, zasady compliance, relacje z dostawcami, metodę rozwiązywania sporów i kulturę zarządzania. Im większa jest ta "instytucjonalna walizka", tym wyższy koszt wejścia – ale także większa szansa na

stworzenie przewagi, o ile zawarte w niej rozwiązania dają się zakorzenić w lokalnym środowisku. Nie oznacza to jednak automatycznej przewagi gracza globalnego. Instytucja nie działa dlatego, że została formalnie skopiowana. Audyt bez lokalnej wiarygodności, procedura reklamacyjna bez logistyki, korporacyjny kodeks bez egzekucji, system premiowy ignorujący lokalne bodźce czy zachodni model zarządzania dostawcą pozbawiony znajomości jego ekonomicznego otoczenia mogą pozostać jedynie fasadą. Replikacja instytucji jest trudniejsza niż replikacja procedury, ponieważ wymaga ona oczekiwań innych aktorów, że dana procedura będzie rzeczywiście stosowana.

Tutaj pojawia się najgłębszy sens zasady "ambition with humility", która powróci w części dotyczącej Areny Wschodzącej. Ambicja jest konieczna, gdyż niektóre pustki można przezwyciężyć tylko poprzez wielką inwestycję i zmianę istniejącego układu. Pokora jest niezbędna, ponieważ przedsiębiorstwo nie posiada pełnej wiedzy o systemie, który próbuje przebudować. Firma zdolna do inwestowania miliardów może wciąż nie rozumieć funkcji lokalnego pośrednika dysponującego jednym telefonem. Kapitał zwiększa zakres możliwego działania, lecz nie gwarantuje trafności diagnozy. Cztery wybory strategiczne nie są więc etapami prowadzącymi do jednej odpowiedzi, lecz czterema soczewkami, przez które należy patrzeć na każdą istotną pustkę.

Wobec braku kredytu przedsiębiorstwo może zmodyfikować produkt, znaleźć bankowego partnera, zbudować własne finansowanie albo ograniczyć wejście. Wobec słabego rynku pracy może uprościć proces produkcji, współpracować z uczelnią, stworzyć własną akademię albo ulokować działalność gdzie indziej. Wobec słabej ochrony IP może zmienić model monetyzacji, wejść w joint venture, budować prywatny mechanizm egzekucji albo poczekać na reformę prawa. Nie istnieje "najlepsza praktyka" niezależna od rodzaju pustki. Najbardziej dojrzała strategia zaczyna się zatem od odrzucenia dwóch skrajności. Pierwsza mówi: "rynek jest niedojrzały, więc nie warto wchodzić". Druga: "każda niedojrzałość jest okazją, więc należy ją wypełniać". Oba twierdzenia są zbyt proste.

Komercjalizacja pustki jako nowy model biznesowy

Pustka zyskuje wartość strategiczną tylko wtedy, gdy koszt jej rozwiązania jest niższy od wartości, którą przedsiębiorstwo potrafi dzięki temu wygenerować i zatrzymać, a wypracowana kompetencja cechuje się trwałością uzasadniającą poniesione nakłady. W ten sposób cztery wybory prowadzą do sedna przedsiębiorczości instytucjonalnej. Najciekawsza firma na rynku wschodzącym nie zawsze odpowiada jednorazowo: „adaptuj”, „współpracuj”, „zmień” lub „wejdź”. Jej przewaga tkwi w umiejętności zmiany tej odpowiedzi w odpowiednim momencie. Może zacząć od partnerstwa, by zdobyć wiedzę, następnie zinternalizować funkcję krytyczną, by później – gdy rynek dojrzeje –

otworzyć ją na zewnętrznych dostawców i ostatecznie eksportować zdobytą kompetencję do innych krajów.

Wówczas strategia przestaje być pojedynczym wyborem, a staje się trajektorią. Jest to kluczowe dla zrozumienia przedsiębiorstw wyrastających z rynków wschodzących. Ich przewaga nie musi wynikać z jednej genialnej innowacji; może być efektem wieloletniego procesu uczenia się tego, kiedy coś posiadać, kupować, tworzyć partnerstwo, cierpliwie czekać, a kiedy przejąć rolę brakującej instytucji. W tej zdolności tkwi zalążek "Wschodzącego Giganta" – przedsiębiorstwa, które nie tylko przetrwało pustki instytucjonalne, lecz zorganizowało swoją działalność tak, by strukturalna niedoskonałość otoczenia stała się elementem jego własnej przewagi. Zanim jednak przeanalizujemy lokalnych gigantów i korporacje wielonarodowe, należy zbadać najbardziej przedsiębiorczą możliwość ukrytą w tym modelu: sytuację, w której brakującego pośrednika nie traktuje się jako dodatkowego kosztu prowadzenia biznesu, lecz przekształca sam ten brak w biznes. Wówczas firma nie sprzedaje produktu pomimo niedoskonałości rynku – ona sprzedaje rozwiązanie tej niedoskonałości.

Pustka instytucjonalna przestaje być wtedy wyłącznie parametrem strategii wejścia i staje się źródłem nowej kategorii przedsiębiorczości: biznesu budowanego na brakującej funkcji rynku. Najbardziej radykalna konsekwencja teorii pustek pojawia się w chwili, gdy przedsiębiorstwo przestaje traktować lukę rynkową jako przeszkodę dla własnej działalności, a zaczyna postrzegać ją jako odrębny przedmiot gospodarczy. Dotychczas pytaliśmy, co powinien zrobić producent samochodów, kosmetyków czy oprogramowania, jeśli system kredytowy, logistyczny lub prawny nie spełnia funkcji niezbędnych do sprzedaży jego towaru. Istnieje jednak odpowiedź bardziej przedsiębiorcza: można nie tylko obejść niedoskonałość rynku lub zbudować jej substytut na własny użytek, lecz uczynić sam ten substytut usługą oferowaną innym uczestnikom. Przedsiębiorstwo przestaje wówczas być jedynie użytkownikiem instytucji i zaczyna produkować instytucję. To rozróżnienie pozwala oddzielić internalizację pustki od "komercjalizacji pustki". W pierwszym przypadku producent tworzy własną logistykę czy certyfikację, aby sprzedać więcej swojego podstawowego produktu; w drugim – brakująca funkcja staje się centrum propozycji wartości.

Platforma agregująca informacje o hotelach nie jest hotelem, lecz sprzedaje możliwość wiarygodnego znalezienia noclegu. Operator płatności nie handluje towarem, lecz umożliwia przeprowadzenie wymiany. Fundusz private equity może wykraczać poza dostarczanie kapitału, przejmując funkcje audytora, rekrutera czy projektanta ładu korporacyjnego. Orkiestrator łańcucha dostaw może nie posiadać fabryk, lecz zarabiać na redukcji tarcia między projektantem,

producentem, transportem a detalistą. Właśnie w ten sposób Khanna interpretuje działalność Ctrip.com, Blue River Capital, Deremate.com, Li & Fung i Metro Cash & Carry.

Przedsiębiorczość instytucjonalna jako komercjalizacja mechanizmów koordynacji

Wspólnym mianownikiem tych przypadków nie jest sektor, technologia ani rodzaj produktu. Jest nim dostrzeżenie, że brakujący mechanizm koordynacji sam posiada wartość ekonomiczną. Z tego punktu widzenia przedsiębiorczość na rynku wschodzącym może polegać nie na odkryciu niezaspokojonej potrzeby konsumpcyjnej, lecz na odkryciu niezaspokojonej potrzeby instytucjonalnej. Takie ujęcie przesuwa klasyczne Schumpeterowskie rozumienie przedsiębiorcy.

Innowator nie musi wprowadzać nowego dobra ani nowej technologii produkcji. Może dokonać nowej kombinacji reguł, informacji, reputacji, procedur i relacji, dzięki której wcześniej kosztowna albo niemożliwa wymiana staje się możliwa. Przedsiębiorczość instytucjonalna oznacza wówczas zdolność rozpoznania, że problem uczestników rynku nie leży w braku produktu, ale w braku wiarygodnego sposobu odnalezienia go, oceny jego jakości, sfinansowania zakupu, zawarcia umowy, dostarczenia dobra albo rozwiązania konfliktu. W literaturze pojęcie institutional entrepreneurship jest używane szerzej i obejmuje aktorów posiadających wystarczające zasoby oraz zdolność mobilizacji, aby tworzyć lub zmieniać instytucje. W kontekście strategii przedsiębiorstwa szczególnie interesujący jest jednak wariant, w którym zmiana instytucjonalna zostaje powiązana z modelem przychodowym. Firma inwestuje w zmianę reguł lub infrastruktury nie jako filantrop czy reformator publiczny, ale dlatego, że nowy porządek tworzy dla niej strumień przychodów, kontrolę nad kluczowym punktem wymiany albo zasób trudny do imitowania.

Przypadek Ctrip.com dobrze ilustruje tę logikę. Sukces przedsiębiorstwa nie wynikał wyłącznie z posiadania strony internetowej czy technologii rezerwacyjnej; kluczowa była rola agregatora informacji w środowisku rozdrobnionej podaży turystycznej i niedostatecznie rozwiniętego tradycyjnego pośrednictwa. Firma zebrała informacje o hotelach i lotach, stworzyła mechanizmy oceny oraz ułatwiła dokonywanie rezerwacji i płatności. To zasadnicza różnica: technologia była narzędziem, lecz ekonomicznym produktem było zmniejszenie kosztu poszukiwania i niepewności. W modelu Akerlofa takie przedsiębiorstwo działa częściowo jak urządzenie zapobiegające degradacji rynku pod wpływem asymetrii informacji. W modelu Coase'a obniża koszty korzystania z mechanizmu cenowego, a w języku ekonomii sieci zwiększa prawdopodobieństwo, że dwie strony transakcji znajdą się w tym samym miejscu informacyjnym. Te trzy perspektywy opisują różne aspekty tego samego mechanizmu.

Platforma tworzy wartość, ponieważ umożliwia transakcję, której koszt koordynacji był wcześniej zbyt wysoki. Wartość agregatora rośnie szczególnie silnie wtedy, gdy rynek jest rozdrobniony. Jeśli istnieje pięciu dużych dostawców, klient może stosunkowo łatwo porównać oferty samodzielnie. Jednak przy tysiącach małych podmiotów o nierównym standardzie i słabej rozpoznawalności, koszt wyszukiwania, porównania i weryfikacji gwałtownie rośnie. Przedsiębiorstwo agregujące informacje może więc uzyskać rentę nie dlatego, że posiada produkt końcowy, lecz dlatego, że przekształca chaos podaży w czytelny wybór. W tym miejscu pojawia się ekonomia efektów sieciowych. Platforma łącząca dwie strony rynku staje się bardziej użyteczna dla jednej grupy wraz ze wzrostem liczby uczestników drugiej grupy: więcej hoteli zwiększa atrakcyjność systemu dla podróżnych, a więcej podróżnych przyciąga hotele. Wzrost skali wzmacnia więc przewagę w sposób samonapędzający się.

Literatura o ekosystemach cyfrowych pokazuje, że rozwój platform zależy zarówno od kosztów transakcyjnych, jak i od efektów sieciowych oraz współdziałania podmiotów komplementarnych. To punkt, w którym pustka instytucjonalna może zostać przekształcona w szczególnie silną barierę wejścia. Początkowo problemem jest brak agregatora; pierwszy skuteczny gracz inwestuje w stworzenie systemu, zdobywając użytkowników, dane, reputację oraz sieć dostawców. Następnie konkurent nie musi już tylko napisać podobnego oprogramowania – musi przekonać uczestników, aby przenieśli się do nowej sieci, a więc odtworzyć nie kod, lecz społecznie zakorzenioną gęstość transakcji.

Produkt czy technologię można sklonować znacznie łatwiej niż społeczność. Właśnie dlatego w nowoczesnej gospodarce platformowej strategicznie ważniejszym aktywem od samego interfejsu może być sieć komplementorów, zasób danych, reputacja systemu i koszt przejścia użytkowników. Technologia umożliwia powstanie instytucji, ale trwałość przewagi wynika z faktu, że uczestnicy rynku zaczynają organizować własne zachowania wokół jej standardów. Kiedy hotel optymalizuje politykę cenową pod platformę, sprzedawca buduje historię reputacyjną, a klient przechowuje w systemie płatności swoje dane i zwyczaje zakupowe, infrastruktura prywatna staje się częścią rutyny rynku. To prowadzi do zjawiska instytucjonalnej endogenizacji: przedsiębiorstwo najpierw reaguje na brak instytucji, następnie tworzy jej prywatny substytut, a ostatecznie ów substytut zaczyna wpływać na zachowania całego środowiska. Rynek nie jest już zewnętrznym otoczeniem firmy – jego część zostaje przez nią zaprojektowana. Właśnie ta logika czyni przypadek Deremate.com szczególnie pouczającym.

Konieczność budowania ciężkiej infrastruktury w pustkach instytucjonalnych

Materiał analizuje próbę przeniesienia modelu aukcyjnego typu eBay do Ameryki Łacińskiej, gdzie okazało się, że sama platforma kojarząca sprzedających i kupujących nie wystarcza w obliczu słabości systemów płatności, niskiego poziomu zaufania i trudności logistycznych. Nie jest to historia o wadliwej stronie internetowej, lecz przypadek zderzenia asset-light idealism z instytucjonalną rzeczywistością.

Model typu eBay zakłada istnienie szeregu zewnętrznych aktywów komplementarnych: powszechnych płatności elektronicznych, wiarygodnych adresów, sprawnej logistyki, procedur reklamacyjnych, kultury zakupów na odległość oraz elementarnego zaufania do anonimowego kontrahenta. Jeśli większości tych funkcji brakuje, platforma nie może pozostać „lekka" – musi sama przejąć ciężar infrastrukturalny. Paradoks polega na tym, że cyfrowy biznes, mający w założeniu redukować aktywa fizyczne, w niedojrzałym otoczeniu może zostać zmuszony do głębszej integracji niż tradycyjne przedsiębiorstwo na rynku rozwiniętym. To istotna korekta współczesnego kultu „asset-light": lekkość bilansu nie jest uniwersalną cnotą, lecz przywilejem dostępnym wtedy, gdy ktoś inny posiada aktywa, którym można ufać.

Uber może być lekki względem własności pojazdów tylko dlatego, że istnieje infrastruktura samochodowa, telekomunikacyjna i płatnicza. Platforma handlowa może zrezygnować z magazynów, o ile funkcjonują niezależni operatorzy wykonujący tę funkcję na odpowiednim poziomie. „Lekkość" pojedynczego podmiotu opiera się więc często na ciężkości otoczenia instytucjonalnego. W warunkach pustek aktywa muszą zostać stworzone; jeśli nie istnieją na rynku, przedsiębiorstwo nie rozwiąże problemu prezentacją PowerPointa o skalowalnym modelu. Musi albo zbudować je samo, albo stworzyć ekosystem podmiotów zdolnych to zrobić. To wyjaśnia, dlaczego firmy cyfrowe na rynkach wschodzących nierzadko rozszerzają działalność o płatności, logistykę, kredyt czy zarządzanie reputacją.

Nie zawsze jest to oportunistyczna dywersyfikacja; często wynika to z faktu, że podstawowa działalność platformy nie osiągnie skali bez rozwiązania sąsiedniej pustki. Pojawia się tu jednak strategiczna pułapka: każda kolejna internalizacja zwiększa złożoność. Firma zaczyna od agregacji ofert, dodaje płatności, logistykę, kredyt i ubezpieczenia. W pewnym momencie trzeba zadać pytanie, czy te funkcje wciąż są komplementarne wobec centrum modelu, czy też przedsiębiorstwo buduje konglomerat tylko dlatego, że przeszłe sukcesy utwierdziły je w przekonaniu, iż każdą pustkę powinno wypełniać samo. Granica między budowaniem ekosystemu a strategicznym rozproszeniem jest cienka.

Inną formę przedsiębiorczości instytucjonalnej reprezentuje Blue River Capital. Fundusz ten działał w otoczeniu, w którym średnie firmy rodzinne były słabo opisane, systemy informacji gospodarczej niewystarczające, a profesjonalizacja zarządzania niepełna. Podmiot ten nie mógł być pasywnym dostawcą kapitału; musiał przejąć funkcje due diligence, doradztwa strategicznego i modernizacji ładu korporacyjnego. Z punktu widzenia teorii finansów taki fundusz produkuje coś więcej niż pieniądz – produkuje zdolność pieniądza do bezpiecznego wejścia do przedsiębiorstwa. Kapitał staje się szeroko dostępny tylko wtedy, gdy inwestor potrafi ocenić obiekt inwestycji, monitorować środki i zrealizować wyjście. W warunkach niedostatku informacji fundusz musi sam stworzyć część infrastruktury rynku kapitałowego.

Przypadek ten pokazuje, że pośrednik instytucjonalny może zarabiać na koszcie wiedzy specyficznej. Jeśli każda transakcja wymaga indywidualnej i głębokiej oceny firmy rodzinnej, przewagę zyskuje organizacja posiadająca rutyny i sieci pozwalające tę ocenę przeprowadzić skutecznie. Wtedy barierą wejścia nie jest licencja ani fabryka, lecz zdolność odróżniania okazji od ryzyka w środowisku niepełnych danych formalnych.

Jednocześnie metafora "morza kleju" użyta do opisu profesjonalizacji firm rodzinnych pozwala przejść od ekonomii informacji do socjologii organizacji. Zmiana corporate governance nie jest mechanicznym wdrożeniem procedury; dotyka ona władzy, statusu i lojalności rodzinnych. Fundusz zmieniający sposób zarządzania wkracza w strukturę społeczną, a nie tylko finansową, więc ekonomiczna wartość jego kapitału zależy od zdolności prowadzenia procesu instytucjonalnego wewnątrz organizacji. Należy tu odróżnić instytucję formalną od instytucjonalizacji zachowania. Można przyjąć regulamin rady nadzorczej w jeden dzień, ale nie oznacza to, że rada zacznie realnie kontrolować właściciela. Można zatrudnić CFO, lecz rodzina może nadal podejmować decyzje finansowe poza strukturą. Instytucja zaczyna działać dopiero wtedy, gdy zmienia oczekiwania i zachowania aktorów.

Blue River Capital jest przykładem przedsiębiorstwa zarabiającego na translacji między dwoma porządkami: relacyjnym, rodzinnym i nieformalnym oraz profesjonalnym, audytowalnym i podatnym na finansowanie. Wartość funduszu wynika z umiejętności przeprowadzenia firmy przez tę granicę bez niszczenia zasobów relacyjnych, które stanowiły źródło jej wcześniejszej siły. Jeszcze inną konfigurację reprezentuje Li & Fung.

Koordynacja bez własności jako alternatywa dla integracji

Firma zostaje tu przedstawiona jako orkiestrator globalnego łańcucha dostaw, który przechwytuje wartość nie poprzez posiadanie zakładów produkcyjnych, lecz zarządzając projektowaniem, sourcingiem, kontrolą jakości i logistyką. To przykład przesunięcia od własności aktywów do własności architektury koordynacji. Podczas gdy klasyczna firma przemysłowa dąży do integracji pionowej w celu sprawowania pełnej kontroli nad procesami, orkiestrator sieci osiąga podobny rezultat bez formalnego posiadania zasobów – pod warunkiem, że kontroluje przepływ informacji, standardy, sekwencję działań i dostęp do zamówień. Z perspektywy Williamsona jest to forma hybrydowego governance, sytuująca się pomiędzy rynkiem a hierarchią. Współczesne analizy jego dorobku podkreślają znaczenie struktur hybrydowych oraz private ordering jako rozwiązań pozwalających adaptować transakcje bez całkowitego podporządkowania ich ani rynkowi spotowemu, ani sztywnej hierarchii przedsiębiorstwa. Przykład Li & Fung jest szczególnie istotny, gdyż dowodzi, że nie każda pustka instytucjonalna wymaga integracji pionowej; można ją wypełnić koordynacją bez własności.

Jeśli firma potrafi stworzyć standard jakości, podzielić proces produkcji na moduły, dobrać odpowiednich dostawców i monitorować wykonanie, jej głównym aktywem staje się sieć, a nie fabryka. Podważa to intuicję, według której rynki o słabych instytucjach zawsze wymuszają model asset-heavy. W rzeczywistości mogą one sprzyjać zarówno głębokiej integracji, jak i powstawaniu wyrafinowanych, prywatnych systemów koordynacji. Historia pokazuje, że takie prywatne budowanie infrastruktury wymiany nie jest wynalazkiem gospodarki cyfrowej.

Badania nad XIX-wiecznym Liverpool Cotton Brokers' Association dowodzą, że prywatny związek brokerów wspierał rozwój globalnego rynku bawełny poprzez standaryzację, usprawnienie przepływu informacji, tworzenie reguł kontraktowych i organizowanie wymiany. Prywatne rozwiązania instytucjonalne miały mierzalny wpływ na koordynację jednego z największych ówczesnych rynków światowych. To historyczne porównanie jest kluczowe, gdyż zapobiega utożsamieniu pustek instytucjonalnych z trwałą cechą konkretnych kultur. Dojrzałe gospodarki również przechodziły okresy, w których to prywatni aktorzy tworzyli systemy klasyfikacji, standardy, mechanizmy arbitrażu i zasady wymiany, zanim w pełni rozwinęły się instytucje publiczne. Przedsiębiorczość instytucjonalna jest zatem jednym z uniwersalnych mechanizmów powstawania rynku, a nie egzotycznym wyjątkiem charakterystycznym dla współczesnych gospodarek rozwijających się. Jednocześnie termin private ordering wymaga ostrożności. Nie oznacza to świata całkowicie niezależnego od państwa.

Rekombinacja instytucjonalna zamiast zastępowania państwa

Współczesne badania podważają uproszczony obraz prywatnych porządków, które miałyby powstawać spontanicznie w społecznościach rynkowych bez wpływu struktur publicznych; relacje między sferą prywatną a państwową są zazwyczaj współzależne. Firma może tworzyć własny arbitraż, standard czy system kontroli, jednak skuteczność tych rozwiązań często opiera się na państwowym prawie własności, możliwości odwołania do sądu, uznaniu umów czy publicznej infrastrukturze identyfikacyjnej.

To rozróżnienie jest kluczowe dla teorii pustek. Prywatny pośrednik rzadko działa w absolutnej próżni instytucjonalnej. Buduje raczej nową warstwę na fundamencie innych instytucji, które mogą być sprawne w jednym wymiarze i słabe w innym. Płatność cyfrowa może rozwijać się mimo niewielkiej liczby oddziałów bankowych, lecz wymaga prawa chroniącego choćby część roszczeń, infrastruktury telekomunikacyjnej i minimalnego zaufania do emitenta pieniądza. Prywatne sądownictwo kontraktowe funkcjonuje dzięki obawie uczestników przed wykluczeniem z sieci, ale wartość aktywów będących przedmiotem sporu nadal może zależeć od państwowego prawa własności. Mamy więc do czynienia nie tyle z zastępowaniem państwa przez firmę, co z rekombinacji instytucjonalnej. Przedsiębiorstwo łączy elementy prawa publicznego, norm społecznych, technologii, reputacji i kontraktu prywatnego w nowy mechanizm koordynacji. Innowacja polega tu na znalezieniu konfiguracji, która działa mimo niedoskonałości poszczególnych części systemu. Właśnie takie spojrzenie jest niezbędne przy analizie przypadku Metro Cash & Carry w Indiach.

Książka opisuje starcie nowoczesnego modelu hurtowej dystrybucji z tradycyjnymi strukturami pośrednictwa oraz regulacjami rynku rolnego. Nie jest to prosty przypadek firmy wypełniającej „pustkę". Nowoczesna logistyka wchodzi bowiem w przestrzeń już zajętą przez pośredników, którzy pełnią określone funkcje i reprezentują konkretne interesy polityczne. To istotna różnica.

Jeśli firma zakłada istnienie pustki tam, gdzie faktycznie operuje alternatywna instytucja, może błędnie ocenić charakter napotkanego oporu. Tradycyjny pośrednik nie jest jedynie nieefektywnym ogniwem do usunięcia. Może być kredytodawcą rolnika, gwarantem zakupu, źródłem lokalnej informacji, brokerem relacji z administracją i istotnym elementem struktury społecznej.

Nowoczesny hurtownik, eliminując jego marżę, może jednocześnie zniszczyć funkcje, których wcześniej nie zidentyfikował. Stąd zasada badawcza: przed wypełnieniem pustki należy ustalić, czy rzeczywiście jest ona pusta. Brak formalnego mechanizmu nie oznacza braku mechanizmu

funkcjonalnego. Instytucje nieformalne bywają droższe, mniej skalowalne lub bardziej nierówne, ale właśnie dlatego mogą mieć silnych beneficjentów zainteresowanych ich utrzymaniem. W przypadku Metro strategia musiała zatem wyjść poza optymalizację łańcucha dostaw – firma potrzebowała legitymizacji społecznej i politycznej.

Paradoks wypełnionej pustki i przejście od innowacji do kontroli

Edukacja rolników, poprawa jakości czy redukcja strat, a także argumentacja na rzecz korzyści dla lokalnego ekosystemu, nabierają w tym kontekście podwójnego znaczenia. Są one inwestycją operacyjną i jednocześnie inwestycją w społeczną licencję na zmianę instytucji. Pojęcie legitymizacji stanowi jedno z najważniejszych uzupełnień czysto ekonomicznej teorii pustek. Przedsiębiorstwo może dysponować technicznie lepszym rozwiązaniem, a mimo to przegrać, jeśli inni uczestnicy nie uznają jego prawa do reorganizacji rynku. Instytucje nie są bowiem jedynie efektywnymi odpowiedziami na problemy koordynacji; są przede wszystkim społecznie uznanymi regułami. Zmiana reguły wymaga zatem nie tylko przewagi technicznej, ale i przekonania wystarczającej liczby aktorów, że nowy układ jest dopuszczalny, sprawiedliwy lub co najmniej korzystny.

W tym punkcie przedsiębiorczość instytucjonalna spotyka się z teorią władzy. Firma tworząca standard, platformę czy system certyfikacji nie ogranicza się do obniżania kosztów transakcyjnych. Decyduje ona również o tym, jakie zachowania są mierzone, które podmioty uzyskują dostęp i jakie kryteria uznaje się za właściwe. Im bardziej jej rozwiązanie staje się infrastrukturą rynku, tym silniej prywatne decyzje firmy zaczynają wywoływać skutki publiczne. Mechanizm ten doskonale obrazuje platforma cyfrowa. Początkowo właściciel może twierdzić, że jedynie „łączy” strony. W rzeczywistości jednak ustala system rankingowy, reguły dostępu, wysokość prowizji, warunki reklamacji, sposób ekspozycji ofert, wymagania dokumentacyjne oraz sankcje i mechanizmy usuwania użytkowników. Im większa zależność uczestników od platformy, tym bardziej jej regulamin przypomina prywatny kodeks gospodarczy.

Najnowsze badania nad przedsiębiorstwami z rynków wschodzących korzystającymi z dominujących platform eksportowych wskazują na paradoks empowerment-dependence: platforma umożliwia małej firmie dostęp do zasobów i zagranicznych klientów, lecz zwiększona zależność może równocześnie ograniczać jej autonomię. Jedną ze strategii mitygacji tego stanu jest multihoming, czyli korzystanie z wielu kanałów jednocześnie. Jest to współczesna odmiana

znacznie starszego problemu: pośrednik usuwający pustkę może z czasem sam stać się wąskim gardłem.

Dlatego przedsiębiorczość instytucjonalna posiada swój cykl życia. W pierwszej fazie firma rozwiązuje problem, którego rynek wcześniej nie potrafił rozwiązać. W drugiej, dzięki skali i reputacji, staje się standardem. W trzeciej standard ten generuje zależność uczestników. W czwartej pierwotny niedobór pośrednictwa zostaje zastąpiony problemem jego nadmiernej koncentracji. Rynek przechodzi od pustki do bramy. Można to nazwać paradoksem wypełnionej pustki: podmiot zyskuje najwyższą wartość, ponieważ usuwa brak; gdy jednak odnosi pełny sukces, uzyskuje władzę pozwalającą kontrolować funkcję, której wcześniej brakowało.

Innowacja instytucjonalna nie kończy zatem problemu governance – ona zmienia jego przedmiot. Z pytania „kto zapewni tę funkcję?" przechodzimy do pytania „kto kontroluje podmiot, który ją zapewnia?". W tym kontekście kluczowe jest odróżnienie renty za stworzenie wartości od renty za kontrolę nad wąskim gardłem. Pierwsza jest nagrodą za inwestycję, innowację i podjęte ryzyko; druga może wynikać z faktu, że uczestnicy nie posiadają już realnej alternatywy.

W praktyce oba rodzaje renty współistnieją, a analiza naukowa nie może z góry uznać każdej wysokiej marży pośrednika ani za dowód pasożytnictwa, ani za świadectwo wyjątkowej innowacyjności. Przykład Li & Fung podpowiada jeszcze jeden istotny wymiar: znaczenie „miękkich pieniędzy", czyli wartości ukrytej w koordynacji pomiędzy produkcją a sprzedażą. Idea ta zasługuje na uogólnienie.

Pustki instytucjonalne jako rynek usług koordynacyjnych

W gospodarce rozwiniętej znaczna część wartości nie powstaje w fizycznym przekształcaniu surowca, lecz w informacji, certyfikacji, selekcji, projektowaniu, koordynowaniu, finansowaniu, ubezpieczaniu i dostarczaniu. Im bardziej złożona gospodarka, tym większa część jej produktywności zależy od instytucji redukujących tarcie między wyspecjalizowanymi podmiotami. Pustki instytucjonalne można zatem traktować jako mapę niezrealizowanych rynków usług koordynacyjnych. Tam, gdzie każdy producent musi samodzielnie weryfikować jakość dostawcy, istnieje potencjał dla rynku certyfikacji. Gdzie inwestorzy zmuszeni są do kosztownego przeprowadzania due diligence od podstaw – pojawia się przestrzeń dla wiarygodnej informacji. Gdy firmy tworzą własne floty z powodu zawodnej logistyki, powstaje rynek transportowy, a tam, gdzie spory rozstrzyga się wyłącznie przez osobiste relacje, może wyłonić się rynek arbitrażu.

Nie każda z tych możliwości jest opłacalna, jednak pozwala to analizować brak jako niewykorzystaną specjalizację. Adam Smith upatrywał źródła produktywności w podziale pracy, który jednak wymaga odpowiedniej skali rynku. Teoria pustek instytucjonalnych wprowadza tu odwrotną zależność: skala rynku zależy od istnienia instytucji umożliwiających ten podział. Jeśli przedsiębiorstwo nie może zaufać zewnętrznemu audytorowi, przewoźnikowi czy rekruterowi, internalizuje ich funkcje, co ogranicza specjalizację międzyfirmową. Wypełnianie pustek przez niezależnych pośredników pozwala zatem na ponowne rozdrobnienie pionowe łańcucha wartości. Z tej perspektywy dojrzałość gospodarki można interpretować jako proces instytucjonalnego odciążania przedsiębiorstwa. W pierwszej fazie firma musi wykonywać wiele funkcji samodzielnie; z czasem przejmują je wyspecjalizowani pośrednicy, których skala pozwala oferować usługi taniej. Dzięki temu organizacja może się zdeintegrować pionowo i skoncentrować na swoich najbardziej produktywnych kompetencjach. Pustka instytucjonalna okazuje się więc nie tylko brakiem organizacji, ale realnym ograniczeniem społecznego podziału pracy.

Tłumaczy to również historyczną rolę konglomeratów na rynkach wschodzących. Grupa biznesowa często posiada wewnętrzny bank, system szkoleń czy markę parasolową właśnie dlatego, że zewnętrzne rynki są niewydolne. W miarę pojawiania się niezależnych pośredników przewaga taka słabnie. Przedsiębiorczość wypełniająca pustki paradoksalnie przyczynia się więc do powstawania warunków, w których dawne struktury stają się zbędne. Najbardziej sprawne firmy potrafią jednak przejść z jednej roli do drugiej: najpierw internalizują funkcję na własne potrzeby, by po osiągnięciu odpowiedniej skali i kompetencji oferować ją podmiotom zewnętrznym. W ten sposób centrum kosztowe zmienia się w centrum zysku, a zdolność adaptacyjna staje się nowym biznesem. Organizacja zaczyna pełnić rolę producenta infrastruktury dla całego ekosystemu.

Ten mechanizm wyjaśnia narodziny platform finansowych, logistycznych czy cyfrowych wokół firm, które pierwotnie działały w zupełnie innych sektorach. Firma buduje rozwiązanie wewnętrznie, bo rynek go nie dostarcza, a z czasem odkrywa, że ten sam problem dotyczy tysięcy innych podmiotów. Kompetencja powstała defensywnie zostaje skomercjalizowana ofensywnie.

Nie każda funkcja powinna jednak podlegać komercjalizacji. Wiedza stanowiąca rdzeń przewagi może być zbyt cenna, by udostępniać ją konkurentom, a otwarcie sieci dostawców może pozbawić ją unikalności. System finansowania może z kolei nadmiernie obciążać bilans, a infrastruktura stworzona do użytku wewnętrznego nie zawsze posiada architekturę nadającą się do sprzedaży jako usługa. Strategiczny wybór nie dotyczy więc tylko możliwości zarobku na pustce, ale pytania o to, czy monetyzacja nie zniszczy przewagi pierwotnego biznesu.

Powraca tu zagadnienie appropriability. Przedsiębiorstwo instytucjonalne tworzy wartość dla wielu stron, lecz musi posiadać mechanizm jej przechwycenia. Może to być prowizja, abonament, spread,

opłata certyfikacyjna czy marża na finansowaniu, bądź też korzystanie z efektów pośrednich, takich jak wzrost sprzedaży produktu bazowego lub pozyskiwanie danych.

Komercjalizacja niewidzialnej infrastruktury jako źródło władzy rynkowej

Model biznesowy instytucji jest w gruncie rzeczy odpowiedzią na pytanie: jak wycenić redukcję niepewności? Odpowiedź nie jest prosta, gdyż wartość pośrednika staje się najbardziej widoczna dopiero wtedy, gdy przestaje on działać. System płatniczy wydaje się banalny, dopóki transakcja nie zostanie zablokowana. Logistyka traktowana jest jako zwykły „koszt", dopóki towar przestaje docierać. Audyt jawi się jako biurokracja, dopóki inwestor nie odkryje fałszywych danych.

Instytucje sprawne stają się niewidzialne właśnie dlatego, że eliminują zdarzenia, których koszt byłby spektakularny. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo instytucjonalne sprzedaje brak katastrofy: brak fraudu, niepewności, niedostarczenia, asymetrii informacji czy konieczności samodzielnego weryfikowania każdego etapu procesu. Jest to produkt trudny do zakomunikowania, ponieważ jego sukces polega na tym, że problem znika z doświadczenia użytkownika. To spostrzeżenie prowadzi do tezy artykułu: na rynku wschodzącym jedną z najcenniejszych klas innowacji jest komercjalizacja funkcji, którą gospodarka rozwinięta traktuje jako niewidzialną infrastrukturę wymiany. Przedsiębiorca może zatem uzyskać przewagę nie poprzez stworzenie nowego dobra końcowego, lecz przez wypracowanie zaufania, informacji, standardu, koordynacji lub egzekucji, bez których istniejące dobra nie mogą być efektywnie wymieniane. Jednak właśnie w tym miejscu analiza musi postawić granicę wobec romantycznej narracji o prywatnym przedsiębiorcy naprawiającym niesprawne państwo.

Private ordering może zwiększać efektywność, ale nie jest automatycznie neutralny społecznie. Badania wskazują, że prywatne mechanizmy egzekucji bywają powiązane z hierarchią społeczną, wpływem państwa oraz nierównym rozkładem sił. Historia dostarcza skrajnych przykładów podmiotów pozapaństwowych, które w odpowiedzi na słabość systemu formalnego oferowały „ochronę" i egzekucję praw, lecz wytworzony w ten sposób porządek był drapieżny, a nie rozwojowy. Nie wystarczy więc stwierdzić, że prywatna instytucja zmniejsza koszty transakcyjne. Należy zapytać: dla kogo, za jaką cenę, przy jakim rozkładzie władzy i z jaką możliwością odwołania?

Mafia również może egzekwować zobowiązania szybciej niż niewydolny sąd, lecz nie oznacza to, że tworzy pożądany system instytucjonalny. Efektywność pojedynczej transakcji nie jest

wystarczającym kryterium jakości ładu społecznego. Rozróżnienie to zyska na znaczeniu w dalszej części analizy, gdy przyjrzymy się przedsiębiorstwom pełniącym funkcję prywatnego regulatora, arbitra czy dostawcy infrastruktury. Firma może budować dobrobyt poprzez standaryzację i koordynację, ale równocześnie przejmować władzę nad regułami wymiany. Z perspektywy zarządzania jest to sukces; z perspektywy prawa i ekonomii politycznej – początek kolejnego pytania.

Pustka instytucjonalna nie stanowi zatem po prostu wolnego miejsca na mapie gospodarki. Jest niezaspokojonym popytem na koordynację. Ten, kto potrafi ją dostarczyć taniej, wiarygodniej i w odpowiedniej skali, może stworzyć przedsiębiorstwo o wyjątkowej sile. Jednak im większa staje się jego skuteczność, tym bardziej zmienia on charakter rynku, z którego wyrósł. Przedsiębiorca odpowiadający na brak może przeobrazić się w właściciela infrastruktury, od której zależą inni. Właśnie dlatego Ctrip, Blue River, Li & Fung, Deremate czy Metro nie są jedynie ilustracjami „dobrych praktyk" biznesowych.

Pokazują one różne stadia tego samego procesu: rozpoznanie niedomkniętej funkcji, stworzenie jej prywatnego substytutu, osiągnięcie skali, budowanie reputacji, wytworzenie zależności komplementorów, a wreszcie konieczność zarządzania nową władzą wynikającą z pośrednictwa. Najważniejszą kompetencją przedsiębiorcy instytucjonalnego nie jest więc samo dostrzeganie braków – brak łatwo zauważyć.

Sztuka polega na ustaleniu, który brak jest funkcją możliwą do standaryzacji, skalowania i monetyzacji; która instytucja nieformalna już go częściowo wypełnia; jakie grupy tracą na tej zmianie; jaką część stworzonej wartości można zatrzymać oraz czy rozwiązanie po osiągnięciu sukcesu nie stanie się nowym źródłem niedoskonałości rynku. Intuicję tę można skondensować w maksymie: największa okazja nie zawsze znajduje się tam, gdzie brakuje produktu; czasem znajduje się tam, gdzie brakuje sposobu, by produkty mogły stać się rynkiem.

To przejście przygotowuje grunt pod kolejny poziom analizy. Dotychczas badaliśmy firmy wypełniające pojedyncze funkcje. Tymczasem korporacja wielonarodowa wchodząca na rynek wschodzący może zetknąć się z całą ich konfiguracją naraz. Dysponuje większym kapitałem, technologią i marką, lecz często przywozi model biznesowy zaprojektowany w otoczeniu, gdzie większość instytucji pozostawała niewidzialnie dostępna. Jej problem nie brzmi zatem: „czy istnieje szansa na stworzenie nowego pośrednika?", lecz: ile ze swojej globalnej przewagi firma rzeczywiście posiada sama, a ile dotychczas pożyczała od dojrzałego rynku macierzystego?

> W tym ujęciu największa okazja biznesowa nie kryje się w odkryciu nowego produktu, lecz w dostrzeżeniu braku sposobu, by produkty te mogły stać się rynkiem. Pozostaje jednak pytanie: w którym momencie nowoczesny architekt rynku przestaje być modernizatorem, a staje się nowym wąskim gardłem? Czy prywatna instytucja, która wypełniła pustkę, nie tworzy w rzeczywistości nowej formy zależności, zamieniając brak infrastruktury na monopol nad regułami gry?

Inspiracje

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

Tarun Khanna (ur. 1968) jest amerykańskim naukowcem pochodzenia indyjskiego, ekonomistą i profesorem im. Jorge Paulo Lemanna w Harvard Business School. Pełni 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, dołączając do kadry HBS w tym samym roku. Jego zainteresowania naukowe obejmują strategię, biznes międzynarodowy i rozwój gospodarczy na rynkach wschodzących. Khanna jest powszechnie uznawany za współtwórcę koncepcji „pustki instytucjonalnej" – braku pośredników rynkowych i ram regulacyjnych, który komplikuje handel w gospodarkach rozwijających się – oraz za opracowanie ram umożliwiających jej pokonanie. Prowadził szeroko zakrojone badania nad przedsiębiorczością w Indiach i Chinach, doradzając korporacjom, start-upom i organom rządowym.

Tarun Khanna *(born 1968) is an Indian-born American business scholar and the Jorge Paulo Lemann Professor at Harvard Business School. He serves as 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, joining the HBS faculty that same year. His academic focus spans strategy, international business, and economic development in emerging markets. Khanna is widely recognized for co-developing the concept of 'institutional voids'—the absence of market intermediaries and regulatory frameworks that complicates commerce in developing economies—and formulating frameworks to navigate them. He has extensively investigated entrepreneurship in India and China, advising corporations, start-ups, and governmental bodies.*

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

George Akerlof

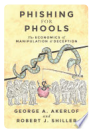
ISBN: 9788072614783



[3] **"Animal Spirits"**

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9781400834723



[4] **"Phishing for Phools"**

George Akerlof

Princeton University Press | ISBN: 9780691173023



[5] **"Cybersecurity Economics for Emerging Markets"**

Estefania Vergara Cobos

2024 | World Bank Publications | ISBN: 9781464821219

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Dynamic capabilities and strategic management"**

David J. Teece, Gary Paul Pisano, Amy Shuen

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

Źródło

[2] **"The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction"**

David J. Teece, Gary Paul Pisano

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

Źródło

[3] **"Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development"**

Gary Paul Pisano

1994 | Strategic Management Journal | DOI: 10.1002/smj.4250150907

Źródło

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

Gary Paul Pisano, Robert H. Hayes

1994 | Harvard business review

Źródło

[5] **"Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism."**

George Strauss, Amy Shuen, Alfred D. Chandler

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393211

Źródło

[6] **"Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition"**

Amy Shuen, Paul Feiler, David J. Teece

2014 | Energy Strategy Reviews | DOI: 10.1016/j.esr.2014.05.002

Źródło

[7] **"Web 2.0: A Strategy Guide"**

Amy Shuen

2008 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)

Źródło

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

George A. Akerlof

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

Źródło

[9] **"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

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

George A Akerlof

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

Źródło

[11] "The New Institutional Economics"

Ronald H. Coase

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

Źródło

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

Ronald H. Coase

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

Źródło

[13] "The Institutional Structure of Production"

Ronald H. Coase

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

Źródło

[14] "The Acquisition of Fisher Body By General Motors"

Ronald H. Coase

2000 | The Journal of Law and Economics | DOI: 10.1086/467446

Źródło

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

Daniel Patrick O'Brien, Oliver E. Williamson

1976 | The Economic Journal | DOI: 10.2307/2230812

Źródło

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

Oliver E. Williamson

1985

Źródło

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

Oliver E. Williamson

1991 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2393356

Źródło

[18] "Markets and Hierarchies"

Oliver E. Williamson

1975

Źródło

[19] "From The Wealth of Nations"

Adam Smith

2005 | Increasing Returns and Inframarginal Economics | DOI: 10.1142/9789812701275_0013

Źródło

[20] "Better Resemblance without Bigger Patterns: Making Context-sensitive Decisions in WFC"

Bahar Bateni, Isaac Karth, Adam M. Smith

2023 | International Conference on Foundations of Digital Games | DOI: 10.1145/3582437.3582441

Źródło

Artykuły naukowe autora:

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

Tarun Khanna, Yishay Yafeh

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

Źródło

[22] "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

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

Tarun Khanna, Krishna G. Palepu

1997 | Harvard business review

Źródło

[24] **"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

[25] **"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

[26] **"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

[27] **"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

[28] **"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

[29] **"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

[30] **"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: 887b995e-84bf-48c9-9487-de082078194f