

Sylwia Talar  
Joanna Kos-Łabędowicz  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## Internacjonalizacja w warunkach gospodarki internetowej na przykładzie firm *micromultinationals*

Rozwój technologii, a w szczególności internetu, zasadniczo zmienił warunki działania przedsiębiorstw, znacząco obniżając bariery ekspansji zagranicznej. Jedną z najważniejszych konsekwencji kształtującego się modelu gospodarki opartej na internecie stanowi deprecjacja przewag korporacji międzynarodowych w relacji do małych innowacyjnych firm wykorzystujących możliwości współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Nawet najmniejsze firmy mogą stać się międzynarodowymi i działać na rynku globalnym. Pojawienie się i rozwój tego typu podmiotów, określanych jako *micromultinationals* (mMNEs) pociąga za sobą konieczność uzupełnienia przyjętych tradycyjnych modeli internacjonalizacji. Celem artykułu jest analiza specyfiki działania firm mMNEs z perspektywy gospodarki internetowej z wyodrębnieniem ich kluczowych cech i podaniem przykładów przy wykorzystaniu analizy tekstów źródłowych, analizy porównawczej, dedukcji i metody opisowej. mMNEs to nowy typ przedsiębiorstw powstały w wyniku przemian w otoczeniu rynkowym wywołanych kształtowaniem się gospodarki internetowej, których ekspansja niesie ze sobą wiele wyzwań i wymaga pogłębionych badań.

### Micromultinational companies as examples of internationalization in the Internet economy

Steady development of technology, specifically of the Internet, fundamentally changed the conditions in which enterprises operate. Barriers for expansion abroad have been significantly lessened. One of the most important consequences of currently forming Internet-based economy is a process of reduction of the advantage the international corporations had over smaller, innovative companies that used modern information and communication technologies. Appearance and development of this kind of subjects – micromultinationals (mMNEs) – suggests a need to modify the traditionally used internationalization models. The aim of this paper is to analyse the workings of mMNEs in the Internet-based economy and to single out their most important characteristics, basing on the chosen examples. In order to fulfill this goal, an analysis of source texts was conducted, along with implementation of comparative analysis, deduction, and descriptive method. mMNEs are new, distinct entities that came into being as one of the consequences of market changes due to the emergence of Internet-based economy; their expansion poses a lot of challenges and needs further deep research.

Keywords: micromultinationals, internationalization, Internet economy

Klasyfikacja JEL: F230, O330

## Wprowadzenie

Powszechne wykorzystanie internetu oraz stały wzrost jego możliwości zasadniczo zmieniają oblicze współczesnej gospodarki i warunki działania podmiotów na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach. Efektem dokonującej się rewolucji internetowej jest ukształtowanie się nowego modelu gospodarki – gospodarki internetowej, opartej bezpośrednio na internecie oraz wykorzystującej go na wszystkie możliwe sposoby [OECD, 2012, s. 25]. Zmiany wywołane rosnącą rolą internetu w gospodarce od dłuższego już czasu przyciągają uwagę ekonomistów. Wyrazem tego zainteresowania są badania nad różnymi aspektami wykorzystania internetu. Oprócz analiz makroekonomicznych dotyczących wpływu internetu na gospodarkę, ocenia się także jego oddziaływanie na przedsiębiorstwa. McKinsey Global Institute (MGI) na podstawie przeprowadzonego przez siebie badania wskazuje na różnego rodzaju korzyści wynikające dla firm z wykorzystania internetu, zwracając równocześnie uwagę na fakt, że to właśnie małe i średnie (MSP) oraz nowo powstające (*start-ups*) podmioty czerpią ich więcej niż przedsiębiorstwa duże [Manyika, Roxburgh, 2011, s. 4]. Według tego badania, MSP szeroko wykorzystujące narzędzia internetowe charakteryzowały się ponaddwukrotnie szybszym rozwojem i proeksportową skłonnością oraz tworzeniem miejsc pracy aniżeli firmy korzystające z internetu mniej. Internet i technologie z nim powiązane w szczególności usuwają lub wydatnie ograniczają bariery występujące w działalności o zasięgu międzynarodowym, czyniąc ją tym samym łatwiejszą, tańszą, mniej ryzykowną, a zatem dostępną dla wszystkich podmiotów, a nie zarezerwowaną tylko dla dużych, doświadczonych przedsiębiorstw, tak jak to prezentują tradycyjne modele internacjonalizacji.

W związku ze zmianami w uwarunkowaniach internacjonalizacji i pojawieniem się oraz rozwojem nowego typu podmiotów, określanym jako *micromultinationals* (mMNEs), powstaje potrzeba dokładniejszej ich analizy. Potrzeba ta jest tym większa, że polska literatura z zakresu internacjonalizacji przypadku mMNEs w zasadzie nie rozpatruje i samo pojęcie nie ma polskiego tłumaczenia. Celem artykułu jest zatem analiza specyfiki działania firm mMNEs z perspektywy gospodarki internetowej z wyodrębnieniem ich kluczowych cech i podaniem przykładów.

### 1. Warunki internacjonalizacji w gospodarce internetowej

Każde przedsiębiorstwo, podejmując internacjonalizację swojej działalności, napotyka wiele przeszkód i utrudnień, z którymi musi sobie poradzić, żeby ostatecznie osiągnąć sukces. Do najważniejszych barier związanych z umiędzyna-

rodowieniem należą: bariera informacyjna, komunikacyjna, geograficzna (czas i przestrzeń), zasobowa, organizacyjna, zaufania, prawno-administracyjna, infrastrukturalna i kulturowa. W tych warunkach zrozumiałe jest, że małe przedsiębiorstwa znajdują się w zdecydowanie gorszej sytuacji niż duże. To twierdzenie wynika z założenia, że małe firmy dysponują mniejszymi zasobami materialnymi i niematerialnymi potrzebnymi do pokonania przeszkód i prowadzenia działalności międzynarodowej [Rymarczyk, 2012, s. 569–574].

Taki obraz rzeczywistości gospodarczej przechodzi już jednak do historii. Rozwój i powszechne wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), a w szczególności internetu, zmienia zasadniczo warunki prowadzenia działalności [Batorski, 2012]. Z jednej strony, eliminuje lub wydatnie zmniejsza występujące bariery internacjonalizacji, czyniąc ją mniej zasobochłonną (obniżenie barier wejścia), a z drugiej – ułatwia dostęp do zasobów, zwłaszcza tych najważniejszych: światowych talentów, wiedzy, pomysłów, ale też tradycyjnych, jak kapitał finansowy. Sam internet, jako globalna sieć bez granic, dzięki obecnym już ponad 2,7 mld swoich użytkowników, co stanowi blisko 40% populacji całego świata [ITU, 2013], tworzy zarówno ogromny rynek zasobów, jak i zbytu. Wykorzystanie narzędzi internetowych pozwala z jednego miejsca (na przykład domu czy garażu) zarządzać nawet najbardziej rozproszoną organizacją, łańcuchem wartości, a nawet siecią przedsiębiorstw. Ten nowy, niezwykle efektywny model biznesowy opiera się na kreowaniu, rozwoju i dostarczaniu produktów na całym świecie bez konieczności posiadania dużych zasobów własnych, ale dzięki wykorzystaniu dostępnych narzędzi internetowych. Niezależnie od tego, postęp w dziedzinie ICT tworzy nowy rynek produktów i usług cyfrowych, który umożliwia ekspansję zagraniczną małym, ale innowacyjnym firmom.

Sprzyjające warunki dla internacjonalizacji małych przedsiębiorstw zostały ukształtowane przede wszystkim w wyniku powstania i rozwoju różnego rodzaju usług i platform internetowych. Usługi internetowe o bardzo różnych funkcjonalnościach ułatwiają prowadzenie działalności w praktycznie każdym jej aspekcie. Wśród tych usług znajdują się zarówno te podstawowe, jak: hosting (w tym e-mailing), komunikacja (połączenia głosowe, konferencje wideo – np. Skype), dostęp do informacji (różnego rodzaju serwisy internetowe), jak i bardzo zaawansowane, np. przechowywanie i przetwarzanie danych w chmurze. Często usługi te oferowane są firmom w całych pakietach abonamentowych (np. Google Apps, Amazon Cloud). Niemal natychmiastowy dostęp do nich wszystkich po stosunkowo niskich cenach, a do niektórych nawet bezpłatnie, nie tylko ułatwia działalność każdemu przedsiębiorstwu i umożliwia jej prowadzenie niemal w każdym miejscu, ale również poprawia jej efektywność oraz pozwala zwiększyć zasięg i nawiązywać współpracę w skali globalnej bez ponoszenia wysokich nakładów tradycyjnie z tym się wiążących. Przewyciężanie barier związanych

z zasobami zdecydowanie ułatwiają platformy internetowe [Mettler, Williams, 2011; Kulisiewicz, Średniawa, 2012, s. 30–33]. Do najważniejszych możliwości, jakie oferują platformy, należy zaliczyć:

- przewyższenie bariery kapitałowej poprzez dostęp do mechanizmu finansowania społecznościowego (*crowdfunding*), a przy tym, dzięki dużej liczbie obecnie działających platform crowdfundingowych (np.: Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe, GoGetFunding, Fundable, CircleUp, MicroVentures, SoMoLend, Kiva, CrowdSupply i wielu innych), umożliwienie dodatkowo wyboru pomiędzy różnego rodzaju modelami tego finansowania [The Big, 2014; Markowitz, 2013];
- ułatwienie i obniżenie kosztów dostępu do najwyższej światowej klasy specjalistów i ich kompetencji poprzez usprawnienie procesu zatrudniania na odległość (na zasadzie współpracy on-line) pracowników działających niezależnie i na własny rachunek w celu realizacji zleconego projektu i w efekcie zwiększenie także elastyczności działania przedsiębiorstwa [Rawson, 2011] – do platform tego rodzaju należą m.in.: ODesk, Elance, Vworker, Freelancer.com, Guru, RentACoder;
- wspieranie funkcji produkcji przemysłowej od projektowania przez prototypowanie po wytworzenie gotowego towaru, a w szczególności ułatwienie dostępu do zdolności produkcyjnych innych przedsiębiorstw na świecie (zawieranie transakcji pomiędzy przedsiębiorstwami – B2B), gdzie mała firma lub nawet indywidualna osoba znajduje producenta i zleca mu wytworzenie gotowego towaru według własnego projektu (3D) wysłanego mailem, by następnie sprzedawać ten towar na rynku globalnym (Alibaba.com), zakup na platformie gotowego projektu i następnie wyprodukowanie towaru z wykorzystaniem usług drukowania 3D oferowanych w okolicy (makexyz.com), sprzedaż własnego projektu lub wspólnie ze społecznością internetową wytworzenie towaru na podstawie własnego projektu (Ponoko, MakerBot Industries i Quirky.com);
- rozwój własnej innowacyjności, co oferują platformy crowdsourcingowe i ułatwiające stosowanie rozwiązań typu *open innovation* (np. InnoCentive, NineSigma, yet2.com), które w praktyce są rynkiem on-line idei, pomysłów, wiedzy, rozwiązań i wszelkiego typu technologii oraz zapewniają dostęp do globalnej społeczności talentów i kierują całym procesem tworzenia innowacji;
- proste i tanie poszukiwanie klientów, sprzedaż produktów oraz budowanie zaufania w relacjach handlowych za pośrednictwem platform e-handlowych ułatwiających zawieranie transakcji o zasięgu międzynarodowym (np. Ebay, Amazon.com, Etsy), mediów społecznościowych (np. Facebook) umożliwiających dotarcie do klienta z informacją o produkcie, platform prowadzących kampanie marketingowe z wykorzystaniem różnych form

reklamy internetowej oraz zarządzających relacjami z klientami (CRM) (np. Google Adwords, Salesforce.com).

Rola platform internetowych w kształtowaniu warunków sprzyjających internacjonalizacji jest szczególna, gdyż w sieci, w której znajduje się już niezliczona ilość informacji i innych zasobów, znalezienie tego właściwego staje się poważnym problemem. Platformy wydatnie ułatwiają to zadanie, a dodatkowo w wielu przypadkach tworzą własną wartość dodaną. Przeprowadzanie różnorodnych transakcji międzynarodowych generowanych przez sprzyjające warunki gospodarki internetowej zapewnia także nadążający za tymi rosnącymi potrzebami rozwój pozostałych usług biznesowych, a w szczególności systemów płatności, usług kurierskich czy logistycznych.

Zmiany warunków wynikające z rozwoju gospodarki internetowej w największym stopniu dotyczą mikroprzedsiębiorczości, bo to przed nią otwiera się najwięcej możliwości i szans. Transformacja pomysłu w globalny produkt lub usługę, korzystanie z zewnętrznych źródeł zasobów, nawet jeśli są to zasoby rzadkie i znajdują się po drugiej stronie świata, znalezienie dostawców, zapewnienie odpowiedniego marketingu swoim produktom i dotarcie do konsumentów nigdy nie było tak proste i dostępne dla małych podmiotów [np. OECD, 2009]. W efekcie, nawet najmniejsze przedsiębiorstwa mogą konkurować na takich samych warunkach jak duże korporacje. Takie warunki nie tylko ułatwiają prowadzenie działalności, ale także jej rozpoczynanie. Ponadto start-upy mogą korzystać ze wskazówek, rad i podpowiedzi opartych na doświadczeniach innych osób, a przekazywanych na blogach lub w inny sposób dostępnych w sieci. W warunkach powszechnego wykorzystania internetu w ciągu jednego dnia nawet najmniejsza firma może stać się globalnym przedsiębiorstwem. W konsekwencji narodził się nowy rodzaj przedsiębiorstw, które określane są jako mMNEs.

## 2. Specyfika *micromultinationals*

W odróżnieniu od tradycyjnego modelu internacjonalizacji, w którym wejście na rynek zagraniczny zależy od wcześniejszego osiągnięcia odpowiednio dużej skali działania na rynku krajowym, firmy mMNEs są przykładem internacjonalizacji, która następuje bardzo szybko i zazwyczaj już w momencie powstawania przedsiębiorstwa. W odniesieniu do tego niekonwencjonalnego modelu internacjonalizacji stosuje się wiele różnych określeń, takich jak: *international new venture*, *innate exporter*, *infant multinational*, *instant internationals*, *early internationalizing firm*, *born international*, *global start-up* i najczęściej występujące – *born global*. Pojęcia te czasami traktuje się jako synonimy, a czasami się je różnicuje, przy czym termin *born global* (obecny również w polskiej literaturze) ciągle jest bardzo różnie

rozumiany i nie ma szeroko akceptowanej definicji [np. Przybylska, 2010, s. 69–70; Gorynia, 2007, s. 83–85; Witek-Hajduk, 2010, s. 61–66]. Zamierzeniem niniejszej analizy nie jest porządkowanie tych wszystkich pojęć, ale ze względu na niebezpieczeństwo utożsamiania mMNEs z firmami *born global* lub innymi powyżej wymienionymi, postanowiono dokładniej określić specyfikę działalności mMNEs z uwzględnieniem warunków gospodarki internetowej.

Wyjaśnienie istoty mMNEs na obecnym etapie badań sprawia problemy, gdyż jest to stosunkowo nowy rodzaj podmiotu i dotychczas nie został w pełni i dokładnie zbadany, a ze względu na ścisłe jego powiązanie z internetem oraz ICT, które ciągle są rozwijane, również może podlegać pewnym przeobrażeniom. Na mMNEs jako nowe zjawisko po raz pierwszy wskazali Dimatratos i in. [2003, s. 164–174], już wówczas podkreślając, iż jest to typ umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa odmienny od dobrze znanych dużych korporacji międzynarodowych, ale też dotychczasowych rodzajów internacjonalizacji małych przedsiębiorstw, takich jak właśnie *international new ventures* czy mała globalna firma. Wśród głównych cech mMNEs wymienia się takie jak [Dimatratos i in., 2003, s. 164–174]:

- mała lub średnia wielkość,
- generowanie wartości na rynku międzynarodowym, ale nie z wykorzystaniem struktur opartych na własności, lecz poprzez tworzenie różnych konfiguracji procesu tworzenia wartości i zarządzanie nim oraz kontrolowanie go, co oznacza też uczestnictwo w globalnej sieci biznesowej,
- relatywnie duży udział wiedzochłonnej wartości tworzonej na rynku globalnym.

Wśród generalnie nielicznych opracowań (także zagranicznych) zawierających odniesienie do mMNEs, na uwagę zasługuje *Encyklopedia biznesu*, gdzie mMNEs definiuje się jako firmy małe (zazwyczaj do 250 pracowników), które od samego początku powstania lub w niedługim czasie po nim kontrolują i zarządzają działalnością prowadzoną w więcej niż jednym kraju [Terjesen, 2009]. MMNEs opisuje się głównie w porównaniu z korporacjami transnarodowymi (TNC) poprzez wskazywanie zasadniczych różnic między nimi w zakresie wielkości, wieku, tempa internacjonalizacji i wyboru rynków, na których działają. Dla TNC charakterystyczny jest stopniowy, przyrostowy proces internacjonalizacji rozpoczynający się od rynków o najmniejszym dystansie psychicznym. Natomiast mMNEs od początku kierują się motywami efektywnościowymi i zasobowymi (ale o charakterze strategicznym), a czynniki kulturowe nie odgrywają dla nich większego znaczenia.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe ujęcia mMNEs, a także charakter współczesnego środowiska, które warunkuje ich działalność, należy wyraźnie odróżnić ten typ podmiotów od pozostałych, z którymi może być mylony w ramach niekonwen-

cjonalnego podejścia do internacjonalizacji. W związku z powyższym, najważniejsze specyficzne cechy wyróżniające mMNEs to:

- internet oraz ICT, które w działalności mMNEs nie pełnią jedynie funkcji wspierających czy proefektywnościowych, ale stanowią podstawę ich funkcjonowania i w konsekwencji umiejętność wykorzystania tych narzędzi należy do kluczowych kompetencji kierownictwa/założycieli mMNEs,
- forma internacjonalizacji, która nie sprowadza się tylko do eksportu na rynek globalny, ale najczęściej polega na pozyskiwaniu kapitału ludzkiego (talentów) i wiedzy z globalnego rynku, a w efekcie prowadzi do posiadania pracowników w różnych krajach, co odróżnia mMNEs od innych podobnych firm, które także wykorzystują internet, ale tylko w działalności handlowej [eBay, 2013],
- opieranie przewag konkurencyjnych na optymalizacji wynikającej przede wszystkim z międzynarodowego podziału zadań w procesie tworzenia wiedzy [Varian, 2010, s. 14–15] i w konsekwencji koncentracja na koordynacji działań na poziomie globalnym,
- wielkość wyrażona liczbą zatrudnionych pracowników, która w warunkach gospodarki internetowej może wynosić nawet kilka osób, choć typowe mMNEs mają kilkudziesięciu pracowników, z zastrzeżeniem zachowania ostrożności w stosowaniu tego ilościowego kryterium kategoryzowania tych podmiotów,
- czas pracy w systemie 24/7 dający przewagę nad firmami działającymi tylko w jednej strefie czasowej.

Ponadto internacjonalizacja mMNEs nie jest procesem wymuszonym przez konkurencję, a wynika z przyjętych założeń sposobu konkurowania oraz filozofii i kultury organizacyjnej, co potwierdza, że mMNEs stanowią zupełnie nowy typ przedsiębiorstw wyrosły na gruncie gospodarki internetowej. Wyodrębnione i wymienione wyżej kluczowe cechy mMNEs charakteryzują wszystkie tego typu firmy, chociaż istnieją też między nimi różnice wynikające ze specyfiki działania oraz etapu rozwoju, na jakim się znajdują. Analiza przykładowych mMNEs, działających w obecnej rzeczywistości gospodarczej, pozwala dodatkowo zweryfikować przedstawione twierdzenia i uzupełnić charakterystykę tych podmiotów.

### 3. Przykłady *micromultinationals*

MMNEs, pomimo że stanowią nowy rodzaj podmiotu działającego na rynku globalnym, to już obecnie występują licznie i to w różnych branżach oraz rynkach, w tym także w krajach rozwijających się. W tabeli 1 przedstawiono przykłady mMNEs działających w różnych branżach, a następnie szerzej opisano dwa z nich.

Tabela 1. Wybrane przykłady mMNEs z różnych branż i krajów

Przedsiębiorstwo	Branża	Profil działalności	Oddziały/ pracownicy	Wielkość (liczba pracowników)
Vast	Usługi cyfrowe	Usługi <i>big data</i> , narzędzia wspomagające decyzje zakupu/sprzedaży samochodów i nieruchomości	USA, Serbia	11–50
WORK[etc]	Usługi cyfrowe	Usługi cyfrowe CRM, zarządzanie i współpraca w ramach projektów i platformy umożliwiającej pracę w chmurze	Australia, Chiny, Rumunia, Malezja, Wielka Brytania, USA, Nowa Zelandia	11–50
Sonetel	Usługi telekomunikacyjne	Zakładanie wirtualnego biura w dowolnym kraju oraz obsługa połączeń pozwalająca na odbywanie rozmów międzynarodowych według lokalnej taryfy połączeń	Szwecja, Indie, Dania, USA	11–50
ClariPhy Communications	Branża elektroniczna	Producent komponentów elektronicznych, głównie półprzewodników i układów scalonych wykorzystywanych w sieciach światłowodowych i <i>datacenters</i>	USA, Argentyna	51–200
Sundia	Produkcja żywności	Soki owocowe i produkty zawierające kawałki owoców – najszybciej rozwijająca się firma w branży (wzrost przychodów w latach 2009–2012 – 423%)	USA, Kanada, Filipiny, Meksyk	11–50
Local Motors	Branża motoryzacyjna	Projektowanie i produkcja samochodów dostosowanych do lokalnych potrzeb (głównie terenowych), mikroprodukcja, wykorzystanie drukarek 3-D	USA, członkowie społeczności skupieni wokół przedsiębiorstwa pochodzą z 130 krajów	51–200

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Vast, 2014; WORK[etc], 2014; Sundia, 2014; Sundia Fruit, 2014; ClariPhy, 2014; Sonetel, 2014; Local Motors, 2014].

MMNEs wykorzystują internet oraz ICT nie tylko w organizowaniu swojej działalności, ale także często ich oferta opiera się na tych technologiach. Przykładem mMNE funkcjonującej w branży usług cyfrowych i specjalistycznego oprogramowania jest WORK[etc]. WORK[etc] to zarówno nazwa prywatnego



przedsiębiorstwa założonego w 2009 r. przez Daniela Barnetta, jak i oferowanego przez firmę produktu. WORK[etc] jest webowym rozwiązaniem ułatwiającym zarządzanie przedsiębiorstwem, skierowanym zwłaszcza do mniejszych podmiotów ze zdalnymi zespołami pracującymi poza siedzibą firmy. Nadrzędnie to łączy funkcjonalności systemu zarządzania obsługą klientów (CRM) z zarządzaniem projektami, sprzedażą, wystawianiem faktur oraz współpracą pomiędzy pracownikami w postaci platformy do pracy w chmurze na różnego typu urządzeniach [Honigman, 2013]. Założyciel firmy opracował podstawy aktualnego produktu w oparciu o swoje doświadczenia wyniesione z pracy ze zdalnymi współpracownikami. Spośród 16 pracowników firmy większość pracuje zdalnie. Główna siedziba znajduje się w Australii, z działami R&D w Chinach i Rumunii, wsparciem klienta w Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii i USA oraz dedykowanym przedstawicielem handlowym w Stanach Zjednoczonych. Mając duże doświadczenie w zarządzaniu zdalnymi zespołami w różnych strefach czasowych i z różnymi kulturowymi uwarunkowaniami, firma cały czas ulepsza oferowany przez siebie produkt [Lucas, 2013]. Najnowsza zmiana polega na zwiększeniu możliwości personalizacji oferowanego narzędzia oraz dostosowaniu do współpracy z najnowszymi systemami operacyjnymi na rynku [WORK[etc], 2014]. Skuteczność strategii potwierdza ranking Technology Fast 500 Asia Pacific 2013 przygotowany przez Deloitte, w którym firma ta została sklasyfikowana na 75. miejscu, ze stopą wzrostu osiągniętych przychodów w przeciągu ostatnich trzech lat na poziomie 427% [Deloitte, 2013, s. 18]. Tak szybki rozwój przedsiębiorstwa może spowodować w przyszłości problemy wynikające m.in. z konieczności obsługi rosnącej liczby klientów, dopasowywania produktu do potrzeb nowych rynków, utrzymania i obsługi różnych wersji produktu.

MMNEs działają nie tylko w branżach cyfrowych usług i produktów, ale również zajmują się produkcją „tradycyjnych” towarów, chociaż zazwyczaj sam proces produkcji nie przebiega w sposób tradycyjny. Przykładem mMNE działającej z sukcesem w bardzo konkurencyjnej i zdominowanej przez KNT branży jest Local Motors. Przedsiębiorstwo zostało założone przez Johna B. Rogersa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i ze świadomością ograniczoności zasobów naturalnych. Głównym celem była produkcja samochodów lokalnie z możliwością partycypacji klientów w tym procesie. Takie podejście do produkcji miało w zamysle służyć zmniejszeniu zużycia zasobów podczas procesu produkcyjnego oraz ograniczeniu późniejszego transportu gotowego pojazdu. Produkcja na zamówienie miała również wyeliminować konieczność magazynowania oraz zaoszczędzić czas spędzony przez produkt w salonie w oczekiwaniu na jego sprzedaż.

Firma rozpoczęła działalność w 2007 r. z kapitałem założycielskim w wysokości 4 mln USD [Jana, 2009] i małą grupą pracowników zatrudnionych na stałe i bez własnego zaplecza R&D, ale za to ze stroną internetową, która miała służyć jako

platforma do zgłaszania, komentowania, poprawiania oraz oceniania pomysłów i projektów przez potencjalnych klientów, projektantów, inżynierów i pasjonatów motoryzacji. Zainteresowanie użytkowników ofertą umożliwiającą udział w projektowaniu samochodów dostosowanych do lokalnych potrzeb i w pewien sposób ekskluzywnych (maksymalna liczba egzemplarzy konkretnego produktu w założeniu nie miała przekraczać 2 tys.) cały czas rosło, a z nim i przedsiębiorstwo. Aktualnie Local Motors zatrudnia 62 pracowników (w Stanach Zjednoczonych i Europie), a społeczność członków z całego świata aktywnie współpracujących nad projektami i rozwiązaniami technicznymi przekroczyła 38 tys. [Local Motors, 2014]. Flagowym produktem firmy jest model Rally Fighter – przystosowany do pustynnych warunków stanu Arizona i zaprojektowany przez Sangho Kima oraz wybrany w głosowaniu przez całą społeczność. Wszystkie samochody wyprodukowane przez Local Motors zostaną dopasowane do lokalnych potrzeb i gustów oraz powstaną przy współpracy z lokalnymi mikrofabrykami [Wert, 2011]. Aktualnie firma pracuje nad technologią pozwalającą na wyprodukowanie samochodu z wykorzystaniem technologii druku 3-D i niedawno ogłosiła prezentację swojego nowego samochodu zasilanego energią elektryczną oraz jego „wydruk” przy użyciu drukarki 3-D na targach w sierpniu 2014 r. Wejście Local Motors na rynek motoryzacyjny uznaje się za wydarzenie najbardziej zaburzające stabilną od lat sytuację rynkową w tej branży [Uhrina, 2014]. Na razie największym potencjalnym zagrożeniem dla dalszego rozwoju firmy jest przeinwestowanie i zaangażowanie w zbyt wiele projektów przy ograniczonych zasobach oraz niepewnym rynku zbytu (dotychczasowy sztandarowy produkt jest skierowany na konkretny rynek lokalny).

## Podsumowanie

Warunki kształtowane przez powstanie i rozwój internetu oraz technologii z nim powiązanych tworzą bezprecedensowe szanse dla miropresiębiorczości, w tym zwłaszcza w międzynarodowym jej wymiarze. Przykładem wykorzystania tych możliwości jest pojawienie się przedsiębiorstw określanych jako mMNEs oraz ich dynamiczny rozwój. Pomimo wielu podobieństw mMNEs do innych typów przedsiębiorstw zglobalizowanych na wczesnym etapie rozwoju, zwłaszcza firm *born global*, nie należy ich ze sobą utożsamiać. Najważniejsze cechy wyróżniające mMNEs odnoszą się nie tyle do ich wielkości czy tempa internacjonalizacji, ile do wykorzystania przez nie internetu jako podstawy funkcjonowania, motywów i form internacjonalizacji oraz strategii budowania przewag konkurencyjnych w działalności na rynku globalnym. Obserwacja i analiza tych podmiotów wskazuje na powszechne już ich występowanie, w tym także na rynkach

rozwijających się, oraz szybką ekspansję. Należy tutaj zwrócić uwagę, iż pomimo szeregu cech wspólnych, możliwych do zaobserwowania na zaprezentowanych przykładach, podmioty te mogą prowadzić działalność w różnych branżach (np. usługi cyfrowe, usługi telekomunikacyjne, drobna elektronika, przemysł motoryzacyjny), oferując zróżnicowane produkty szerokiemu gronu potencjalnych klientów (instytucjonalnych i indywidualnych). Rodzi to nowe wyzwania, zarówno na poziomie makroekonomicznym, w zakresie kształtowania odpowiedniej polityki sprzyjającej czerpaniu korzyści przez całe gospodarki z tej formy aktywności gospodarczej, jak też dla pozostałych podmiotów działających na rynku, w tym zwłaszcza KNT. Niewątpliwie ekspansja mMNEs pociąga za sobą istotne zmiany w wielu sferach współczesnej gospodarki i wymaga dalszych badań.

### Bibliografia

- Barnett D., 2014, *New Release. Customer Portal 2.0*, 02.03.2014, <http://www.worketc.com/blog/Development/customer-portal-release-plus-new-u-i-sneak-previews/> [dostęp: 29.03.2014].
- Batorski D. (red.), [2012?], *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej. Diagnoza, prognozy, strategie reakcji*, [http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa\\_Gospodarka\\_Kluczowe\\_trendy\\_rewolucji\\_cyfrowej.pdf](http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/08/TR-Cyfrowa_Gospodarka_Kluczowe_trendy_rewolucji_cyfrowej.pdf) [dostęp: 10.03.2014].
- ClariPhy, 2014, <http://www.clariphy.com/> [dostęp: 29.03.2014].
- Deloitte, 2013, *Powerful Connections, Technology Fast500TM Asia Pacific 2013 Winners Report and Ranking*, [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/dttl\\_TMT\\_DeloitteTF500APWinnersReport2013.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/dttl_TMT_DeloitteTF500APWinnersReport2013.pdf) [dostęp: 29.03.2014].
- Dimitratos P., Johnson J., Slow J., Young S., 2003, *Micromultinationals. New Types of Firms for the Global Competitive Landscape*, *European Management Journal*, vol. 21, issue 2.
- eBay, 2013, *Micro-multinationals, Global Consumers, and the WTO. Towards a 21st Century Trade Regime*, [http://www.ebaymainstreet.com/sites/default/files/micro-multinationals\\_global-consumers\\_wto\\_report\\_1.pdf](http://www.ebaymainstreet.com/sites/default/files/micro-multinationals_global-consumers_wto_report_1.pdf) [dostęp: 29.03.2014].
- Gorynia M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Honigman B., 2013, *Tools to Keep Remote Employees Motivated and Productive*, <http://www.entrepreneur.com/article/228674#ixzz2h6Bds6pV> [dostęp: 29.03.2014].
- ITU, 2013, *The World in 2013. ICT Facts and Figures*, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf> [dostęp: 19.03.2014].
- Jana R., 2009, *Local Motors. A New Kind of Car Company*, [http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2009/id20091028\\_848755.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2009/id20091028_848755.htm) [dostęp: 29.03.2014].
- Kulisiewicz T., Średniawa M., 2012, *Kierunki rozwoju technologii informacyjnych oraz ich zastosowań w sektorze MSP*, Warszawa, [http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/03\\_RozwojIT.pdf](http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/03_RozwojIT.pdf) [dostęp: 09.03.2014].
- Local Motors, 2014, <https://localmotors.com/> [dostęp: 29.03.2014].
- Lucas S., 2013, *What if Your 16 Employees Resided in 7 Countries?*, <http://www.inc.com/suzanne-lucas/what-if-your-16-employees-resided-in-7-countries.html> [dostęp: 29.03.2014].
- Manyika J., Roxburgh Ch., 2011, *The Great Transformer. The Impact of the Internet on Economic Growth and Prosperity*, McKinsey Global Institute.

- Marketing Moxie, 2013, *The Big List of Crowdfunding Sites*, <http://marketingmoxie.biz/the-big-list-of-crowdfunding-sites> [dostęp: 12.03.2014].
- Markowitz E., 2013, *22 Crowdfunding Sites (and How to Choose Yours!)*, Inc. magazine, June, <http://www.inc.com/magazine/201306/eric-markowitz/how-to-choose-a-crowdfunder.html> [dostęp: 12.03.2014].
- Mettler A., Williams A. D., 2011, *The Rise of the Micro-Multinational. How Freelancers and Technology-Savvy Start-Ups Are Driving Growth, Jobs and Innovation*, Lisbon Council Policy Brief, <http://www.lisboncouncil.net/publication/publication/81-the-rise-of-the-micro-multinational-how-freelancers-and-technology-savvy-start-ups-are-driving-growth-jobs-and-innovation.html> [dostęp: 10.03.2014].
- OECD, 2009, *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing.
- OECD, 2012, *OECD Internet Economy Outlook 2012*, OECD Publishing.
- Przybylska K., 2010, *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, nr 7/8.
- Rawson R., 2011, *How to Outsource Anything Using 6 Top Outsourcing Websites*, February, <http://blog.timeoctor.com/2011/02/22/the-top-6-outsourcing-sites-and-how-to-use-them#sthash.FY4sV4ga.NJsG1Mcz.dpuf> [dostęp: 12.03.2014].
- Rymarczyk J., 2012, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sonetel, 2014, <http://www.sonetel.com/en/> [dostęp: 29.03.2014].
- Sundia, 2014, <http://www.inc.com/profile/sundia> [dostęp: 29.03.2014].
- Sundia Fruit, 2014, <http://www.sundiafruit.com/index.html> [dostęp: 29.03.2014].
- Terjesen S., 2009, *Micro-Multinational*, [w:] *Encyclopedia of Business in Today's World*, ed. Ch. Wankel, SAGE, <http://knowledge.sagepub.com/view/businesstoday/n645.xml> [dostęp: 29.03.2014].
- Uhrina M., 2014, *Local Motors Signs Contract to Deliver First 3D-Printed Electric Vehicle at IMTS 2014*, <http://www10.mcadcafe.com/nbc/articles/1/1258757/Local-Motors-Signs-Contract-Deliver-First-3D-Printed-Electric-Vehicle-IMTS-2014> [dostęp: 29.03.2014].
- Varian H. R., 2010, *Computer Mediated Transactions*, <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Papers/2010/cmt.pdf> [dostęp: 29.03.2014].
- Vast, 2014, <http://www.vast.com/> [dostęp: 19.03.2014].
- Wert R., 2011, *Local Motors Rally Fighter. The First-ever Creative Commons Car*, <http://jalopnik.com/5398864/local-motors-rally-fighter-the-first-ever-creative-commons-car/all> [dostęp: 29.03.2014].
- Witek-Hajduk M. K., 2010, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- WORK[etc], 2014, <http://www.worketc.com/> [dostęp: 20.03.2014].