

*Born global*¹ – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw

Wstęp

W literaturze poświęconej internacjonalizacji przedsiębiorstw można spotkać wiele teorii objaśniających ten proces. Większość z nich stara się dać odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Dlaczego przedsiębiorstwo wchodzi na ścieżkę umiędzynarodowienia swojej działalności? Odpowiedź na to pytanie pozwala zrozumieć motywy, które skłaniają firmy do internacjonalizacji.
2. W jakiej formie przedsiębiorstwo internacjonalizuje swoją działalność? Odpowiedź umożliwia poznanie strategii wyboru formy wejścia i rozwoju firmy na zagranicznych rynkach.
3. Na jakich rynkach zagranicznych przedsiębiorstwo działa? Odpowiedź koncentruje się na analizie czynników lokalizacji, które przedsiębiorstwo bierze pod uwagę, podejmując decyzje co do wyboru rynków ekspansji zagranicznej.

Odpowiedzi na te trzy pytania zależą od wielu czynników, zarówno o charakterze mikroekonomicznym, a więc leżących po stronie przedsiębiorstwa podejmującego tak ważne decyzje z punktu widzenia jego rozwoju, jak i makroekonomiczne, zależne od otoczenia kraju macierzystego firmy i kraju goszczącego. Jednym z czynników mikroekonomicznych, który determinuje te odpowiedzi, jest wielkość internacjonalizującego się przedsiębiorstwa. Uwaga ta wydaje się być istotną, gdyż inne czynniki wpływają na motywy, formy i wybór rynków zagranicznych dużej korporacji, a inne małego przedsiębiorstwa.

Przed globalizacją rynków można było zauważyć segmentację zakresu działalności przedsiębiorstw w zależności od ich wielkości, gdyż duże firmy konkurowały przede wszystkim na międzynarodowych rynkach, a małe – na lokalnych. Lecz powstanie globalnego konkurencyjnego otoczenia zmieniło ten obraz. Globalizacja usunęła wiele barier, które oddzielały krajowe od międzynarodowych rynków oraz obszar konkurencji małych i dużych firm. Niezależnie od wielkości, większość firm została zmuszona do konkurowania i stały się one regionalnymi lub globalnymi, aby przetrwać w nowym konkurencyjnym środowisku. Jeżeli nawet firma powstrzymuje się od wejścia na zagraniczny rynek, to z powodu

* Autorka jest pracownikiem Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, e-mail: przybylk@uek.krakow.pl. Artykuł wpłynął do redakcji w lipcu 2010 r.

¹ *Born global* – przedsiębiorstwa od początku globalne.

działalności zagranicznych firm na jej krajowym rynku zmuszona jest stawić czoło konkurencji. Ten przymus konkurencji z zagranicznymi firmami w kraju i zagranicą spowodował, że mniejsze firmy przeszły nawet większe zmiany niż ich duzi konkurenci. Małe przedsiębiorstwa musiały dokonać restrukturyzacji organizacyjnej, produktowej i technologicznej, aby stworzyć warunki do rozwoju na zagranicznych rynkach i do sprostania panującej tam konkurencji. Często pozbawione są doświadczenia i wiedzy o zagranicznych rynkach, a brak potencjalnych wskazówek, dostarczonych przez badaczy zjawiska internacjonalizacji, nie ułatwia im wejścia i rozwoju na tych rynkach.

Studiując literaturę przedmiotu, można zauważyć, że większość teorii międzynarodowego biznesu dotyczy internacjonalizacji dużych firm, przeważnie transnarodowych korporacji. Z wyjątkiem kilku modeli etapowej internacjonalizacji i ewentualnie koncepcji sieci biznesowych, inne teorie w niewielkim stopniu objaśniają to zjawisko w odniesieniu do małych przedsiębiorstw. Ale nawet etapowe podejście do procesu ekspansji zagranicznej nie wyjaśnia obecnie tego zjawiska, gdyż wiele małych i średnich firm internacjonalizuje swoją działalność niezgodnie z tą teorią. Zaobserwowano także coraz większy ich udział na międzynarodowych rynkach, przeważnie w formie eksportu, oraz coraz szybsze tempo ich umiędzynarodowienia.

Tradycyjne a współczesne postrzeżenie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

W literaturze ekonomicznej można zidentyfikować dwa tradycyjne obszary badań, które zaowocowały powstaniem następujących modeli etapowej internacjonalizacji: modelu uppsalskiego (Uppsala Model, U-M) [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, s. 305-322], [Johanson, Vahlne, 1977, s. 23-32], [Luostarinen, Welch, 1988, s. 36], [Johanson, Vahlne, 1990, s. 11-24], [Johanson, Mattson, 1993] oraz modeli innowacyjnych (Innovation Model, I-M) [Bilkey, Tassar, 1997, s. 93-98], [Cavusgil, 1980, s. 273-281], [Reid, 1983, s. 45-56], [Czinkota, 1982], [Luostarinen, Hellman, 1994]. Oba ujęcia stwierdzają, że przedsiębiorstwa internacjonalizują się w sposób stopniowy, sekwencyjny, a więc wymagają długiego okresu, aby stać się międzynarodowymi, co jest spowodowane brakiem wiedzy o zagranicznych rynkach, niechęcią do podejmowania ryzyka i postrzeganiem wysokiego poziomu niepewności w działalności za granicą, szczególnie w krajach o dużym dystansie psychicznym. Model uppsalski traktuje internacjonalizację jako proces, w trakcie którego przedsiębiorstwo zdobywa coraz większą wiedzę o zagranicznych rynkach, co umożliwia mu przejście na kolejny, wyższy etap tego procesu, który związany jest z rosnącym zaangażowaniem się firmy. W modelu tym wyróżniono cztery etapy:

- eksport sporadyczny,
- eksport pośredni,
- utworzenie zagranicznej filii handlowej (eksport bezpośredni),
- utworzenie zagranicznej filii produkcyjnej.

Sekwencyjność działania firmy, widoczną w jej przechodzeniu do kolejnego, bardziej rozwiniętego etapu, zaobserwowano także w przypadku podejmowania operacji w nowych krajach. Obszarem szczególnie zainteresowania był fakt, że kolejność czasowa tych działań jest powiązana z dystansem psychicznym dzielącym kraj macierzysty od krajów goszczących. Dystans psychiczny został zdefiniowany jako suma czynników utrudniających przepływ informacji między firmą a rynkiem, na którym ona działa. Zdaniem autorów modelu, firmy w pierwszej kolejności dokonują ekspansji na rynki „psychicznie bliższe”, a następnie zdobytą na nich wiedzę wykorzystują w ekspansji na dalsze rynki, czyli te o większym dystansie psychicznym.

Zarówno w przypadku przejścia na wyższy etap internacjonalizacji na konkretnym rynku zagranicznym, jak i w przypadku poszerzenia działalności gospodarczej na nowe rynki zagraniczne, firmie niezbędna jest wiedza rynkowa. W zależności od sposobu zdobywania jej przez przedsiębiorstwo, autorzy modelu uppsalskiego wyróżnili: wiedzę obiektywną (*objective knowledge*) i wiedzę doświadczalną (*experiential knowledge*). Zdobywanie wiedzy obiektywnej jest stosunkowo łatwe, ponieważ można się jej nauczyć, a zasób tej wiedzy może być wykorzystywany na różnych zagranicznych rynkach, ponieważ ma ona charakter uniwersalny. Natomiast pozyskanie wiedzy doświadczalnej jest o wiele trudniejsze, gdyż można ją osiągnąć jedynie poprzez osobiste doświadczenie na konkretnym rynku zagranicznym. W przypadku wiedzy opartej na doświadczeniu, podkreśla się znaczenie zmian zachodzących w zakresie usług świadczonych przez kapitał ludzki (...*samego w sobie doświadczenia nie da się nikomu przekazać, ponieważ tkwi ono w ludziach i nie może być ono w żaden sposób z nich wydzielone. Większość doświadczenia przedsiębiorców jest często tak ściśle związana ze szczególną grupą okoliczności, że znaczna część najcenniejszych usług świadczonych przez nich dostępna jest tylko w owych okolicznościach*) [Johanson, Vahlne, 1977, s. 28]. To właśnie taki rodzaj wiedzy jest najcenniejszy dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego ekspansji na zagraniczne rynki. Rynkowa wiedza doświadczalna, w odróżnieniu od obiektywnej, pozwala na postrzeganie i precyzowanie konkretnych szans rozwoju przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach oraz umożliwia ich ocenę w kontekście bieżącej i przyszłej jego działalności.

Drugi obszar badań etapowego procesu internacjonalizacji zaowocował powstaniem tzw. innowacyjnych modeli internacjonalizacji. Z ich perspektywy internacjonalizacja jest także procesem stopniowym i długotrwałym. Powolność tego procesu odzwierciedla niechęć menadżerów do podejmowania ryzyka i ich niezdolność do sprawnego i efektywnego przyswajania wiedzy o rynku. Modele te traktują decyzje o rozpoczęciu zagranicznej ekspansji, o wejściu na kolejny nowy rynek zagraniczny oraz o przejściu na wyższy etap internacjonalizacji jako innowację, kładąc nacisk na sekwencyjny charakter procesu uczenia się w związku z adaptowaniem tych innowacji. Najważniejsze modele innowacyjne zaprezentowano w tablicy 1.

Tablica 1

Innowacyjne modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Bilkey i Tesar [1977]	Cavusgil [1980]	Reid [1981]	Czinkota [1982]
<p>Etap 1 Zarząd firmy nie jest zainteresowany eksportem</p> <p>Etap 2 Zarząd zainteresowany realizacją zamówień złożonych z zagranicy, ale nie rozpatruje możliwości aktywnej działalności eksportowej</p> <p>Etap 3 Zarząd aktywnie bada możliwość aktywnej działalności eksportowej</p> <p>Etap 4 Firma eksperymentuje, eksportując do kraju o małym dystansie psychicznym</p> <p>Etap 5 Firma staje się doświadczonym eksporterem</p> <p>Etap 6 Zarząd bada możliwość eksportu do innych krajów o coraz większym dystansie psychicznym</p>	<p>Etap 1 Firma sprzedaje produkty tylko na rynku krajowym</p> <p>Etap 2 Faza przedeksportowa: firma szuka informacji i ocenia możliwości podjęcia eksportu</p> <p>Etap 3 Zaangażowanie eksperymentalne: firma eksportuje w ograniczonym zakresie do kraju o małym dystansie psychicznym</p> <p>Etap 4 Aktywne zaangażowanie eksportowe do większej liczby krajów (eksport bezpośredni – wzrost sprzedaży za granicą)</p> <p>Etap 5 Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów, wybierając między rynkiem lokalnym a rynkami zagranicznymi</p>	<p>Etap 1 Świadomość eksportu: problem rozpoznania możliwości, pojawienie się zapotrzebowania z zagranicy na produkty firmy</p> <p>Etap 2 Intencja eksportowania: motywy, podejście, oczekiwania dotyczące eksportu</p> <p>Etap 3 Próba eksportu: osobiste doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej</p> <p>Etap 4 Rozwój eksportu: efekty zaangażowania w działalność eksportową</p> <p>Etap 5 Ocena eksportu: adaptacja działalności eksportowej lub odrzucenie działalności eksportowej</p>	<p>Etap 1 Firma nie jest zainteresowana eksportem</p> <p>Etap 2 Firma częściowo zainteresowana eksportem</p> <p>Etap 3 Firma odkrywająca rynki zagraniczne</p> <p>Etap 4 Firma eksperymentująca</p> <p>Etap 5 Doświadczony niewielki eksporter</p> <p>Etap 6 Doświadczony duży eksporter</p>

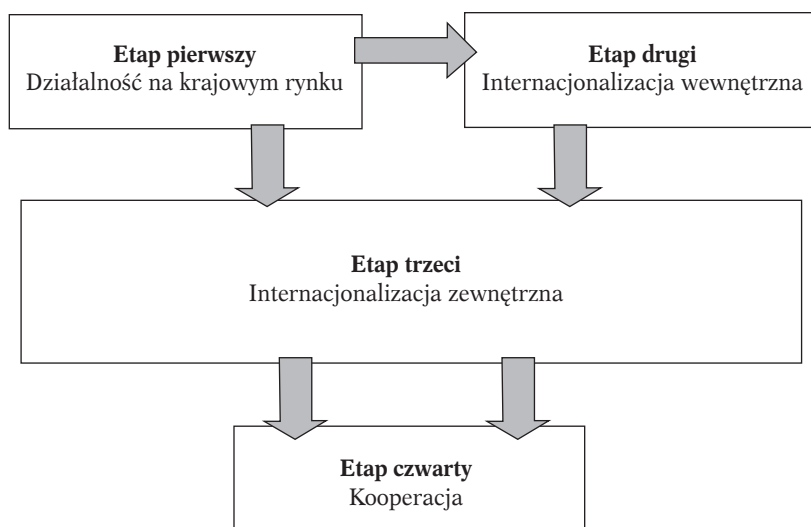
Źródło: opracowano na podstawie: Andersen [1993, s. 213]

Główna różnica w przedstawionych innowacyjnych modelach internacjonalizacji polega na różnej liczbie etapów i różnym nastawieniu menadżerów do eksportu. Warto tutaj zauważyć, że autorzy tych modeli zajmują się tylko jedną formą internacjonalizacji, a mianowicie eksportem, który analizują na różnych etapach jego rozwoju. Aż w trzech modelach (Bilkey i Tassar, Cavusgil, Czinkota) firma w pierwszym etapie koncentruje się wyłącznie na krajowym rynku, nie okazując żadnego zainteresowania eksportem. To zainteresowanie pojawia się w drugim etapie. Zasadnym jest więc przypuszczenie, iż musi zaistnieć jakiś zewnętrzny lub wewnętrzny czynnik inicjujący decyzje eksportowe. W przypadku modelu Bilkey'a i Tessara jest to czynnik zewnętrzny (zamówienia z zagranicy), natomiast w pozostałych dwóch przypadkach – czynnik wewnętrzny. Jedynie czwarty model (Reid) opisuje firmę, która już w pierw-

szym etapie jest zainteresowana eksportem i aktywnie poszukuje możliwości rozwoju na zagranicznych rynkach. W tym przypadku czynnik zewnętrzny lub wewnętrzny wpływa na przejście firmy do następnego etapu internacjonalizacji. Poza różnymi czynnikami inicjującymi eksport, różnice pomiędzy przedstawionymi modelami zdają się być raczej semantycznymi niż faktycznymi różnicami procesu internacjonalizacji: [Andersen, 1993, s. 209-231].

Oprócz najczęściej przedstawianych w literaturze przedmiotu modeli innowacyjnych (tablica 1), do grupy tej należałoby zaliczyć także model internacjonalizacji opracowany przez Luostarinen i Hellmana [1994], który powstał na podstawie obserwacji małych firm w procesie ekspansji na zagraniczne rynki (rys. 1).

Rysunek 1. Model internacjonalizacji małych przedsiębiorstw



Źródło: Luostarinen, Hellman [1994]

Powyższy model obejmuje cztery etapy. Pierwszy z nich, nazwany przez autorów „etapem krajowym” (*domestic stage*), to okres, w którym firma nie podejmuje żadnej działalności na zagranicznych rynkach. W drugim etapie – wewnętrznej internacjonalizacji (*inward stage*) – zagraniczna aktywność firmy ograniczana jest do transferu z zagranicy technologii i/lub importu surowców i komponentów do dalszej produkcji. W literaturze przedmiotu taki rodzaj powiązania z rynkami zagranicznymi nosi nazwę internacjonalizacji biernej. Kolejny etap, określany mianem „zewnętrznej internacjonalizacji” (*outward stage*) ma charakter aktywnej internacjonalizacji i obejmuje: eksport, utworzenie filii handlowej i filii produkcyjnej za granicą, sprzedaż licencji i inne niekapitałowe formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Ostatni, czwarty etap kooperacji

(*cooperation stage*) ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo wchodzi w powiązania kooperacyjne, zarówno pionowe, jak i poziome, na wielu zagranicznych rynkach, z następujących obszarów działalności: produkcji, handlu i działalności badawczo-rozwojowej, często tworząc międzynarodową sieć biznesową.

Zasadnicza różnica między przedstawionym modelem a omawianymi wcześniej modelami innowacyjnymi polega na tym, że ten pierwszy rozszerza ramy ekspansji zagranicznej poza eksport, co oznacza, że małe firmy w miarę przechodzenia na wyższe etapy, zwiększają swoje zaangażowanie na zagranicznych rynkach. Dalej jednak obowiązuje tu zasada sekwencyjności i stopniowego rozwoju firmy za granicą, czyli musi ona pokonać kolejne etapy, aby stać się w pełni międzynarodową.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z krytyką etapowego ujęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa [Andersen, 1993, s. 209-231], [Oviatt, McDougall, 1997, s. 85-99], [Harveston, Kedia, Davis, 2000, s. 92-99], Moen, Servais, 2002, s. 49-72], [Fan, Phan, 2007, s. 1113-1131], [Weerawardena, Mort, Liesch, Knight, 2007, s. 294-306], [Gorynia, Jankowska, 2007, s. 21-44]. Zarówno rozważania teoretyczne, jak i empiryczne, kwestionują taką koncepcję internacjonalizacji. Krytyka ta nasiliła się, kiedy badania wykazały, że zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które nie zachowują się zgodnie z etapowym schematem umiędzynarodowienia. Coraz więcej firm, przede wszystkim należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, pojawia się na zagranicznych rynkach, a nawet na globalnym, znacznie szybciej niż to sugeruje tradycyjne postrzeganie internacjonalizacji. Takie przedsiębiorstwa określane są mianem *born global*. Z krytyki etapowej i sekwencyjnej internacjonalizacji wynika, że nie dostarcza ona wyjaśnienia powodów, dla których firmy *born global* od samego początku ich powstania konkurują międzynarodowo, a nie ograniczają się tylko do lokalnych czy krajowych rynków. Tak więc zjawisko *born global* prezentuje istotne wyzwanie wobec tradycyjnej teorii internacjonalizacji firmy [Knight, Cavusgil, 1996, s. 11-26].

Problematyka przedsiębiorstw, które internacjonalizują się od momentu rozpoczęcia swojej działalności lub wkrótce potem, zaczęła zwracać uwagę badaczy na przełomie osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych lat ubiegłego wieku. W 1993 roku Rennie [1993, s. 45-52] po raz pierwszy użył pojęcia *born global* nie definiując go jednak szczegółowo. Dokonali to dopiero Knight i Cavusgil [1996, s. 11], przedstawiając *born globals* jako małe firmy, na ogół zorientowane na rozwój wysokich technologii, które rozpoczynają działalność na rynkach międzynarodowych wkrótce od ich powstania.

Zanim jednak koncepcja *born global* zostanie dokładniej omówiona, należy zauważyć, że wielu badaczy internacjonalizacji zauważyło, że coraz więcej firm rozwija się na zagranicznych rynkach niekoniecznie w sposób etapowy. Jedną z pierwszych kategorii użytych do opisanie tego zjawiska było pojęcie *leapfrogging* [Hedlund, Kverneland, 1985, s. 41-49], które powstało w wyniku spostrzeżenia, że firmy często przeskakują wyznaczone przez modele etapy, a także wchodzi na zagraniczne rynki w bardziej zaawansowanych formach niż eksport. Zastanawiano się także, czy dotyczy ono wszystkich firm czy tylko

małych, czy tylko tych z sektora wysokich technologii czy niezależnie od branży, w której działają. W późniejszych latach 80. XX wieku pojawiło się wiele artykułów na temat firm od początku zorientowanych międzynarodowo, które definiowano w różny sposób. Jedno z pierwszych określeń było *Innate Exporters* [Ganitsky, 1989, s. 50-65] (urodzeni eksporterzy) w przeciwieństwie do *adaptive exporters* (przysposobieni eksporterzy). Firmy *Innate exporters* są bardzo elastyczne w swych działaniach, a menadżerowie ich są bardziej zorientowani międzynarodowo niż w pozostałych firmach. Następnie pojawiło się pojęcie *High Technology Start-Ups* [Jolly, Alahuhta, Jeannet, 1992, s. 71-82] określające firmy, których założyciele byli z różnych krajów, a ich strategia była skierowana na niszowe rynki, same zaś firmy, dzięki wysoko rozwiniętym pod względem technologii czynnikom wytwórczym i produktom, mogły być międzynarodowe zaraz od momentu powstania. Kolejna kategoria *International New Ventures* (INV), [McDougall, Shane, Oviatt, 1994, s. 469-487] określa firmy, które od momentu powstania dążą do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystywanie zasobów pochodzących z wielu krajów, sprzedając swoje produkty równocześnie na wielu zagranicznych rynkach. Natomiast Rialp [Rialp, Rialp, Urbano, Vaillant, 2005, s. 2, 148], dokonując przeglądu powstałych wcześniej pojęć związanych z nową ścieżką internacjonalizacji, wprowadzili kategorię *Early Internationalizing Firms* jako wspólną etykietę dla nowych przedsiębiorstw, będących międzynarodowymi od samego początku.

Tablica 2

Terminologia firm internacjonalizujących się niezgodnie z tradycyjną ścieżką przebiegu tego procesu

Autorzy	Terminologia
Jolly, Alahuhta, Jeannet [1992]	<i>High Technology Start-ups</i>
Rennie [1993], Knight, Cavusgil [1996], Madsen, Servais [1997], Aspelund, Moen [2001], Sharma, Blomstermo [2003], Gabrielsson, Kirpalani [2004]	<i>Born Global</i>
McDougall, Shane, Oviatt [1994, 2003], Oviatt, McDougall [1994, 1997]	<i>International New Ventures</i>
Oviatt, McDougall [1995]	<i>Global Start-ups</i>
McAuley [1999]	<i>Instant Exporters</i>
Bell, McNaughton, Young [2001]	<i>Born-again Global Firms</i>
Fillis [2001]	<i>Instant Internationals</i>
Kundu, Katz [2003]	<i>Born-Internationals</i>
Dimitratos [2003]	<i>Micromultinationals</i>
Rialp, Rialp, Urbano, Vaillant [2005]	<i>Early Internationalizing Firms</i>

Źródło: opracowano na podstawie: Svensson [2006, s. 1311-1317]

Międzynarodowa arena, kiedyś uważana za niedostępną dla nowych i małych firm, coraz częściej staje się obecnie potrzebą i rozwiązaniem strategicznym dla ich rozwoju. Niektórzy badacze szacują, że nawet do 25% nowopowstałych przedsiębiorstw jest typu *born global*. O pozostałych 75% mówi się *gra-*

dual globalizers (etapowi, stopniowi globalizatorzy), co oznacza, że postępują i rozwijają się na zagranicznych rynkach wolniej, przechodząc poprzez kolejne etapy procesu internacjonalizacji [Harveston, 2000].

Jak wynika z zestawionych pojęć w tablicy 2, nadal brak jest zgodności co do stosowanej terminologii pomiędzy naukowcami, którzy wykazują raczej tendencję do posługiwania się swoimi własnymi określeniami. Trudno dopatrzeć się starań w kierunku osiągnięcia w tym zakresie porozumienia [Svensson, 2006, s. 1311-1317].

W niniejszym artykule będzie używane pojęcie *born global*, które, jak widać to w tablicy 3, także jest różnie interpretowane przez autorów zajmujących się badaniem tego zjawiska.

Tablica 3

Przegląd kryteriów wyodrębnienia przedsiębiorstw typu *born global*

Autor (rok)	Interpretacja pojęcia firm <i>born global</i>
Zhou, Wu, Luo (2007)	Podstawowe kryteria dla firm <i>born global</i> : 1. firma najpóźniej do trzech lat działania na krajowym rynku rozpoczyna internacjonalizację (włączając działania eksportowe i importowe) 2. znaczące zaangażowanie eksportowe – co najmniej 10% eksportu
Freeman, Edwards, Schroder (2006)	Małe firmy (mniej niż 100 pracowników), których internacjonalizacja przebiega z powodzeniem w pierwszych 2 latach istnienia.
Knight, Madsen, Servais (2004)	Maksymalnie 20-letnie firmy, których internacjonalizacja nastąpiła średnio w okresie 3 lat od powstania, a eksport stanowi nie mniej niż 25% całej sprzedaży.
Knight, Cavusgil (2004)	Firmy, które rozwijają się relatywnie szybko na zagranicznych rynkach i wykazują wyjątkowe umiejętności w biznesie międzynarodowym, czego miarą jest poprawa wyników ekonomicznych wkrótce od momentu ich założenia.
Andersson, Wictor (2003)	Firma, która osiąga 25% przychodów ze sprzedaży zagranicznej w okresie 3 lat od powstania i próbuje osiągnąć znaczącą przewagę konkurencyjną poprzez użycie zasobów i sprzedaż produktów równocześnie do wielu krajów.
Moen, Servais (2002)	Firmy eksportujące od początku powstania.
Moen (2002)	Przedsiębiorstwa, których udział eksportu w przychodach jest wyższy niż 25% i które są założone po 1990 roku.
Rasmussen, Madsen, Evangelista (2001)	Firmy, które nastawione są na międzynarodowy rynek a nawet na globalny rynek zaraz po powstaniu. Mają one wysoki udział sprzedaży zagranicznej (prawie 70%) i przypominają najbardziej międzynarodowo ukierunkowanych eksporterów w porównaniu do ich wewnętrznych możliwości i konkurencyjnych zasobów (wyspecjalizowana produkcja). Jednakże z powodu małych rozmiarów i ograniczonych zasobów, firmy te działają na zagranicznych rynkach niezbyt oddalonych od kraju macierzystego.
Madsen, Rasmussen, Servais (2000)	Firmy, które zostały założone po 1976 roku i osiągnęły 25% udziału sprzedaży zagranicznej w ogólnym obrocie w okresie 3 lat od powstania.
Harveston, Kedia, Davis (2000)	Firmy, w których działalność eksportowa oparta jest na koordynacji w czasie i w przestrzeni.

Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od szczegółowych cech przypisywanych *born global*, można wyodrębnić kilka najważniejszych, które stanowią o istocie ich internacjonalizacji. Po pierwsze, ma ona miejsce bardzo wcześnie od momentu powstania firmy a nawet równocześnie z nim. Po drugie, sprzedaż zagraniczna może być skierowana jednocześnie na wiele zagranicznych rynków. Po trzecie, kraje, od których firma rozpoczyna działalność, mogą charakteryzować się dużym dystansem psychicznym względem kraju macierzystego. Po czwarte, pierwotny sposób wejścia na zagraniczne rynki może być jednym z kilku dostępnych, a mianowicie: eksport, sprzedaż umowy licencyjnej i franchisingowej, joint ventures czy nawet bezpośrednie inwestycje zagraniczne [McDougall, Oviatt, 2000, s. 902-906]. Po piąte, w rezultacie rozwoju technologii informatycznych, transportowych i komunikacyjnych, menadżerowie umiędzynaradawiającej się firmy mogą zdobywać klientów na całym świecie oraz szybko uzyskiwać dostęp do wiedzy o zagranicznych rynkach. Po szóste, większość *born globals* jest bardzo przedsiębiorcza w swych działaniach międzynarodowych i nie cechuje je niechęć do podejmowania ryzyka związanego z działalnością za granicą.

Istnienie powyższego zjawiska pokazuje, że coraz więcej firm szybciej podlega procesowi internacjonalizacji. Nie dotyczy to obecnie wyłącznie większych podmiotów o ustabilizowanej pozycji rynkowej, ale również całkowicie nowych przedsięwzięć. Rynki międzynarodowe, oraz skuteczne konkurowanie na nich, przez wiele lat uznawane były za sferę niedostępną dla nowopowstałych, małych przedsiębiorstw o ograniczonych zasobach. Biznes międzynarodowy postrzegany był jako domena dużych, zasobnych firm, zaś sama ekspansja zagraniczna traktowana była jako stopniowa i zachodząca wskutek przemyślanych decyzji oraz jedynie w następstwie ugruntowania pozycji na rynku krajowym. Zjawisko *born globals* stanowi zatem zaprzeczenie owego konwencjonalnego podejścia. Z punktu widzenia strategii działalność międzynarodowa jest obecnie dla wielu małych podmiotów nie tylko wyborem, ale niejednokrotnie wręcz koniecznością [McDougall, Shane, Oviatt, 1994, s. 469-487].

Born global to najczęściej firmy niszowe, działające w branżach związanych z zaawansowanymi technologiami. Ich produkty są zazwyczaj innowacyjne, wysokiej jakości lub posiadają wartość dodaną, która odróżnia i wyróżnia je na tle konkurencji [Knight, 2000, s. 12-32]. Wielokrotnie specjalizują się one w produkcji jednego określonego dobra, np. oprogramowania komputerowego lub ich asortyment jest w niewielkim stopniu zróżnicowany. Dlatego też przeważnie kierują się one na wielkie, chłonne rynki krajów wysoko rozwiniętych [Duliniec, 2007, s. 23], ponieważ są to przedsiębiorstwa nowe i małe, nie posiadają zbyt dużych zasobów, w tym doświadczalnej wiedzy rynkowej. Nie stanowi to jednak dla nich przeszkody w internacjonalizacji, gdyż często angażują się w sieci biznesowe, co daje im możliwość korzystania z wiedzy i doświadczenia innych uczestników takiej sieci [Duliniec, 2007, s. 22]. W branżach, w których działają *born global*, niejednokrotnie na różnych rynkach, występuje jednorodny popyt, co pozwala im stosować wysoko wystandaryzowane marketingowe strategie, które są możliwe do realizacji przy relatywnie niewielkich zasobach.

Kadra menadżerska w firmach tego typu ma już duże doświadczenie i sieć własnych, nieformalnych kontaktów, które mogą być wykorzystywane, a które rekompensują brak doświadczenia firmy jako całości. Najczęściej również założyciele są nastawieni na ekspansję i nie boją się ryzykować, charakteryzuje ich myślenie globalne, są urodzonymi kosmopolitami [Duliniec, 2007, s. 32]. Menadżerowie w *born global* mają silnie międzynarodową orientację i wykorzystują szanse, jakie daje im internacjonalizacja.

Metodologia badań

Głównym celem tego artykułu jest wykorzystanie nowej koncepcji *born global* do objaśnienia zjawiska internacjonalizacji polskich małych i średnich firm oraz ustalenie cech charakterystycznych dla nich. Dodatkowym celem jest pokazanie różnic między tradycyjnym a nowym podejściem do tego zjawiska. Aby zrealizować te cele, sformułowano dwie główne hipotezy badawcze:

H-1: Tradycyjne modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie w pełni wyjaśniają ten proces, szczególnie w odniesieniu do MSP.

H-2: Zasadnym jest twierdzenie o istnieniu nowego zjawiska *born global* wśród małych i średnich przedsiębiorstw Polsce.

W celu weryfikacji postawionych hipotez opracowano kwestionariusz ankietowy². Lista polskich przedsiębiorstw-eksporterów została przygotowana na podstawie bazy danych uzyskanej ze strony internetowej czasopisma „Puls Biznesu”³. Na podstawie kryterium liczby zatrudnionych wybrano 415 firm, do których wysłano ankietę. W odpowiedzi otrzymano 61 wypełnionych ankiet (co stanowi 14,7% badanej próby). Osiem z nich, z racji niekompletności bądź błędnego wypełnienia, zostało odrzucone, tym samym 53 ankiety stały się podstawą badań. Wśród analizowanych przedsiębiorstw największy procent stanowią firmy średnie (34), następnie małe (14), a grupa mikro jest reprezentowana przez 5 firm.

W niniejszym artykule pod pojęciem *born globals* rozumiemy będziemy:

- niezależne, krajowe małe i średnie przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie nie przekracza 249 osób,
- przedsiębiorstwa powstałe po 1989 roku,
- równocześnie z rozpoczęciem działalności na krajowym rynku lub najpóźniej w trzecim roku od momentu powstania, przedsiębiorstwa te rozpoczynają ekspansję zagraniczną,
- w okresie pierwszych trzech lat funkcjonowania udział sprzedaży zagranicznej w rocznych przychodach tych przedsiębiorstw musi osiągnąć co najmniej 30%⁴.

Ankieta dostarczyła wiedzy z zakresu internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw w następujących obszarach problemowych:

- wyboru formy wejścia na zagraniczny rynek,

² Ankietę przeprowadzono między czerwcem a październikiem 2009 roku.

³ <http://www.gazele.pl>

⁴ Kryteria te przyjęto na podstawie analizy tablicy 2.

- wyboru pierwszego zagranicznego rynku,
- okresu między powstaniem firmy a jej wejściem na zagraniczny rynek,
- liczby rynków zagranicznych, na których funkcjonuje firma,
- udziału eksportu w ogólnej sprzedaży.

Prezentacja wyników badań

Wybór formy wejścia na zagraniczny rynek

Dokonując wyboru formy wejścia na zagraniczny rynek, firma typu *born global* może zdecydować się na ominięcie niektórych etapów internacjonalizacji i rozpocząć ten proces od form bardziej zaawansowanych, wymagających od przedsiębiorstwa większego zaangażowania na zagranicznych rynkach.

Natomiast tradycyjne modele etapowej i sekwencyjnej internacjonalizacji zakładają, że firma rozpoczyna działalność na krajowym rynku, a na zagraniczne wchodzi przeważnie w formie eksportu pośredniego. Wybór eksportu pośredniego jako podstawowej, a często jedynej formy umiędzynarodowienia, nie wymaga relatywnie dużego zaangażowania firmy za granicą oraz charakteryzuje się niższym ryzykiem związanym z prowadzeniem biznesu w międzynarodowym otoczeniu. Dopiero w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia na zagranicznych rynkach, niektóre firmy decydują się na przejście na wyższe etapy internacjonalizacji.

Podjęcie i realizacja decyzji o formie ekspansji zagranicznej nie należy jednak do łatwych zadań. Przedsiębiorcy muszą mieć do zaoferowania zagranicznym odbiorcom innowacyjne, konkurencyjne produkty, posiadać międzynarodowe kontakty, znać zasady funkcjonowania biznesu międzynarodowego i umieć wykorzystywać nadarzające się na nich okazje, a nade wszystko muszą umieć zorganizować źródła finansowania dla rozpoczęcia działalności gospodarczej za granicą. W zależności od ilości oraz jakości zasobów i umiejętności, jakimi dysponują przedsiębiorstwa, realizują one różne formy umiędzynarodowienia.

Tablica 4

Formy wejścia małych i średnich polskich przedsiębiorstw na zagraniczne rynki

Formy internacjonalizacji	Liczba firm i %	Mikro	Małe	Średnie
Eksport pośredni	14 – 26,41%	1	3	10
Eksport bezpośredni	28 – 52,82%	3	7	18
ZIB	–	–	–	–
Sprzedaż licencji	1 – 1,88%	–	1	–
Zawarcie umowy franchisingowej	2 – 3,76%	–	1	1
Sojusz strategiczny	4 – 7,54%	1	1	2
Kontrakt menadżerski	3 – 5,66%	–	1	2
Budowa zakładu pod klucz	1 – 1,88%	–	–	1
Ogółem	53 – 100%	5	14	34

Źródło: opracowanie własne

Małe i średnie przedsiębiorstwa, charakteryzujące się niewielkim potencjałem zasobowym, dokonują więc ekspansji zagranicznej w mniej zaawansowanych formach, głównie w postaci eksportu. Jak pokazują dane w tabelicy 4, badane przedsiębiorstwa potwierdzają powyższą tezę, gdyż 79,23% wykorzystało eksport jako formę wejścia na zagraniczne rynki, a tylko 20,77% wybiera formę bardziej zaawansowaną, tzn. najczęściej różnego rodzaju powiązania kooperacyjne. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie jest obecne na rynkach zagranicznych w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Dodatkowo należy odnotować, że wszystkie uwzględnione w badaniach firmy, a więc i te, które wybrały inne niż eksport formy wejścia na pierwszy zagraniczny rynek, są obecnie eksporterami.

Z tabelicy 4 wynika także, że wśród przedsiębiorstw dominuje eksport bezpośredni, który realizują wyspecjalizowane w tym działy badanych firm (np. dział eksportowy, dział handlu zagranicznego, dział handlowy). Porównując te wyniki z koncepcją modelu uppsalskiego, można z pewnym zastrzeżeniem stwierdzić, że polskie badane firmy rozpoczynają działalność na zagranicznych rynkach od trzeciego etapu. Zastrzeżenie to wynika z faktu, że zgodnie z modelem uppsalskim, trzeci etap to eksport bezpośredni, ale realizowany przez własne filie handlowe zlokalizowane za granicą, a nie – jak w polskim przypadku – przez działy firm zlokalizowane w kraju.

Natomiast analizując wyniki z tabelicy 4 w kontekście innowacyjnych modeli internacjonalizacji, które sprowadzają umiędzynarodowienie MSP tylko do eksportu, można stwierdzić, że polskie firmy podejmują próby wejścia na zagraniczne rynki także w innych niż eksport formach. Poddane badaniu przedsiębiorstwa zdołały zaistnieć na rynkach zagranicznych w postaciach innych form niż eksport tylko dlatego, że odkryły i wykorzystały niszę rynkową (sojusz strategiczny, sprzedaż licencji), posiadają dobrze wykwalifikowaną i wyspecjalizowaną kadrę (kontrakty menadżerskie), menadżerowie firm mieli wcześniej kontakty międzynarodowe (sojusze strategiczne), pokonały konkurencję swoim profesjonalizmem i stosunkowo niskimi kosztami (budowa zakładów pod klucz) lub funkcjonowały w międzynarodowej sieci biznesowej (franchising).

Wybór rynków zagranicznych

Born global dokonuje selekcji rynków zagranicznych, oceniając raczej swoje możliwości rozwoju i realizując strategię szybkiej internacjonalizacji niż biorąc pod uwagę zjawisko dystansu psychicznego [Vahlne, Nordström, 1993, s. 529-546].

O'Grady określił dystans psychiczny jako stopień niepewności co do rynku zagranicznego, który jest skutkiem różnic kulturowych i odmienności w prowadzeniu biznesu [O'Grady, Lane, 1996, s. 311]. W kontekście selekcji rynków zagranicznych, będących przedmiotem zainteresowania firm, modele etapowe podkreślają, że przedsiębiorstwa, szczególnie na początku internacjonalizacji, wybierają rynki o małym dystansie psychicznym w porównaniu z krajem

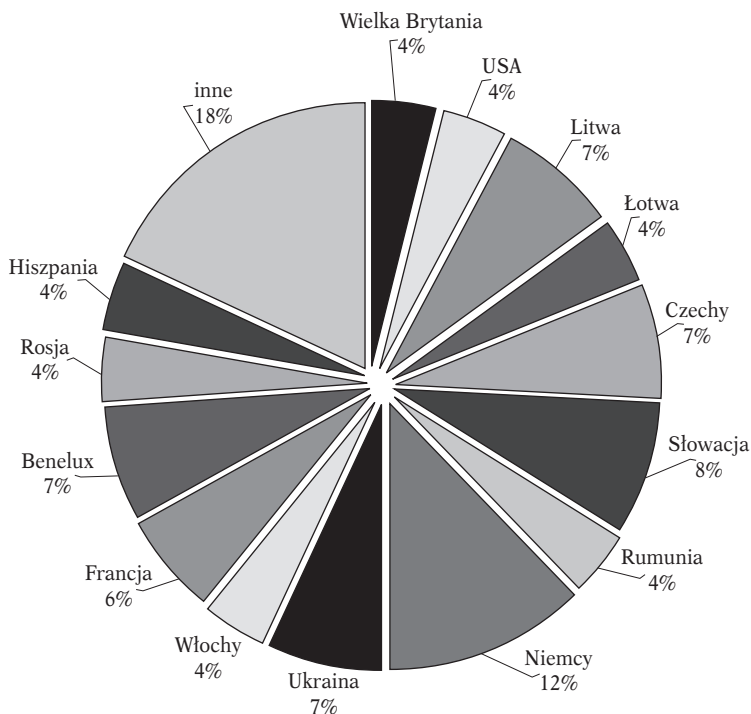
macierzystym i stopniowo przesuwają się na rynki bardziej odległe. Kategoria ta stanowi ważny element modelu uppsalskiego i jest ona określana przez następujące czynniki: różnice językowe, kulturowe i w praktykach biznesowych, a także różnice w poziomie rozwoju gospodarczego, które uniemożliwiają lub utrudniają przepływ informacji między firmą a rynkiem. Im te różnice są większe, tym informacje płynące z rynku są trudniejsze do zrozumienia. Tylko poprzez doświadczenie firma może przezwyciężyć dystans psychiczny, a ponieważ wymaga to dłuższego czasu, proces internacjonalizacji nowych firm jest stopniowy i sekwencyjny. Firmy mają więc tendencje do rozpoczynania umiędzynarodowienia od rynków bliższych, a w miarę zwiększania zaangażowania i poznawania mechanizmów ich działania, wchodzą na rynki, które coraz bardziej różnią się od krajowego [Przybylska, 2009, s. 308].

Znaczenie dystansu psychicznego w wyborze pierwszego rynku zagranicznego w innowacyjnych modelach internacjonalizacji uwzględnione jest tylko w dwóch przypadkach (tablica 1), a mianowicie w modelu autorstwa Bilkey'a i Tessara (etap 4) oraz Cavusgila (etap 3).

Natomiast z perspektywy firm *born globals*, dystans psychiczny nie odgrywa ważnej roli w wyborze zagranicznych rynków, gdyż szukają one za granicą przede wszystkim możliwości wykorzystania swoich unikalnych zasobów lub niszy rynkowej. Prawie 50% badanych polskich firm MSP rozpoczęło eksport na rynki krajów sąsiedzkich (rys. 2). Dominującym odbiorcą polskich produktów są Niemcy (13%), czyli kraj bliski Polsce pod względem geograficznym, ale odległym pod względem dystansu psychicznego. Z tego wynika, że w przypadku Niemiec inne czynniki determinują wybór tego rynku jako pierwszego dla polskich eksporterów. Można tu wymienić przede wszystkim duży i chłonny rynek oraz niskie koszty transportu eksportowanych produktów. Kolejni liczący się odbiorcy polskich produktów, to Słowacja (8%), Litwa, Czechy, Ukraina (po 7%), a więc kraje podobne pod względem kulturowym, praktyk biznesowych a nawet językowo. Można je zaliczyć do krajów o małym dystansie psychicznym względem Polski. Także kraje Beneluxu odgrywają znaczącą rolę w selekcji pierwszych rynków eksportowych, gdyż mimo że są to kraje o dużym dystansie psychicznym, aż 7% badanych firm wybrało je na początku ścieżki umiędzynarodowienia. Wśród 14 krajów najczęściej wybranych jako pierwsze zagraniczne rynki, tylko jeden znajduje się poza Europą, a mianowicie Stany Zjednoczone (4%).

W zidentyfikowanych nie kapitałowych formach wejścia polskich MSP, wybór pierwszego rynku zagranicznego nie odbywał się w oparciu o kryterium dystansu psychicznego. W poszczególnych przypadkach różne czynniki odgrywały decydującą rolę. W przypadku franchisingu, sam fakt wejścia firmy do międzynarodowej sieci spowodował, że znalazła się ona na zagranicznym rynku. W przypadku sojuszu strategicznego decydujące znaczenie miały wspólne cele realizowane przez firmy, które podpisały taką współpracę. Natomiast w przypadku kontraktu menadżerskiego i budowy zakładu pod klucz, inicjatywa internacjonalizacji wyszła od drugiej strony zawartego kontraktu, a więc firmy nie dokonywały wyboru zagranicznego rynku.

Rysunek 2. Geograficzna struktura wyboru pierwszego rynku zagranicznego (%)



Źródło: opracowanie własne

Okres między założeniem przedsiębiorstwa a rozpoczęciem internacjonalizacji

Firmy *born global* rozpoczynają międzynarodowy biznes zdecydowanie szybciej niż to było w przeszłości. Natomiast w uppsalskim modelu internacjonalizacji, okres jaki upływa od założenia firmy a jej wejściem na zagraniczny rynek nie był brany pod uwagę, prawdopodobnie dlatego, że z góry zakładano, iż firmom potrzeba długiego czasu, aby dojrzeć do podjęcia wyzwania działalności za granicą. Niewystarczające zasoby, brak wiedzy i doświadczenia rynkowego, informacji oraz związane z tym duże ryzyko, stanowią bariery wejścia na zagraniczne rynki. Z tego też powodu firmy potrzebowały więcej czasu, aby je przewyciężyć. Biorąc pod uwagę innowacyjne modele internacjonalizacji, w większości których uwzględnia się etap funkcjonowania firmy na krajowym rynku, można założyć, że czas, jaki upływa od założenia firmy do momentu wejścia jej na pierwszy zagraniczny rynek, jest relatywnie długi. Natomiast firmy *born globals* rozpoczynają internacjonalizację równocześnie lub niedługo od momentu ich powstania. Takie sformułowanie może budzić pewne kontrowersje, dlatego niektórzy z autorów określają ten okres dokładniej, dając

firmom 2-3 lata od powstania na wejście na zagraniczne rynki. Można zatem stwierdzić, że *born globals* rozpoczynają międzynarodowy biznes zdecydowanie szybciej, niż to czyniły firmy w przeszłości.

Na podstawie danych z ankiety, w tabelicy 5 przedstawiono strukturę okresu potrzebnego badanym polskim firmom na podjęcie decyzji o wejściu na zagraniczny rynek.

Tabela 5

Okres od założenia firmy do jej wejścia na zagraniczny rynek

Lata	Poniżej 1 roku	1	2	3	4	5	6	7 i więcej lat	Razem
Liczba firm	1	4	10	15	9	8	4	2	53
%	1,88	7,54	18,87	28,30	16,98	15,08	7,54	3,76	100%

Źródło: opracowanie własne

Uwzględniając przyjęte w badaniach założenie, że firmy *born global* wchodzą na ścieżkę internacjonalizacji w pierwszych trzech latach swojej działalności, z tabelicy 5 wynika, że 30 z badanych polskich MSP (57%) można zaliczyć do tej kategorii. Drugi wniosek, jaki wypływa z analizy tej tabeli, to spostrzeżenie, że do trzeciego roku od powstania rośnie liczba internacjonalizujących się firm, a począwszy od czwartego – systematycznie maleje. To przyspieszenie umiędzynarodowienia w pierwszych latach od ich założenia może wynikać z konieczności jak najszybszego znalezienia się na zagranicznych rynkach w obliczu rosnącej konkurencji w kraju i zagranicą.

Liczba zagranicznych rynków obsługiwanych przez przedsiębiorstwo w okresie pierwszych trzech lat od powstania

W klasycznym postrzeganiu internacjonalizacji przedsiębiorstwo z reguły wchodziło na jeden rynek zagraniczny, na którym w miarę zdobywania wiedzy o nim mogło zwiększać swoje zaangażowanie na innych rynkach i w bardziej zaawansowanych formach umiędzynarodowienia. Wejście na kolejne rynki uwarunkowane było ekonomicznym powodzeniem ekspansji na pierwszym. W nowym ujęciu internacjonalizacji firma, szczególnie taka, która funkcjonuje w ramach międzynarodowych sieci biznesowych, może wraz z tą siecią znaleźć się równocześnie na wielu zagranicznych rynkach. Także przedsiębiorstwa, które działają w branżach wysokich technologii, ze względu na kruczący się okres życia swoich produktów, decydują się na ekspansję równocześnie na wiele rynków, dywersyfikując geograficznie działalność, co wpływa także na ograniczenie ryzyka. Można więc stwierdzić, że firmy *born globals* rozpoczynają internacjonalizację od wejścia na więcej niż jeden rynek zagraniczny.

Tablica 6

Liczba rynków zagranicznych, na które weszły firmy w pierwszych trzech latach od ich powstania*

	Ogółem	Mikro- przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
Liczba przedsiębiorstw	53	5	14	34
Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych	174	8	47	119

* Objaśnienie: przyjęcie trzech lat wynika z kryteriów wyodrębnienia *born globals*

Źródło: opracowanie własne

Przeciętnie badana firma funkcjonuje na trzech zagranicznych rynkach (3,3), przy czym w odniesieniu do wielkości firmy kształtuje się to następująco: mikro – 1,6; małe – 3,3; średnie – 3,5. Istnieje więc korelacja dodatnia między wielkością firmy a liczbą obsługiwanych zagranicznych rynków. Największa rozpiętość w liczbie zagranicznych rynków występuje wśród średnich firm, od 7 do 1 rynku obsługiwanych przez jedno przedsiębiorstwo.

Udział eksportu w ogólnych przychodach przedsiębiorstwa

W etapowym traktowaniu procesu internacjonalizacji udział eksportu firmy w jej ogólnej sprzedaży nie był wymaganym warunkiem potrzebnym do stwierdzenia, czy dana firma jest umiędzynarodowiona czy też nie. Wprawdzie wskaźnik ten stanowi jeden z trzech elementów Indeksu Transnacjonalizacji Korporacji, na podstawie którego coroczny raport World Investment Report publikuje ranking 100 najbardziej umiędzynarodowionych korporacji [Przybylska, 2006, s. 41], ale jak sama nazwa wskazuje, dotyczy dużych przedsiębiorstw, które od wielu lat funkcjonują na zagranicznych rynkach. W przypadku koncepcji *born global*, która dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, założono, że w okresie 3 pierwszych lat, co najmniej 30% przychodów powinno pochodzić z eksportu. Badania pokazują, że w przypadku dwóch firm wskaźnik ten wynosi 100%, czyli całość przychodu ze sprzedaży pochodzi z eksportu.

Analizując udział eksportu badanych przedsiębiorstw w całości przychodów ze sprzedaży (tablica 7), trudno doszukać się jakichkolwiek prawidłowości. W badanej próbie można znaleźć zarówno małe i średnie firmy z niewielkim udziałem eksportu, jak i takie (mikro i średnie), dla których eksport stanowi jedyne źródło przychodu (100%). Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, iż wielkość firmy nie wpływa w sposób szczególnie istotny na intensywność eksportu mierzoną jego udziałem w przychodach.

Jeżeli przyjmiemy, zgodnie z kryterium wyodrębnienia *born global*, że firmy te charakteryzują się między innymi tym, iż w trzecim roku funkcjonowania co najmniej 30% przychodów ma swoje źródło w eksporcie, to aż 32 badane polskie firmy (60,4%) spełniają ten warunek.

Tablica 7

Udział eksportu badanych przedsiębiorstw w przychodach w trzecim roku funkcjonowania na zagranicznych rynkach

Przedsiębiorstwa	% udział eksportu przedsiębiorstwa w przychodach								
	1-5%	6-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-60%	61-80%	81-100	Razem
Mikro	–	–	1	1	2	–	–	1	5
Małe	1	3	3	4	2	1	–	–	14
Średnie	5	4	4	6	5	4	4	2	34
Suma całkowita	6	7	8	11	9	5	4	3	53

Źródło: opracowanie własne

W zależności od formy eksportu, jak również udziału eksportu w przychodach, można wyodrębnić różnych eksporterów:

- eksporterzy eksperymentujący – przedsiębiorstwa prowadzące eksport pośredni, których udział eksportu nie przekracza 10% przychodów ze sprzedaży,
- średnio doświadczeni eksporterzy – od 11% do 40% wartości sprzedaży trafia na rynki zagraniczne w formie bezpośrednich kontaktów eksportowych z zagranicznym odbiorcą,
- duzi, doświadczeni eksporterzy – ponad 40% przychodów pochodzi z eksportu [Reid, 1983, s. 45-55].

Tablica 8

Rodzaje eksporterów w badanej próbie MSP

Przedsiębiorstwa	Eksporterzy eksperymentujący	Średnio doświadczeni eksporterzy	Duży doświadczeni eksporterzy
Mikro	–	4	1
Małe	4	9	1
Średnie	9	15	10
Suma całkowita	13	28	12

Źródło: opracowanie własne

W badanej próbie przedsiębiorstw:

- 13 zaliczyć można do eksporterów eksperymentujących (24,53%),
- 28 – do średnio doświadczonych eksporterów (52,83%),
- 12 – do dużych doświadczonych eksporterów (22,64%).

Analizując dane w tablicach 6 i 7 i pamiętając, że *born global* to firmy, które osiągnęły co najmniej 30% przychodów z eksportu w okresie pierwszych trzech lat, można stwierdzić, że 32 z nich należy do średnich i doświadczonych eksporterów.

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań ankietowych i porównując je z założeniami przyjętymi do określenia *born globals*, można stwierdzić, że:

- wszystkie badane firmy należą do sektora MSP i zostały założone po 1998 roku,

- 79,23% badanych firm rozpoczęło ekspansję na zagraniczne rynki w formie eksportu a 20,77% w bardziej zaawansowanych formach;
- w pierwszych trzech latach działalności 57% firm rozpoczęło proces internacjonalizacji;
- przeciętnie jedna firma w okresie pierwszych trzech lat funkcjonuje na trzech rynkach zagranicznych;
- 60% badanych eksporterów osiągnęło w pierwszych trzech latach działalności co najmniej 30% udziału eksportu w przychodach ze sprzedaży.

Jeżeli za dwa główne kryteria, które łącznie wykorzystuje większość autorów zajmujących się identyfikacją *born global*, przyjmiemy warunek konieczności internacjonalizacji w pierwszych trzech latach funkcjonowania firmy oraz osiągnięcie w tym okresie co najmniej 30% udziału eksportu w ogólnych przychodach ze sprzedaży, to po dokładnej analizie ankiet oba te warunki spełnia 18 przedsiębiorstw. Pozwala to stwierdzić, że około 34% ankietowanych polskich małych i średnich firm można zaliczyć do *born globals*.

Wnioski

Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw jest niezbędny w celu wyjaśnienia relatywnie nowego zjawiska z zakresu międzynarodowych stosunków gospodarczych, jakim są firmy typu *born global*. Mimo tego, że w wielu krajach podjęto badania w celu udowodnienia innego sposobu umiędzynarodowienia nowych przedsiębiorstw, niż to sugerują etapowe modele internacjonalizacji, to w Polsce dopiero obecnie zwraca się uwagę na ten fenomen. Zmiana otoczenia biznesowego, w jakim funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa powoduje, że proces ich umiędzynarodowienia przebiega szybciej i intensywniej, niż to pokazują tradycyjne ujęcia tego procesu. Polskie MSP poszukują możliwości rozwoju na międzynarodowych rynkach i relatywnie w niedługim czasie od ich powstania starają się na nich działać. Nadal jednak główną formą internacjonalizacji polskich MSP pozostaje eksport.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że dotychczas prezentowane tradycyjne modele internacjonalizacji nie są w stanie objaśnić zachowania wszystkich firm na zagranicznych rynkach, szczególnie powstających w ostatnich latach, kiedy to nasilająca się globalizacja i towarzysząca jej intensyfikacja konkurencji zmusza je, niezależnie od wielkości, do szybszego umiędzynarodowienia. W związku z tym zostało zaprezentowane nowe podejście do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, a mianowicie koncepcja *born global*. To podejście zauważa, że coraz więcej nowych i małych firm niekoniecznie musi podążać etapową ścieżką rozwoju międzynarodowego, a więc istnieją firmy, które są globalne od początku (*born global*). Należy jednak zauważyć, iż firmy podążające zgodnie z tradycyjnymi modelami internacjonalizacji także występują. Taki wniosek zmusza do potwierdzenia pierwszej hipotezy:

H₁: Tradycyjne modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa nie w pełni wyjaśniają ten proces, szczególnie w odniesieniu do MSP.

Pomimo tego, że firmy podlegające tradycyjnemu modelowi ciągle istnieją, wzór ich zachowań wydaje się zmieniać w ostatnich latach. Obecnie mamy w Polsce do czynienia z nową sytuacją, w której to coraz większa liczba firm jest zakładana z myślą o konkurowaniu na zagranicznych rynkach, dlatego tak ważna jest dla nich jak najszybsza internacjonalizacja. W związku z tym, uzasadnionym jest pozytywne zweryfikowanie hipotezy drugiej:

H₂: Zasadnym jest twierdzenie o istnieniu nowego zjawiska *born global* wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Należy mieć jednak świadomość ostrożności do interpretacji wniosków wynikających z przeprowadzonych badań, gdyż zjawisko *born global* jest relatywnie nowym, nie znajdującym dotychczas odzwierciedlenia w polskiej literaturze ekonomicznej. Zaprezentowany problem powinien zatem przyczynić się do wzmocnienia zainteresowania badaczy procesu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Andersen O., [1993], *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 24, Iss. 2.
- Andersson S., Gabrielsson J., Wictor I., [2004], *International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 21, Iss. 1.
- Andersson S., Wictor I., [2003], *Inovative Internationalization in New Firms: Born-Globals the Swedish Case*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1, Iss. 3.
- Aspelund A., Moen O., [2001], *A Generation Perspective on Small Firm Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals*, „Advances in International Marketing”, Vol. 11.
- Bell J., McNaughton R., Joung S., [2001], *Born-again Global Firms: An Extension to the Born global Phenomenon*, „Journal of International Management”, Vol. 7, Iss. 3.
- Bilkey W.J., Tesser G., [1997], *Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Firms*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 8, Iss. 1.
- Cavusgil S.T., [1980], *On the Internalization Process: Impact of Competition and Experience*, „The International Trade Journal”, Vol. 8, Iss. 6.
- Cavusgil S.T., Nevin J.R., [1981], *Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an Empirical Investigation*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 18, Iss. 1.
- Czinkota M.R., [1982], *Eksport Development Strategies: US Promotion Policies*, New York, Praeger Publishers.
- Dimitratos P., Plakoyiannaki E., [2003], *Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1, Iss. 2.
- Duliniec E., (red.), [2007], *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Fan T., Phan P., [2007], *International New Ventures: Revisiting the Influences Behind the Born Global firm*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 38, Iss. 7.
- Fillis I., [January 2001], *Post Millennial Meanderings on the Culture of Creativity – or What is the Government Doing to Assist the Smaller Firm in Developing Creativity and Innovation?*, Academy of Marketing/AMA 6th Annual Research Symposium, *The Marketing Entrepreneurship Interface: Making Marketing Principles Relevant to Entrepreneurial Practice*, 10th-12th.

- Freeman S., Edwards R., Schroder B., [2006], *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*, „Journal of International Marketing”, Vol. 14, Iss. 3.
- Gabrielsson M., Kirpalani V.H.M., Dimistratos P., Solberg A., Zucchella A., [2008], *Born-global: Propositions to Help Advance the Theory*, „International Business Review”, Vol. 17, Iss. 4.
- Ganitsky J., [1989], *Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case*, „International Marketing Review”, Vol. 6, Iss. 5.
- Gorynia M., Jankowska B., [2007], *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, SGH, Warszawa.
- Harveston P.D., [2000], *Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Memphis, Memphis (Baza ProQuest-Dissertations & Theses).
- Harveston P.D., Kedia B.L., Davis P.S., [2000], *Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firm: The Impact of the Manager*, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, Iss. 1.
- Hedlund G., Kverneland A., [1985], *Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan*, „International Studies of Management & Organization”, Vol. 15, Iss. 2.
- Johanson J., Mattson L.G., [1993], *The Internacjonalization of Industrial Systems – Network Approach*, [w:] *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Academic Press, P.J. Buckley, P. Ghauri (red.), London.
- 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, Iss. 1.
- Johanson J., Vahlne J.E., [1990], *The Mechanism of Internationalization*, „International Marketing Review”, Vol. 7, Iss. 4.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., [1975], *The Internationalization Process of the Firm – Four Swedish cases*, „Journal of Management Studies”, Vol. 12, Iss. 3.
- Jolly K.V., Alahuhta M., Jeannet J.P., [1992], *Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Complete Globally*, „Journal of Strategic Change”, Vol. 1, Iss. 2.
- Knight G.A., [2000], *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization*, „Journal of International Marketing”, Vol. 8, Iss. 2.
- Knight G.A., Cavusgil S.T., [2004], *Innovation, Organizational Capabilities and Born Global Firm*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 35, Iss. 2.
- Knight G.A., Cavusgil S.T., [1996], *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, [w:] S.T. Cavusgil, T. Madsen (ed.) *Advances in International Marketing*, Greenwich.
- Knight G., Madsen T.K., Servais P., [2004], *An Inquiry into Born-global Firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review”, Vol. 21, Iss. 6.
- Kundu S.K., Katz J.A., [2001], *Born International SMEs: Bi-level of Resources and Intentions*, „Small Business Economics”, Vol. 20, Iss. 1.
- Luostarinen R., Hellman H., [1994], *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] M. Vitonen, *Proceedings of Conference on the Development*, Finland, Ministry of Trade and Industry – Studies and Reports, No. 59.
- Luostarinen R., Welch L., [1988], *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management”, Vol. 14, Iss. 2.
- Madsen T.K., Rasmussen E.S., Servais P., [2000], *Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters*, „Advances in International Marketing”, Vol. 10.
- Madsen T.K., Servais P., [1997], *The Internationalization of Born Global Firms – An Evolutionary Process*, „International Business Review”, Vol. 6, Iss. 6.

- McAuley, [1992], *The Perceived Usefulness of Export Information Sources*, „European Journal of Marketing”, Vol. 27, Iss. 10.
- McDougall P.P., Oviatt B.M., [2000], *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, „Academy of Management Journal”, Vol. 43, Iss. 5.
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., [1994], *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 9 Iss. 6.
- Moen O., [2002], *The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters*, „International Marketing Review”, Vol. 19, Iss. 2.
- Moen O., Servais P., [2002], *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium Enterprises*, „Journal of International Marketing”, Vol. 10, Iss. 3.
- O’Grady S., Lane H.W., [1996], *The Psychic Distance Paradox*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 27, Iss. 2.
- Oviatt B.M., [1994], *Explaining the Formation of International New Ventures*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 9, Iss. 6.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., [1995], *Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage*, „Academy of Management Executive”, Vol. 9, Iss. 2.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., [1997], *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25, Iss. 1.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., [1997], *Challenges for Internationalization Process Theory: The Cause of International New Ventures*, „Management International Review”, Vol. 37, Iss. 2.
- Przybylska K., [2006], *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.
- Przybylska K., [2009], *Znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, (red. E. Okoń-Horodyńska), PTE, Warszawa.
- Rasmussen E.S., Madsen K., [2002], *The Born Global Concept, Paper for the EIBA Conference*, (<http://www.emeraldinsight.com>).
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., Evangelista F., [2001], *The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, Vol. 13, Iss. 3.
- Reid S.D., [1982], *The Impact of Size on Export Behavior in Smaller Firms*, [w:] *Export Management: an International context*, Czinkota M. Y Tesar, G. Eds. Praeger, New York.
- Reid S.D., [1983], *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice*, „International Marketing”, Vol. 1, Iss. 2.
- Rennie M.W., [1993], *Global Competitiveness: Born Global*, The McKinsey Quarterly, No 4.
- Rialp A., Rialp J., Urbano D., Vaillant Y., [2005], *The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 3, Iss. 2.
- Sharma D.D., Blomstermo A., [????], *The Internationalization Process of Born Globals: A Network View*, „International Business Review”, Vol. 12, Iss. 6.
- Svensson G., [2006], *A Quest for a Common Terminology: the Concept of Born Globals*, „Management Decision”, Vol. 44, Iss. 9.
- Weerawardena J., Mort G.S., Liesch P.W., Knight G., [2007], *Conceptualizing Accelerated in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective*, „Journal of World Business”, Vol. 42, Iss. 3.
- Vahlne J.E., Nordström K.A., [1993], *The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience*, „The International Trade Journal”, Vol. 7, Iss. 5.
- Zhou L., Wu W., Luo X., [2007], *Internationalization and the Performance of Born Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 38, Iss. 4.

BORN GLOBALS: A NEW GENERATION OF SMALL POLISH BUSINESSES

S u m m a r y

The article proposes a new approach to the process of internationalization of the firm. According to the author, international economists are increasingly critical of the traditional, stage approach to this process. Both theoretical discussions and empirical evidence question this approach, according to Przybylska. A growing number of companies, especially small and medium-sized ones, are going international in their operations far sooner than suggested by the traditional approach to internationalization. Firms that compete internationally from their earliest stages, often bypassing the domestic market, are referred to as born global firms. The traditional approach to the internationalization process fails to explain why born global firms decide to compete on foreign markets immediately or soon after launching their operations. This means that born globals challenge the traditional theory of internationalization, Przybylska says.

The author proposes a new approach to born globals to explain why a growing number of Polish small and medium-sized enterprises decide to compete internationally from their earliest stages. The author also sets out to highlight the characteristic features of this process. An additional aim is to show the differences between the traditional and new approaches to the internationalization of the firm. To achieve these goals, Przybylska formulates two research hypotheses. The first hypothesis holds that the traditional models of internationalization do not fully explain this process, especially with regard to small and medium-sized businesses. The other hypothesis is that there is a growing number of born globals among small and medium-sized enterprises in Poland.

To confirm these hypotheses, the author conducted a survey. The obtained data proved both research hypotheses right, the author concludes.

Keywords: internationalization of the firm, stage approach, born globals, small and medium-sized enterprises