

## WPLYW LIDERÓW NA KONKURENCYJNOŚĆ MIĘDZYNARODOWĄ FIRM BORN GLOBALS

### Streszczenie

Firmy born globals to zwykle małe podmioty, czasem nawet mikro, a zatem rola właściciela jest w nich decydująca. Jednakże w kontekście konkurencyjności międzynarodowej nie wystarczą umiejętności przedsiębiorcze, ale potrzebne jest coś więcej, żeby skutecznie internacjonalizować firmę. W firmach born globals zdecydowanie bardziej pożądana są liderzy, którzy wniosą niezbędne kompetencje, aby przy ograniczonych zasobach stawiać czoła zarówno dużym graczom rynkowym, jak i pokonywać bariery przestrzeni. Wśród cech liderów, które zdecydowanie wspierają rynkową rywalizację firm born globals, wskazać należy przede wszystkim trzy: ambitna wizja, inspirowanie zespołu i budowa sieci relacji. Aby to wykazać, zastosowano dwie metody: studia literaturowe oraz studium przypadku firmy PGwear.

## LEADERS INFLUENCE ON INTERNATIONAL COMPETITION OF BORN GLOBALS

### Summary

Born globals are usually small companies, sometimes even micro, and thus the role of the owner is so high. However, in the context of international competitiveness, entrepreneurial skills are not enough to effectively internationalize the company. Born globals demand leaders who represent necessary competences to face the big market players as well as to overcome the barriers with limited resources. Among the qualities of leaders that strongly support the market competition of born globals, we must point out three: ambitious vision, team inspiration and networking. To demonstrate this, two methods have been used: literature studies and a case study of PGwear.

**Keywords:** born globals, internationalization, leadership, competitiveness

### Wstęp

Każda firma jest w mniejszym lub większym stopniu świadomą wizją swojego założyciela. Na etapie powstawania każdy biznes jest jedynie w głowie swojego twórcy, który dzieli się tą wiedzą z innymi zaangażowanymi osobami. Chcąc, aby za nim poszli, musi zaprezentować obraz na tyle atrakcyjny, żeby przekonać ludzi, że warto podjąć wysiłek w tej właśnie organizacji. Taka umiejętność cechuje prawdziwych liderów, którzy kreują wizję będącą stałym motywatorem wspierającym rozwój firmy.

Jednym z bardziej ryzykownych przedsięwzięć biznesowych jest wejście na rynki zagraniczne. Towarzyszy temu zarówno niepewność, jak i pewien poziom ryzyka. Niepewność powodowana jest poprzez złożone relacje społeczno-gospodarczo-prawne trudne czy wręcz

---

<sup>1</sup> dr Marek Kruk – Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

niemożliwe do przewidzenia w dłuższej, a czasem też całkiem krótkiej perspektywie. Źródłem ryzyka są z kolei relacje rynkowe i zachowania konkurentów oraz klientów, które często są wypadkową działań firmy, ale kierunek reakcji stanowi jednak pewną niewiadomą. Dlatego też potrzebni są liderzy, którzy przede wszystkim podejmą ryzyko, ale też zachęcą współpracowników do sprostania wyzwaniom.

Konkurencyjność międzynarodowa to wyzwanie o tyle istotne, że wykazuje dużą zmienność w czasie. Na arenie wciąż pojawiają się nowi gracze, następują konsolidacje, ale też dochodzi do zmian technologicznych, które we współczesnym świecie biznesu potrafią wyzwolić rewolucyjne zmiany. Takie środowisko dla wszystkich firm jest na tyle wymagające, iż pozostają tylko te najbardziej przystosowane i zdeterminowane w swoich działaniach.

Kiedy do konkurencyjności międzynarodowej staje mały podmiot, jakim w gruncie rzeczy są born globals, wówczas skala wyzwania jest znacznie wyższa. Trudno bowiem firmom dysponującym w zasadzie wszystkimi zasobami w ograniczonym zakresie przeciwstawić się konkurentom zagranicznym. Stąd szczególna rola liderów potrafiących skonsolidować zespół, pokazać im, że jest to możliwe, a przede wszystkim warto wysiłku, dzięki czemu globalny rynek przestaje stanowić zagrożenie, a staje się przestrzenią wielkich możliwości dla małych, zinternacjonalizowanych firm.

## 1. Warunki konkurencyjności firm born globals

Firmy zaliczane do born globals oprócz wąskiej specjalizacji zwykle nie posiadają atrybutów pozwalających im myśleć o konkurowaniu na skalę międzynarodową. Mimo to podejmują takie wyzwania i w wielu przypadkach odnoszą sukces. Malcolm Gladwell odniósł taką rywalizację do biblijnego pojedynku Dawida z Goliatem, wskazując, że skazani na niepowodzenie mogą pokonać gigantów, warunkiem jest jednak nie skupianie się na swoich ograniczeniach, ale identyfikacja swoich silnych stron, które można wykorzystać<sup>2</sup>. Krótką listę przewag wobec konkurentów zaprezentowali Yen i Chun, którzy wskazali, że małe firmy chcące rywalizować w skali międzynarodowej powinny albo posiadać przewagę technologiczną bazującą na oryginalnym rozwiązaniu, albo zająć w łańcuchu wartości miejsce ściśle powiązane z redukcją kosztów, a zatem oparte na atrakcyjności cenowej<sup>3</sup>. To stwierdzenie wydaje się dość zaskakujące, bowiem o ile nowatorskie, innowacyjne rozwiązanie technologiczne leży w zasięgu małych firm, o tyle trudno wyobrazić sobie sytuację, w której są one w stanie uzyskać przewagę kosztową, a co za tym idzie konkurować ceną. Jednak sami autorzy nie rozwijają mocniej tego wątku, więc trudno poddać to głębszej analizie.

<sup>2</sup> Por.: M.Gladwell, *Dawid i Goliat. Jak skazani na niepowodzenie mogą pokonać gigantów*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2014, ss.11-20.

<sup>3</sup>S.-L.Yen, T.Chun, *The Study on the Relevance Between the Extent of the Japanese Family Business Founder's Leadership Style and Internationalization*, The International Journal of Organizational Innovation Vol 9 No 3 January 2017, s. 10.

W innym opracowaniu możemy doszukać się tezy, że za skuteczność w procesie internacjonalizacji, współodpowiadają decyzje lidera i zdolność organizacji do uczenia się.<sup>4</sup> Biorąc pod uwagę, że umiędzynarodowienie przebiega w kilku etapach, z których każdy wymaga odpowiedniego przygotowania organizacji, zasadne wydaje się oczekiwanie właściwych decyzji po stronie przywódcy. Zależność powyższa, niewątpliwie decyduje o tempie, w jakim zespół gotowy jest do zwiększenia zaangażowania na rynkach zagranicznych, dzięki opanowaniu nowych umiejętności, w tym budowania przewag konkurencyjnych. W tym przypadku można mówić o czterech uwarunkowaniach skutecznej organizacji uczącej się. Pierwszym jest zdolność do uczenia się ze strony pracowników, którzy indywidualnie są w stanie przyswajać wiedzę i rozwijać swoje umiejętności. Drugim warunkiem jest zdolność uczenia się w pracy, a zatem przyswajanie wiedzy niezbędnej do funkcjonowania w określonej organizacji. Kolejnym, trzecim uwarunkowaniem jest zapewnienie odpowiedniego klimatu, który promuje rozwój i dzielenie się wiedzą. Ostatnim warunkiem jest elastyczna struktura firmy, która nastawiona jest na jak najlepsze zaspokojenie oczekiwań klientów<sup>5</sup>. Kiedy spełnione są wszystkie wymienione uwarunkowania, organizacja nie tylko jest w stanie przyswajać i wykorzystywać wiedzę, ale również ją kreować, sprawiając, że w otoczeniu zawsze istnieją jakieś szanse, trzeba je tylko zidentyfikować i wykorzystać.

Odwołując się do klasycznego już dzisiaj artykułu Michaela Rennie opublikowanego w 1993 roku, przedstawić można podstawowe etapy rozwoju firm born global na międzynarodowym rynku<sup>6</sup>. Punktem startowym dla takich firm jest opracowanie modelu biznesowego opartego na sprzedaży produktu opartego na własnej koncepcji, bądź też technologii wytwarzania dającej realną przewagę rynkową. Zwykle ma to charakter innowacyjny. Model jest w pierwszej kolejności testowany na rynku krajowym, by w relatywnie krótkim czasie uruchomić działalność eksportową. W tym miejscu należy podkreślić, że to właśnie eksport uznawany jest za podstawowy model internacjonalizacji firm born global, gdyż ich działalność opiera się na dostarczaniu dóbr fizycznych mających unikatową konstrukcję, bądź zastosowanie lub też są to dobra wytwarzane w nowatorski sposób. Kolejnym etapem jest budowanie pozycji na rynkach zagranicznych. Jest to zadanie o tyle trudne, że mając do dyspozycji ograniczone zasoby (zwłaszcza ludzkie), nie łatwo jest poradzić sobie ze złożonymi uwarunkowaniami otoczenia zewnętrznego. Konsekwencją aktywności na tym etapie jest problem nasycania się rynku (do czego dość szybko przyczynić mogą się obecnie naśladowcy) i konieczność poszukiwania kolejnych kreatywnych pomysłów owocujących innowacyjnymi rozwiązaniami. W ten sposób proces rozwoju born global można uznać za powtarzalny, tylko w oparciu o inne, nowocześniejsze produkty.

Poza klasycznym modelem rozwoju born global zaproponowanym przez Renniego powstawały kolejne koncepcje, jednakże nie radykalizowały one wcześniejszego dorobku, raczej nadając im bardziej aktualny charakter wynikający z istotnych zmian zachodzących w otoczeniu globalnym. W związku z tym, należało by zadać pytanie, co pozwala tym, bądź co

<sup>4</sup> F.-F. Cotae, *Looking at the Link between Leadership, Organizational Learning and the Internationalization Sigmoid*, Global Management Journal, Vol. 2 Issue 1 2010, s.6.

<sup>5</sup> Tamże, s.7.

<sup>6</sup> M.W. Rennie, *Born Global*, The McKinsey Quarterly, No 4 1993, s. 46.

bądź, małym firmom rywalizować na międzynarodowych rynkach z często silniejszymi rywalami?

Odpowiedzi na to pytanie poszukiwały w odniesieniu do polskich firm Lidia Danik i Izabela Kowalik, które w 2015 roku opublikowały wyniki swoich badań<sup>7</sup>. Wśród ośmiu zdiagnozowanych czynników pozwalających zbudować przewagę konkurencyjną firm born global na pierwszy plan wysuwa się wysoka jakość produktu. Odpowiedź ta uzyskała znaczącą przewagę nad pozostałymi czynnikami, co jednoznacznie wskazuje, którądy prowadzi droga do zdobywania zagranicznych klientów przez małe podmioty. Na kolejnych pozycjach znalazły się<sup>8</sup>:

- polityka cenowa;
- elastyczność;
- kompleksowy charakter oferty;
- zdolności negocjacyjne sprzedawców;
- czas dostawy;
- relacje z klientami;
- serwis posprzedażowy.

Powyższe czynniki zostały wskazane przez badane firmy dość jednoznacznie, ale mając możliwość wskazania innego, dowolnego czynnika, wśród ankietowanych bardzo chętnie podkreślano silne przywództwo i dobrą organizację<sup>9</sup>. Jednakże to właśnie zaangażowanie właściciela, a zwłaszcza jego kompetencje przywódcze uznać należy za warunek powodzenia firm born global.

## 2. Kompetencje liderów wspierające konkurencyjność firm born globals

Małe firmy są nierozzerwalnie związane ze swoim założycielem. Zwykle reprezentowane jest w nich jednoosobowe zarządzanie, jednak rola właściciela nie może się do tego ograniczyć, zwłaszcza w przypadku, gdy działa się na międzynarodową skalę. Dlatego też można oczekiwać, iż osoby stojące na czele firm born globals posiadać będą cechy przywódcze, a w swoich zespołach będą pełnili rolę liderów. To ich wizja urzeczywistnia się poprzez współpracę niewielkiej liczby pracowników, którzy są gotowi pójść za swoim przewodnikiem nawet na wymagające rynki zagraniczne.

Dla przykładu Hagen i Zucchella uznali, że dobrych właścicieli firm born global charakteryzują<sup>10</sup>:

- 1) przedsiębiorcza orientacja międzynarodowa, której warunkiem jest globalny umysł (*global mindset*);
- 2) doświadczenie w biznesie międzynarodowym;

<sup>7</sup> L. Danik, I. Kowalik, *Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results*, Journal for East European Management Studies, Vol. 20, Issue 3, 2015, ss. 365-384.

<sup>8</sup> Tamże, s. 373.

<sup>9</sup> Tamże, s. 376.

<sup>10</sup> B. Hagen, A. Zucchella, *Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms*, Management International Review, Issue 4 2014.

### 3) gotowość do stałego rozwoju (nauki).

Pierwsza z wymienionych charakterystyk jest najbardziej złożona. Składają się na nie zarówno umiejętności analityczne, jak i antycypacja zmian w otoczeniu, gotowość do podejmowania ryzyka, a jednocześnie rozważa w szacowaniu kosztów. Te przeciwstawne cechy, których można zidentyfikować więcej, powodują, że przedsiębiorca nie może działać sam, a zatem buduje swój zespół tak, aby doskonale się uzupełniał wnosząc do firmy niezbędne kompetencje. Niezbędnym atrybutem w zakresie przedsiębiorczości jest strategiczne podejście do rozwoju firmy, co z kolei wymaga sformułowania wizji na poziomie globalnym oraz bezpośredniego udziału w samym procesie umiędzynarodowienia. Przejawia się to przede wszystkim zaangażowaniem w budowanie kontaktów z partnerami zagranicznymi, które następnie rozwijane są w głębsze relacje. Przedsiębiorcy to ludzie, którzy widzą szansę tam, gdzie inni dostrzegają problemy. W przypadku właścicieli firm born global to umiejętność dostrzegania szans na globalną skalę, a następnie komunikowanie tych sprzyjających okoliczności w swoim zespole tak, aby podtrzymać entuzjazm i gotowość do rywalizacji.

Doświadczenie w biznesie międzynarodowym sprowadza się do umiejętności poruszania się w otoczeniu rynkowym, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów kulturowych, ale także formalnych i finansowych. Ma to szczególne znaczenie w nawiązywaniu kontaktów handlowych z potencjalnymi partnerami. W przypadku małych firm wiele transakcji zawieranych jest na odległość, np. za pośrednictwem Internetu, dlatego też zrozumienie motywacji partnerów, a zwłaszcza dopilnowanie strony prawnej i ekonomicznej kontraktu leży w interesie właścicieli. Stąd konieczność zaangażowania również w celu nadzoru i gotowości do poniesienia odpowiedzialności.

Dynamika zmian na rynkach międzynarodowych jest zdecydowanie większa niż rynku krajowego, głównie poprzez jej okresową analizę. Dlatego też niezbędny staje się wysiłek w kierunku lepszego, dokładniejszego rozpoznania uwarunkowań tworzących określone warunki dla realizacji celów biznesowych. Ta stała gotowość do zdobywania wiedzy jest bez wątpienia warunkiem powodzenia projektu jakim jest born global. Firmy te nie mogą pozwolić sobie na zatrzymanie w rozwoju, bo tracąc swoją podstawową przewagę rynkową, mogą nie mieć szansy, aby ją odzyskać. Kluczowe w tym zakresie jest również tworzenie klimatu, w którym pozostali członkowie zespołu również chcą się rozwijać. Lider sam nie opanuje całości niezbędnej wiedzy. Musi się wspierać swoimi współpracownikami zwykle w takich kwestiach, jak rozwiązania prawne czy szczegóły techniczne rozwiązań konkurencyjnych. Ale braki w tym zakresie nie mogą oznaczać ignorowania tych wymiarów, tylko pozyskiwanie wiedzy niezbędnej dla całościowego obrazu sytuacji.

Powyższe ujęcie może posłużyć jako wprowadzenie do teoretycznej dyskusji o znaczeniu właściciela w funkcjonowaniu born global. Dalsze rozważania prezentują rzeczywisty obraz roli, jaką pełni założyciel na każdym etapie rozwoju firmy.

### 3. Wkład lidera w rozwój firmy born globals<sup>11</sup>

Firma PGwear powstała ponad 10 lat temu. Ta dekada to ciągły rozwój firmy, która zmieniała się pod wieloma względami, ale niezmienna była wizja skupiająca się wokół specyficznej grupy klientów, jakimi są ultras, czyli kibice piłki nożnej całym sercem oddani swojej drużynie. Są to osoby, często określane fanatykami futbolu, dla których jednym z najważniejszych celów w życiu jest wspieranie wybranego klubu. To sprawia, że chętnie ubierają się w barwy klubowe, ale też na wszelkie możliwe sposoby deklarują swoje przywiązanie do piłki nożnej i to właśnie tego typu potrzeby od początku miał zaspokajać PGwear. Właściciel firmy o początku deklarował swoją miłość do futbolu, dzięki czemu doskonale rozumiał zarówno oczekiwania klientów, jak i sprawnie posługiwał się symbolami i słowami o kluczowym dla ultras znaczeniu. W ten sposób powstała marka odzieżowa, która wpisywała się w swoje motto: *on the stadion in the street*, co oznacza: na stadionie, na ulicy. W ten sposób komunikowano klientom misję firmy, która dokładała wszelkich starań, aby odzież spełniała oczekiwania co do wzoru, co do treści, co do jakości i co do funkcjonalności, zarówno na obiektach sportowych, jak i poza nimi.

Organizacja pracy firmy PGwear była w zasadzie prosta. Tworzono własne projekty, których wykonanie było zlecane podmiotom zewnętrznym. Wymagało to dużego wysiłku i koordynacji, aby nie wydłużały się terminy realizacji zamówień. Sama sprzedaż odbywała się przez Internet, co doprowadziło do stworzenia własnego sklepu on-line. Jednak środowiskiem, w którym właściciel najintensywniej komunikował się z potencjalnymi klientami, były fora fanów futbolu. To tam sam dowiadywał się o aktualnych tematach skupiających ultrasów, ale też w bardzo przemyślany sposób przekazywał komunikaty na temat własnych produktów.

Właściciel zdawał sobie sprawę, że jeśli chce się budować dobrą markę wśród nabywców, trzeba ustalić wysokie standardy i przestrzegać ich, tak aby odbiorcy mieli gwarancję, że ubrania firmowane PGwear będą utrzymywać swój poziom. Stąd też decyzja co do polityki cenowej, która była odzwierciedleniem wysokiej jakości materiałów oraz oryginalności wzorów. Konsekwencją wysokich cen było relatywnie niskie zainteresowanie na krajowym rynku, dlatego też kolejny element wizji obejmujący swym zasięgiem rynki zagraniczne należało wprowadzić w miarę szybko. Udało się to nie tylko dzięki indywidualnym kompetencjom właściciela (dobra znajomość niemieckiego), ale też zaangażowaniu pracowników, którzy byli w stanie porozumieć się z klientami i ustalać warunki transakcji. Wejście na rynek międzynarodowy było jednak większym wyzwaniem niż przewidywano. Okazało się, że standardy prowadzenia biznesu na różnych rynkach często są dalekie od tych, które panują w Polsce. Tu kluczowe okazały się umiejętności nawiązywania kontaktów oraz zmiana relacji transakcyjnych na relacje partnerskie. Dotyczyło to przede wszystkim reselerów, czyli uczestników łańcucha dostaw, którzy otrzymywali dostawy na kraj i redystrybuowali je dla poszczególnych klientów. W krótkim czasie okazało się również, że współpracą są zainteresowani detaliści prowadzący sprzedaż dla podobnej grupy klientów na zasadach stacjonarnych. W tym przypadku konieczne okazały się osobiste wizyty u kontrahentów. Dla

<sup>11</sup> Wszystkie informacje pochodzą od właściciela i pracowników PGwear uzyskane w trakcie wywiadów indywidualnych swobodnych, przeprowadzonych przez autora



tak małej firmy takie zagraniczne podróże oznaczały dość duże koszty, ale jednocześnie prowadziły do rozwoju sieci dystrybucyjnej. Możliwość obejrzenia, a przede wszystkim przymierzenia ubrania przed zakupem, jest niezbędnym warunkiem dla określonej grupy klientów.

Ważnym przedsięwzięciem w historii firmy, które wręcz zaskoczyło konkurentów, było wprowadzenie kolekcji jak w świecie mody. Ten zabieg, absolutnie nie wykorzystywany do tej pory przez żadną z firm dostarczających swoje produkty odzieżowe dla docelowych klientów, jakimi są ultras, spowodował dynamiczny wzrost zainteresowania marką, co przełożyło się również na wyniki sprzedażowe. Ten ruch na początku był jedynie obserwowany przez innych konkurentów, ale kiedy okazało się, że tkwi w tym znaczny potencjał, niektóre firmy zaczęły naśladować PGwear. Właściciel podchodził do tego w dość stoicki sposób, uważając, że lepiej, iż to ich naśladowają, a nie oni sami muszą podążać ścieżkami wytyczonymi przez rywali. To też pokazało, że odważne pomysły realizowane z rozmachem budują przewagę wobec rynkowych konkurentów.

Kiedy firma dość dobrze poznała swoich międzynarodowych klientów przyszedł czas na kolejny krok, a dokładniej na rozwinięcie w praktyce sloganu, odwołującego się również do odzieży noszonej na ulicy (in the street). Tym razem jednak nie chodziło już o stroje swoją stylistyką, czy też nadrukiem kojarzącą się z futbolem. Tym razem przyszedł czas na kolekcje casual, czyli ubrania na co dzień, które były jedynie sygnowane logiem PGwear. Intencja była taka, że przecież dla kibiców istnieje życie poza stadionem. Są uczniami, studentami, pracownikami, mają rodziny i przyjaciół, dlatego też mogą potrzebować zwyczajnej odzieży, a ten mały znaczek wyszyty na ubraniu, czy też umieszczony na metce będzie miał znaczenie tylko dla wtajemniczonych. Zresztą warto w tym miejscu zaznaczyć, że ten pomysł został zasugerowany właścicielowi przez samych nabywców, ale to jego decyzja, po przeanalizowaniu wszystkich za i przeciw, doprowadziła ostatecznie do wdrożenia tego rozwiązania i chociaż początki były trudne, to oferta wciąż jest poszerzana i coraz lepiej przyjmowana przez klientów. To pokazuje, że chcieć i umieć słuchać swoich odbiorców, a także bez zwłoki wprowadzać nowe rozwiązania pozwala firmom born globals być krok przed rywalami.

Za najważniejszą decyzję, jaką podjął właściciel w dotychczasowym rozwoju firmy, uznać jednak należy tą, związaną z niezależnieniem się od podwykonawców. Był to bardzo ryzykowny krok, bowiem wiązał się z prawie dwukrotnym wzrostem zatrudnienia w zaledwie kilka miesięcy. Ryzyko było jednak skalkulowane i niezbędne w celu zachowania jakości produktów, a przede wszystkim terminowości dostaw. Był to krok w kierunku dywersyfikacji dotychczasowego profilu działalności z projektowania i sprzedaży w stronę produkcji własnych wyrobów. Konsekwencją była konieczność poniesienia kosztów wyposażenia technicznego stanowisk pracy, nawiązanie nowych kontaktów z dostawcami oraz opanowanie podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania produkcją. To kolejne doświadczenie uwydatniło zdolność do opanowania nowych kompetencji przez właściciela. Wkrótce okazało się również, że tak niezawodny i profesjonalny partner zyskał uznanie w oczach innych podmiotów zlecających swoją produkcję firmie PGwear. Pozwoliło to na optymalne wykorzystanie posiadanych mocy produkcyjnych, a przede wszystkim obniżyć koszty związane z wytwarzaniem ubiorów pod

własną marką. To z kolei wzmocniło pozycję konkurencyjną samej firmy, bowiem z jednej strony oznaczało większe przychody przy utrzymaniu cen, a z drugiej umożliwiło elastyczne reagowanie na działania cenowe konkurentów. Niewątpliwie działanie to można zakwalifikować do głęboko zakorzenionych postaw przedsiębiorczych właściciela, bowiem nawet wbrew opiniom swoich pracowników, rozumiał potrzebę na radykalnej zmianie, dostrzegając jej strategiczne znaczenie. Jak pokazała praktyka, miał rację, przez co tylko wzmocnił pozycję PGwear na rynku.

## Wnioski

Każde przedsięwzięcie biznesowe stanowi pewną niewiadomą. Niepewność ta jest jeszcze większa, jeżeli nowy podmiot wchodzi na rynek globalny pomimo swoich ograniczonych zasobów, jak jest w przypadku małych firm. W takiej sytuacji to nie skala działalności, czy też znaczne zaplecze finansowe decydują o powodzeniu firmy, ale ambitne cele i ich konsekwentna realizacja, które gwarantuje prawdziwy lider.

Niezbędne kompetencje lidera dla sukcesu w międzynarodowej skali firmy born globals to bez wątpienia umiejętność sformułowania globalnej wizji, a także jej implementacja na codzienne działania zespołu, co zapewnić może właściwą komunikację i utrzymać wysoki poziom zaangażowania. Kluczowe również są umiejętności związane z zarządzaniem procesem innowacyjnym, bowiem kreowanie nowych rozwiązań jest poniekąd stałą cechą małych firm działających na międzynarodową skalę.

Lider w born globals musi wyjść poza siedzibę firmy i budować relacje z szerokim gronem interesariuszy, które jest zależne od liczby krajów, w których prowadzona jest działalność oraz liczby i charakteru obsługiwanych klientów. Za najważniejszą umiejętność uznać jednak należy zdolność do stałego uczenia się, co jest warunkiem nie tylko przetrwania, ale przede wszystkim rozwoju, bowiem firmy born globals, z czasem mogą rozrosnąć się do większych rozmiarów, a wówczas oczekiwania stawiane przed właścicielem będą miały inny charakter, którym powinien sprostać.

Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje tematu. Wręcz jest niejako namiastką w poszukiwaniu odpowiedzi, w którą stronę powinni zmierzać właściciele małych firm działających na rynkach zagranicznych, aby optymalnie wykorzystać szanse pojawiające się na światowych rynkach.

## BIBLIOGRAFIA

F.-F. Cotae, *Looking at the Link between Leadership, Organizational Learning and the Internationalization Sigmoid*, *Global Management Journal*, Vol. 2, Issue 1, 2010.

L.Danik, I.Kowalik, *Success factors and development barriers perceived by the Polish born global companies. Empirical study results*, *Journal for East European Management Studies*, Vol. 20, Issue 3, 2015.



---

M.Gladwell, *Dawid i Goliat. Jak skazani na niepowodzenie mogą pokonać gigantów*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2014.

B. Hagen, A. Zucchella, *Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms*, *Management International Review*, Issue 4, 2014.

M.W. Rennie, *Born Global*, *The McKinsey Quarterly*, No 4, 1993.

S.-L. Yen, T.Chun, *The Study on the Relevance Between the Extent of the Japanese Family Business Founder's Leadership Style and Internationalization*, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 9, No 3, 2017.