

Marek Kruk

Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie
e-mail: marek.kruk@uwb.edu.pl

***BORN GLOBALS* – FENOMEN CZY NATURALNY EFEKT GLOBALIZACJI**

BORN GLOBALS – A PHENOMENON OR NATURAL EFFECT OF GLOBALIZATION

DOI: 10.15611/pn.2018.529.12

JEL Classification: F02, F23

Streszczenie: Firmy *born globals* od 25 lat wzbudzają zainteresowanie zarówno badaczy, jak i środowisk biznesowych. Te małe firmy konkurują z największymi korporacjami, są innowacyjne, elastyczne i przede wszystkim dobrze zarządzane. Zatem czy jest to fenomen współczesnych gospodarek, czy może bardziej efekt globalizacji? Celem artykułu jest odpowiedź na to pytanie, której autor szuka na podstawie studiów literaturowych oraz przykładów z życia gospodarczego. *Born globals* to bez wątpienia fenomen, firmy te bowiem na globalnym rynku wyznaczają własne reguły gry, nie poddają się utartym ścieżkom, często stoją w sprzeczności do sformułowanych teorii, a mimo to podmioty takie funkcjonują i odnoszą sukcesy. Swoją ekspansywną postawę zawdzięczają głównie uwarunkowaniom tworzącym globalny rynek, takim jak dostęp do wiedzy, nowych rozwiązań technicznych, zasobów finansowych. Jednak przede wszystkim to możliwość dotarcia do rozproszonych geograficznie na całym świecie nisz rynkowych warunkuje ich internacjonalizację. *Born globals*, uzyskując właściwe wsparcie, mogą odgrywać istotną rolę w gospodarce światowej.

Słowa kluczowe: *born globals*, globalizacja, internacjonalizacja, MŚP.

Summary: Born globals have been attracting interest from researchers and business for 25 years. These small companies are innovative, flexible and well-managed so they can also compete with the largest corporations. Is this a phenomenon of modern economies, or is it more a result of globalization? The answer to this question is also the purpose of the article, which the author, on the basis of literature studies and examples from economic life, seeks answers to. Born global is undoubtedly a phenomenon that in the global market sets its own rules of the game, does not give way to common paths, often denies the formulated theories, and yet such companies function and succeed. They owe their expansive attitude mainly to the determinants of the global market. Access to knowledge, new technical solutions, financial resources and, above all, geographically dispersed market niches determines their internationalization, and with support they can play an important role in the global economy.

Keywords: born globals, globalization, internationalization, SME.

1. Wstęp

Globalizacja nieustannie tworzy nowe możliwości rozwoju wszelkiego rodzaju podmiotom gospodarczym. Otwieranie się granic, transfer technologiczny, dostęp do zasobów finansowych, a przede wszystkim łatwy i szybki przepływ informacji powoduje, że coraz większa liczba podmiotów krajowych podejmuje się wyzwań związanych z internacjonalizacją swojej działalności. Rynki zagraniczne stanowią atrakcyjny obszar ekspansji zarówno dla firm o dużym potencjale ekonomicznych, jak i mniejszych, które oferują oryginalne rozwiązania, dedykowane niszą rynkowym rozproszonym na całym świecie.

Współczesny obraz struktury rynkowej gospodarek narodowych zdominowany jest przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP. W prawie wszystkich krajach UE udział ten wynosi ponad 99% [Eurostat 2015], a w Polsce jest to blisko 99,9%, bowiem wśród wszystkich podmiotów gospodarki narodowej (bez osób fizycznych prowadzących wyłącznie indywidualne gospodarstwa rolne), których łącznie jest 4 319 905, przedsiębiorstw zaliczanych do MŚP jest 4 315 486 [GUS 2018]. Również znaczący udział mają MŚP w zatrudnieniu, waha się on bowiem od 53% w Wielkiej Brytanii, aż do 86,5% w Grecji. W naszym kraju udział ten wynosi 69% [Eurostat 2015].

Jeżeli spojrzeć się na zaangażowanie międzynarodowe firm sektora MŚP, to okazuje się, że ok. 30% polskich przedsiębiorstw prowadzi działalność eksportową, ale stanowi to aż 88% udział wśród wszystkich eksporterów [Starczewska-Krzysztożek 2011, s. 82]. Oznacza to, że dla małych podmiotów ryzyko związane z ekspansją na rynki zagraniczne jest trudne do zaakceptowania. Stają one bowiem przed wieloma barierami, które na podstawie przeprowadzonych badań można uszeregować w następującej kolejności [Pietrasieński, Ślusarczyk 2015, s. 117]:

- **umiejętności** – najbardziej odczuwalna bariera, wynikająca z braku odpowiednich kompetencji pracowników do prowadzenia działalności biznesowej na rynkach zagranicznych;
- **instrumenty finansowe** – ograniczony dostęp do zewnętrznego finansowania działań eksportowych, a jednocześnie niewystarczające środki własne;
- **dostęp do rynków zagranicznych** – mający zarówno wymiar fizyczny, związany z kwestiami organizacji dystrybucji, jak i informacyjny, niewielka bowiem ilość potrzebnych danych zwiększa poczucie ryzyka wśród przedsiębiorców;
- **małe zaangażowanie** – przedsiębiorcy poświęcają zbyt mało czasu na decyzje strategiczne związane z internacjonalizacją, jak też na nawiązywanie kontaktów międzynarodowych oraz kreowanie innowacji z myślą o nabywcach zagranicznych;
- **otoczenie biznesu** – które z jednej strony zapewnia o atrakcyjności umiędzynarodowienia, a z drugiej ogranicza dostęp do niezbędnych zasobów.

Jak się okazuje, powyższe bariery z jednej strony powstrzymują przedsiębiorców, ale z drugiej mogą wręcz stanowić swego rodzaju szansę, gdyż firmy, sku-

tecnie je omijając, potrafią dynamicznie wchodzić nie tylko na rynki zagraniczne najbliższe geograficznie, ale też na rynek globalny. Do takiej kategorii zalicza się firmy określane mianem *born globals*, czyli tzw. podmioty globalizujące, a więc aktywnie uczestniczące w relacjach rynkowych i traktowane jako swoisty fenomen współczesnej gospodarki światowej.

2. *Born globals* – specyficzne podmioty sektora MŚP

Kiedy pod koniec XX wieku australijscy naukowcy zajęli się badaniem internacjonalizacji małych firm [Oviatt, McDougall 1994, s. 45–64], nie spodziewali się, że odkryją tak interesujące zjawisko, które w dużej mierze wpłynie na kształt gospodarki światowej XXI wieku. Podchodząc do badań związanych z umiędzynarodowieniem, przyjęli model zaproponowany przez Johansona i Vahlne’a z Uniwersytetu Uppsala [Johanson, Vahlne 1977] za nieprzystający do zbliżającego się nowego milenium, gdzie warunki prowadzenia działalności gospodarczej uległy radykalnej zmianie. Wówczas to Rennie jako pierwszy użył pojęcia „*born globals*” w odniesieniu do firm, które niejako podważyły ewolucyjny przebieg procesu internacjonalizacji [Rennie 1993]. Na podstawie badań przeprowadzonych w 300 podmiotach z sektora MŚP okazało się, że blisko 20% przychodów generowanych przez te firmy pochodzi z przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nie więcej niż trzy lata i aktywnie działających na rynkach międzynarodowych [Rennie 1993, s. 46]. Oznaczało to, że wcale nie potrzeba długiego okresu rozwoju, aby skutecznie działać na rynku międzynarodowym. Był to silny impuls do dalszych, bardziej szczegółowych badań, skupiających się już tylko na takich właśnie, specyficznych firmach na całym świecie¹, nawet w odniesieniu do takich krajów jak Białoruś [Vissak, Zhang 2016].

Chcąc zrozumieć ideę firm *born globals*, warto przyjrzeć się bliżej результатам badań Rennie, który zidentyfikował dwa rodzaje przedsiębiorstw eksportujących swojej wyroby na rynki zagraniczne [Rennie 1993, s. 45]:

1. Pierwszą grupę stanowią firmy, które skupiają się głównie na rynku wewnętrznym. Są to podmioty o ugruntowanej pozycji, posiadające silne kompetencje, a także stabilność finansową oraz rozbudowane portfolio produktów. Dzięki zrównoważonej pozycji na rynku krajowym rozpoczynają ekspansję na rynki zagraniczne (średnio 27 lat od powstania przedsiębiorstwa), ale wciąż kluczowy jest dla nich odbiorca rodzimy, o czym świadczy to, że udział eksportu w sprzedaży ogółem nie przekracza zwykle 20%.

2. Drugą grupę stanowią firmy *born globals*, czyli podmioty, które umiędzynarodowienie swojej działalności rozpoczęły nie później niż dwa lata po uruchomieniu przedsięwzięcia, a średni udział eksportu w całej sprzedaży wynosi ok. 78%. Tym, co je wyróżnia, jest fakt, iż pomimo swoich rozmiarów (są to firmy małe) dzięki

¹ M.in. Moen i Servais [2002] oraz Luostarinen i Gabrielsson [2006].

swoim kompetencjom są w stanie konkurować, a nawet odnosić sukcesy w rywalizacji ze znanymi, dużymi koncernami światowymi.

Okazuje się, że pojawienie się firm *born globals* było swoistą konsekwencją zmian w gospodarkach krajowych, a przede wszystkim na rynkach międzynarodowych, do których zaliczyć można [Rennie 1993, s. 45]:

- Istotne zmiany w preferencjach nabywców. Produkty standardowe przestały odgrywać znaczącą rolę w koszyku zakupów. Ich miejsce zastąpiły produkty specjalistyczne, a przede wszystkim dostosowane do klientów, w czego konsekwencji to nisze rynkowe stały się języczkiem u wagi biznesu, firmy MŚP zaś szybciej adaptowały się do nowych warunków.
- Wprowadzenie elektroniki do procesów technologicznych sprawiło, że redukcja kosztów wytwarzania była możliwa nie tylko ze względu na ekonomię skali, osiąganą przy masowej produkcji, ale również dzięki redukcji zapasów i produkcji bardziej elastycznej, co stało się domeną mniejszych firm.
- Zmiany w sposobach komunikowania sprawiły, że bariery wynikające z istniejących ograniczeń w tym zakresie przestały istnieć. Nawiązywanie kontaktów z dostawcami, partnerami czy też nabywcami stało się szybsze, a przede wszystkim bardziej bezpośrednio. Rozwój telekomunikacji w oparciu o technologie komputerowe sprawił, że zarządzanie firmą, bez względu na jej wielkość, stało się sprawniejsze.
- W świecie, w którym wciąż skróceniu ulega cykl życia większości produktów, tylko podmioty z dużą zdolnością do szybkiej adaptacji są w stanie przetrwać, zwłaszcza jeśli elastyczność ta łączy się dodatkowo z redukcją kosztów.

Powyższa charakterystyka wskazuje na szerokie spektrum aktywności, w których mogą pojawiać się firmy *born globals*. Jednak Luostarinen i Gabrielsson zawęzili branże predestynowane do pojawiania się takich firm do pięciu obszarów [Luostarinen, Gabrielsson 2006, s. 784]:

- **high-tech**, czyli wytwarzania innowacyjnych produktów w przemysłach zaawansowanych technologicznie;
- **high-design**, czyli oferowania oryginalnego wzornictwa, nadającego oferowanemu dobrom wyjątkowy charakter i rozpoznawalność;
- **high quality service**, czyli wysokiej jakości usług, zmierzających do sprostania indywidualnym oczekiwaniom klientów;
- **high unique knowhow**, czyli kreowania, a następnie komercjalizacji unikatowej wiedzy w organizacji;
- **high sophisticated system**, czyli kompozycji produktów, usług, wiedzy w oryginalny i trudny do skopiowania sposób.

Born globals są zatem niejako skazane na strategiczne ukierunkowanie swojej działalności w przyszłość [Chetty, Campbell-Hunt 2004, s. 69]. Trudno bowiem wyobrazić sobie firmy konkurujące nowymi produktami czy wyjątkowym wzornictwem, bazujące na dotychczasowych rozwiązaniach dostępnych na rynku. Stąd też ich konkurencyjny charakter i gotowość do rywalizacji z największymi podmiotami

mi na świecie. Zresztą rozpatrując firmy *born globals* jako swoisty fenomen, warto zwrócić uwagę, że wynikać to może z zupełnie nieznanego przed ostatnią dekadą XX wieku podejścia do biznesu, lansującego [Luostarinen, Gabriellsson 2006, s. 775]:

- rozpoczynanie operacji międzynarodowych nawet przed lub jednocześnie z aktywnością krajową, tym samym podejmowanie ryzykownych decyzji związanych z internacjonalizacją bez posiadania gruntownej wiedzy o rynkach zagranicznych, a tym bardziej doświadczenia w tej materii;
- opieranie swojej wizji i misji głównie na rynkach globalnych i klientach międzynarodowych, a zatem od samego początku przyjmowanie perspektywy szerszej niż tylko rynek krajowy;
- planowanie swoich produktów, struktur, systemów i finansowania na zasadach globalnych, co pociąga za sobą konieczność uruchomienia nowych struktur organizacyjnych, zapewnienia sobie stabilnego zaplecza finansowego, głównie przez finansowanie zewnętrzne, oraz przede wszystkim wytwarzania produktów atrakcyjnych dla globalnego klienta;
- szybki wzrost na rynkach globalnych, co podyktowane jest skalą działania, bowiem rozproszone nisze rynkowe obsługiwane przez *born globals* swoją realną wielkością mogą imponować, a zatem pociągają konieczność szybkiej ekspansji (dla przykładu, firma oferująca urządzenia wspomagające osoby niesłyszące ma w Polsce rynek na ok. 45 tys. klientów, ale w skali świata to liczba ponad 450 mln);
- planowanie bycia liderami światowego rynku, co często stanowi część ich wizji, oczywiście nie chodzi tu o powszechne, masowe produkty, ale chcą zdobyć największy udział w swoim wyspecjalizowanym rynku;
- wykorzystywanie różnych strategii dotyczących produktów, operacji i rynku, inaczej jak to miało miejsce tradycyjnie w przedsiębiorstwach, gdzie przyjęta strategia determinowała działania rynkowe, w nowym paradygmacie to uwarunkowania rynkowe determinują przyjmowaną strategię, przy czym dywersyfikacja dotyczy już nie tylko produktów, ale też innych aktywności firm;
- śledzenie różnych globalnych strategii marketingowych i na zasadzie benchmarkingu implementowanie ich do własnej działalności, w konsekwencji optymalne wykorzystywanie posiadanych zasobów.

Chcąc zakończyć rozważania na temat istoty *born globals*, warto oddać głos samym zainteresowanym i dowiedzieć się, co stoi, ich zdaniem, za sukcesem małej firmy na międzynarodowym rynku. We wspomnianych już badaniach Rennie uzyskała następujące odpowiedzi [Rennie 1993, s. 50]:

- jakość (58%);
- technologia (38%);
- marketing (32%);
- zdolności produkcyjne (31%);
- koszty (29%);
- unikatowy produkt (25%).

Najczęściej udzielana (przez ponad połowę biorących udział w badaniu) była odpowiedź, że podstawowym czynnikiem konkurencyjności jest jakość. Uniwersa-

lizm tej odpowiedzi zawiera się w tym, że równie dobrze może ona dotyczyć wyrobu fizycznego, ale także usługi czy wręcz obsługi klienta, a więc pojemnego spektrum aktywności. Za technologią i unikatowym produktem, zdaniem samego badacza, kryją się innowacje dostarczające klientom dodatkowych wartości. Marketing wydaje się niezbędnym warunkiem sukcesu na każdym rynku, w tym przypadku zaledwie 32% badanych udzieliło takiej odpowiedzi. Być może jest to utożsamiane jedynie z komunikacją rynkową, która pod postacią skutecznych strategii promocyjnych może budować przewagę rynkową. Ostatnie dwie kategorie, zdolności produkcyjne i koszty, stanowią o przewadze bazującej na elastyczności i cenie, które na każdym rynku odgrywają istotne znaczenie. Do tych uwarunkowań należałoby jeszcze dodać jeden, ale zapewne kluczowy czynnik – ludzki. O konkurencyjności firm *born globals* decyduje w dużym stopniu, jak w każdej firmie MŚP, jej założyciel (menedżer), a dokładniej takie cechy jak [Mazur, Kruk 2013, s. 345]: wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe i międzynarodowe, zdolność budowania i utrzymywania sieci powiązań biznesowych i prywatnych.

Firmą, która spełnia kryteria *born globals*, a jednocześnie reprezentuje wszystkie wymienione wyżej warunki sukcesu, jest PGwear. Podmiot ten oferuje odzież dla ultrasów, czyli silnie zaangażowanych kibiców piłkarskich. Od początku jakość wyrobów stanowiła klucz do powodzenia przedsięwzięcia. Produkt musiał być trwały i wytrzymały. Wielokrotnie firma sięgała też po technologie niewykorzystywane dotychczas w branży odzieżowej, a dające spektakularne rozwiązania dla odbiorców. Również marketing stał od początku na wysokim poziomie, gdyż nie tylko wiedza o klientach, ale też stosowane rozwiązania promocyjne, kolekcje sezonowe, indywidualizacja produktów wspierały budowanie relacji z odbiorcami. Na początku działalności firma korzystała z outsourcingu procesów wytwórczych, ale od kilku lat sama wytwarza swoje wyroby, dzięki czemu lepiej kontroluje koszty. Na koniec tym, co wyróżnia firmę i stanowi jej realną przewagę konkurencyjną, jest unikatowy design, doceniany i rozpoznawalny wśród nabywców.

Można zatem uznać firmy *born globals* za swoisty fenomen. Idą własną ścieżką internacjonalizacji, rzucają wyzwanie największym, a przy tym zachowują rodzinny charakter i wreszcie odnoszą sukcesy. Jednak firmy eksportujące wśród MŚP wciąż stanowią mniejszość, a przez to ich udział w skali globalnej ciągle będzie daleki od struktury gospodarek krajowych. Należałoby zatem zdiagnozować przesłanki wspierające wzrost liczby *born globals* na arenie międzynarodowej.

3. Uwarunkowania wzrostu liczby *born globals*

Oczekując, że liczba podmiotów z sektora MŚP w gospodarce globalnej będzie stale wzrastać, zmieniając w ten sposób strukturę gospodarki światowej, należałoby rozpatrywać ten aspekt dwutorowo. Z jednej strony, potrzebne są warunki do zachęcania małych i średnich firm, działających już od dłuższego czasu na krajowych rynkach, do podjęcia wyzwań związanych z internacjonalizacją. Z drugiej strony,

należałoby przyjrzeć się, w jaki sposób zwiększyć globalne nastawienie w podmiotach, które są dopiero na etapie inkubacji oraz jak ukierunkowywać powstające start-upy na zaspokajanie potrzeb na rynkach zagranicznych.

Chcąc zdiagnozować warunki sprzyjające globalnej działalności małych firm, na początek można zwrócić uwagę na czynniki stojące za sukcesem dużych podmiotów działających na międzynarodowej arenie. Za cztery najważniejsze przesłanki stojące za powodzeniem korporacji transnarodowych można uznać [Mundimi in. 2000]:

- korzyści skali;
- wykorzystanie niższych kosztów nakładów;
- kompensację ryzyka;
- optymalną segmentację rynku.

Uwarunkowania te są w zasadzie niedostępne dla małych firm. Zarówno ze względów organizacyjnych, jak i z powodów finansowych osiągnięcie korzyści skali przez *born globals* jest niemożliwe, ale też na swój sposób niekorzystne, masowa bowiem produkcja identycznych produktów nigdy nie jest przedmiotem zainteresowania tych podmiotów, a wręcz przeciwnie – poszukują rozwiązań oryginalnych i unikatowych. Chęć bycia efektywnym na masową skalę sprawia, że wielkie firmy minimalizują koszty, i to w każdym możliwym wymiarze, a przez to, od czasu do czasu, narażają się na globalną krytykę ze względu na wykorzystywanie taniej siły roboczej (czy też pracy dzieci) lub rabunkowe gospodarowanie zasobami naturalnymi. Duże koncerny, chociaż nie bez problemów, radzą sobie z takimi sytuacjami. W przypadku sektora MŚP jakakolwiek forma negatywnych opinii może zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstw, ze względu na znacznie mniejsze obsługiwane rynki. Z kolei najlepszym sposobem na kompensację ryzyka jest dywersyfikacja, a cechą *born globals* jest – wręcz odwrotnie – koncentracja. To dzięki niej są w stanie konkurować z innymi uczestnikami rynku, a przede wszystkim budować silną pozycję w obsługiwanych niszach, co też z natury rzeczy wyklucza optymalną segmentację na rzecz obsługi wąskiego, czasami zindywidualizowanego grona klientów. W swoich badaniach Kaur i Sandhub stwierdzili wręcz, że typowe dla *born globals* jest budowanie formalnych i nieformalnych sieci relacji stanowiących podstawę współpracy biznesowej [Kaur, Sandhub 2013, s. 115–116].

Przykładem podmiotu, który dobrze obrazuje filozofię *born globals*, odmienną od światowych graczy, jest firma MAD Bicycles z Białegostoku. Start-up powstał jako typowo ciągniony przez rynek, gdyż autorski projekt Adama Zdanowicza tak spodobał się innym, że też chcieli kupić taki rower. W związku z tym młody absolwent politechniki przystąpił do realizacji swojego biznesu. Do dziś jest wierny zasadzie, że każdy rower ma być wyjątkowy, a zatem nie ma mowy o korzyściach skali. Tam, gdzie jest to możliwe, poszukuje redukcji kosztów, ale zwykle dotyczy to bardziej kwestii organizacyjnych niż ponoszonych nakładów. Wie, że tylko dobrej jakości elementy na wejściu gwarantują też dobrą jakość gotowego produktu. Chcąc stworzyć wachlarz możliwości, w swoim obecnym portfolio firma MAD Bicycles posiada dziewięć wzorów (modeli), ale każdy z nich jest wykonywany indywidualnie.

alnie i uwzględnia wszelkie wskazówki i oczekiwania klienta. To przekłada się na zaufanie do firmy i zwiększa terytorialny zasięg działania.

Rodzi się zatem pytanie: Co jest niezbędne, aby przedsiębiorcy zakładający swoje firmy chcieli i mogli działać na rynkach zagranicznych? Takiej odpowiedzi szukają też liczni naukowcy. Dobrym punktem wyjścia do udzielenia odpowiedzi może być diagnoza przesłanek, które stoją za podjęciem decyzji o umiędzynarodowieniu. W tym przypadku możemy mówić o dwóch głównych grupach czynników: proaktywnych i reaktywnych [Pietilä 2007, s. 12–14].

Do kategorii proaktywnych zaliczają się takie przesłanki, jak posiadanie oryginalnych rozwiązań technicznych pod postacią technologii i/lub nowych produktów, dających rynkową przewagę w skali międzynarodowej, atrakcyjność rynków zagranicznych pod względem popytu, a nade wszystko nastawienie zarządzających. To właściciele zwykle podejmują wyzwanie, jakim jest internacjonalizacja, i traktują to jako swoisty test umiejętności przedsiębiorczych.

W przypadku przesłanek reaktywnych wskazać można natężenie konkurencji na rodzimym rynku, co zresztą rzadko dotyka firmy MŚP, podobnie jak niewykorzystywanie w pełni mocy wytwórczych i dążenie do efektu skali. Sytuacją, w której firmy *born globals* podejmują działanie reaktywne, są zapytania ofertowe od podmiotów zagranicznych. W tym przypadku może to być silny impuls do internacjonalizacji, wynikający z wysiłku poniesionego przez klienta w celu nawiązania kontaktu i złożenia zamówienia.

Tak więc zdecydowanie częstszym powodem umiędzynarodowienia *born globals* są przesłanki autonomiczne, leżące po stronie firm. Stąd też potrzeba tworzenia warunków, w których właściciele będą posiadali zarówno wiedzę, jak i zasoby do ekspansji zagranicznej. W związku z tym można przedstawić następujące sugestie związane z tworzeniem uwarunkowań sprzyjających umiędzynarodowieniu podmiotów MŚP:

Po pierwsze, położenie większego nacisku na edukację ukierunkowaną na aspekty globalne. Zdolność rozpoznawania szans rynkowych, umiejętność analizy potencjału rynków zagranicznych, a także benchmarking na podstawie studiów przypadków międzynarodowych koncernów. Niewielu właścicieli nowych firm decyduje się na ekspansję na zagraniczne rynki bez nabycia odpowiedniej wiedzy, stąd też założyciele *born globals* są gotowi zaryzykować nawet z niewielkim zasobem wiedzy. Aby skłonić kolejnych przedsiębiorców, warto stworzyć warunki i zachęcać do międzynarodowego doświadczenia młodych ludzi, chociażby poprzez udział w wymianie w programie Erasmus+ czy też praktykach studenckich w zagranicznych podmiotach. To zmniejszy dystans wiedzy, a przede wszystkim osobistego doświadczenia, przez co może wzrosnąć gotowość do internacjonalizacji własnych firm.

Po drugie, istotne jest budowanie sieci kontaktów, która przekłada się na sprawniejsze poszukiwanie partnerów biznesowych (dostawców lub klientów), przede wszystkim na rynku B2B. Pewną rolę może w tym wymiarze odegrać państwo, bu-

dując platformy informacyjne dla krajowych firm poszukujących partnerów zagranicznych, jednocześnie promujące rodzime podmioty w kontaktach międzynarodowych. Być może szansą jest też zaangażowanie i udział w misjach gospodarczych, które ukierunkowane są na konkretne rynki zagraniczne lub/i branże przemysłowe.

Po trzecie, istotnym wsparciem dla młodych firm byłyby dostępność do kapitałów finansowych związanych z innowacyjnością, co zresztą jest atrakcyjną formą inwestycji dla takich podmiotów, jak *venture capital* czy *business angels*. Jednak wsparcie to powinno obejmować nie tylko samo kreowanie innowacji, ale też jej komercjalizację, szczególnie na rynkach zagranicznych. Wydaje się, że taki warunek dostępu do finansowania, np. ze środków unijnych, sprawiłby, że beneficjenci na poważnie musieliby traktować opcję umiędzynarodowienia, a pomysły o niskim potencjale byłyby surowiej oceniane przy przyznawaniu środków. Jako przykład radzenia sobie z barierami finansowymi opisać można przypadek firmy Photon Entertainment, producenta zabawki edukacyjnej rozwijającej umiejętności programowania. Właściciele pozyskali na zasadach crowdfundingu 53 tys. dol. od 322 osób z całego świata (cel zbiórki – 35 tys. dol. osiągnięto w 5 dni!).

Po czwarte, wsparcie dla młodych firm o aspiracjach, a przede wszystkim potencjale międzynarodowym. Powinny one móc korzystać z przywilejów ekonomicznych w ramach swoich rozliczeń z państwem. Dzięki temu mogłyby dysponować większymi środkami finansowymi, pozyskanymi na zasadzie akumulacji, a ponadto korzyści fiskalne mogłyby stanowić specyficzne zachęty do rozważania eksportu jako ważnego obszaru działalności handlowej małych firm.

Trudno wykazać, że firmy *born globals* są naturalnym efektem globalizacji. Jest to raczej efekt istotnych zmian w wielu obszarach życia gospodarczego, również w skali międzynarodowej. Ale jedno nie ulega wątpliwości, że są to podmioty, które będą zdobywały coraz większe znaczenie w wybranych niszach rynkowych, gdzie nawet transnarodowe korporacje mają trudność ze stawieniem im czoła.

4. Zakończenie

Born globals są fenomenem, spełniają bowiem co najmniej dwa definicyjne² warunki do takiego traktowania: istnieją, chociaż jest ich niewiele, i są niezwykle w swojej aktywności. Działają na trudnym, globalnym rynku, rzucają wyzwanie największym korporacjom, są w stanie generować duże przychody, a przy tym wszystkim zachować niewielkie rozmiary. Dodatkowo można przedstawić tu argument, że *born globals* nie pojawiają się tylko w krajach wysoko rozwiniętych, ale uruchamiane są także w krajach rozwijających się, a nawet w takich, gdzie wydawałoby się brak jest ku temu warunków, jak wspomniana w artykule Białoruś.

Z drugiej strony są to podmioty o dużych ambicjach, z jasno określoną wizją bycia liderem. Zatem nic nie stoi na przeszkodzie, aby – tworząc warunki do powszech-

² Zgodnie z definicją encyklopedii PWN: fenomen to rzadkie, niezwykle zjawisko.

niejszego powstawania takich firm – odgrywały one coraz większą rolę w światowej gospodarce i były jedną z lokomotyw, zwłaszcza rozwoju technologicznego. Bez względu na to zatem, czy uznaje się je za fenomen, czy naturalny efekt globalizacji, firmy *born globals* pojawiły się i dobrze sobie radzą w międzynarodowym środowisku biznesowym, a uzyskując wsparcie, mogą jeszcze zwiększyć swoje znaczenie w światowej gospodarce.

Literatura

- Chetty S., Campbell-Hunt C., 2004, *A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach*, Journal of International Marketing, vol. 12, no. 1, s. 57–81.
- Eurostat, 2015, *Statistics on small and medium-sized enterprises*, <http://ec.europa.eu/eurostat> (12.05.2018).
- GUS, 2018, *Miesięczna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON kwiecień 2018*, <https://stat.gov.pl> (17.05.2018).
- Johanson J., Vahlne J.-E., 1977, *The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, vol. 8, no. 1, s. 23–32.
- Kaur S., Sandhub M.S., 2013, *Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia*, Journal of the Asia Pacific Economy, vol. 19, no. 1, s. 101–136.
- Luostarinen R., Gabrielsson M., 2006, *Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECS*, Thunderbird International Business Review, vol. 48, no. 6, s. 773–801.
- Mazur R., Kruk M., 2013, *Firmy born globals jako podmioty konkurencyjności międzynarodowej*, [w:] *Wpływ globalizacji i integracji na konkurencyjność nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej*, red. A. Grynia, Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, Wilno, s. 342–351.
- Moen O., Servais P., 2002, *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium sized enterprises*, Journal of International Marketing, vol. 10, no. 3, s. 49–72.
- Mundim A.P.F., Rossi A., Stocchetti A., 2000, *SMEs in global market: challenges, opportunities and threats*, Brazilian Electronic Journal of Economics, vol. 3, no. 1, <https://econpapers.repec.org/article/bejissued/> (12.05.2018).
- Oviatt B.M., McDougall P.P., 1994, *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, vol. 25 no. 1, s. 45–64.
- Pietilä K.-M., 2007, *Internationalization of SMEs. Case Kymen Yrittäjät ry*, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17565/jamk_1197274686_4.pdf?sequence=2 (27.04.2018).
- Pietrasieński P., Ślusarczyk B., 2015, *Internationalization of small and medium enterprises – empirical research review on barriers to entry into foreign markets*, Polish Journal of Management Studies, vol. 11, no. 1, s. 113–123.
- Rennie M.W., 1993, *Global competitiveness: born global*, McKinsey Quarterly, no. 4, s. 45–52.
- Starczewska-Krzysztozek M., 2011, *Advantages and Disadvantages of Micro, Small and Medium Companies*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych LEWIATAN.
- Vissak T., Zhang X., 2016, *A born global's radical, gradual and nonlinear internationalization: A case from Belarus*, Journal for East European Management Studies, vol. 21, no. 2, s. 209–230.