

GOSPODARKA NARODOWA

5-6
(237-238)
Rok LXXX/XXI
maj-czerwiec
2011
s. 1-20

Elżbieta DULINIEC*

Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój

Wprowadzenie

Zjawisko przedsiębiorstw wcześniej i szybko umiędzynarodowionych zauważono i zaczęto badać w pierwszej połowie lat 90. XX wieku [Emerging..., 1993], [Rennie, 1993]. Ich pojawianie się w podobnym czasie w różnych krajach wywołało duże zainteresowanie badaczy m.in. odnośnie do przesłanek powstawania tych przedsiębiorstw, ich typowych cech, branż występowania, strategii rynkowych. Dynamiczny rozwój zarówno liczby tych przedsiębiorstw, jak i wzrost ich znaczenia jako reprezentantów niespotykanego wcześniej modelu umiędzynarodowienia znalazły swoje odzwierciedlenie w licznych badaniach naukowych nad zjawiskiem przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych (PWU). Poza zainteresowaniem wymienionymi wyżej zagadnieniami próbowano także usystematyzować różnice między dwoma modelami umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) przedsiębiorstw, czyli tzw. modelem uppsalskim (opisującym proces stopniowego, wieloletniego procesu umiędzynarodowienia) a internacjonalizacją wczesną i szybko postępującą. Z badań nad PWU wynikają także wnioski co do czynników sukcesu na rynkach międzynarodowych i atutów tych przedsiębiorstw oraz obserwacje na temat zagrożeń w ich rozwoju. W tym opracowaniu zostaną przedstawione wybrane, uporządkowane

* Autorka jest pracownikiem Instytutu Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, e-mail: edulin@sgh.waw.pl. Artykuł wpłynął do redakcji w maju 2011 r. Artykuł powstał na podstawie fragmentu opracowania przygotowanego w ramach badań statutowych w Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

według wymienionych wyżej zagadnień, wnioski z dotychczasowych badań nad przedsiębiorstwami wcześniej umiędzynarodowionymi na świecie.

Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione są opisywane w anglojęzycznej literaturze przedmiotu z zastosowaniem różnych terminów, w tym jako *born globals*, *international new ventures*, *born internationals*, *early internationalizing firms* i wielu innych, w piśmiennictwie polskojęzycznym np. jako przedsiębiorstwa globalne od początku, urodzeni globaliści¹; odmienne są także niektóre wnioski z badań nad tym przedsiębiorstwami. Mimo to nie ulega wątpliwości, że ta kategoria przedsiębiorstw istnieje na rynku międzynarodowym, a jej liczebność i znaczenie rosną (por. [Moen, 2002], [Shrader i in., 2000]).

W niektórych ujęciach PWU podkreśla się, że niekoniecznie są to od razu przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu działania. I tak np. przedsiębiorstwa niemal od powstania eksportujące swe produkty na rynki krajów macierzystego regionu (kontynentu) określa się jako *born internationals* (międzynarodowe od początku) w odróżnieniu od *born globals*; rynki zbytu tych ostatnich znajdują się również na innych kontynentach [Luostarinen, Gabrielsson, 2002]. To kryterium jest zazwyczaj łączone z udziałem eksportu o określonym jako minimalny udział procentowy (np. 25%, 30%, 50%) w całości sprzedaży przedsiębiorstwa, obserwowanym w stosunkowo krótkim czasie od utworzenia przedsiębiorstwa (najczęściej w ciągu dwóch-trzech lat) (por. [Duliniec, 2011], Przybylska, 2010]).

Przesłanki powstawania przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych

Przesłanki zewnętrzne

Do występujących w otoczeniu międzynarodowym uwarunkowań sprzyjających międzynarodowej ekspansji PWU należą przede wszystkim następujące:

1. Nowe warunki rynkowe w wielu sektorach gospodarczych: rosnące znaczenie rynków niszowych o zasięgu międzynarodowym i globalnym dla przedsiębiorstw małych i średnich; odnosi się to zwłaszcza do krajów o dojrzałych, wysoko rozwiniętych gospodarkach, w których obserwuje się wzrost zapotrzebowania na wyspecjalizowane dobra i usługi, a które często jest raczej jednorodne w przekroju międzynarodowym (globalizacja potrzeb wąskich segmentów transnarodowych) – niewielkie przedsiębiorstwa tylko w rynkach niszowych mogą osiągnąć silną pozycję konkurencyjną, oferować znaczną wartość dodaną. Przykładem może tu być sprzęt do badań naukowych z dziedziny fizyki niskich temperatur [Gabrielsson i in., 2008, s. 388].

¹ Przegląd terminologii dotyczącej PWU znajduje się w [Duliniec, 2011].

2. Innowacyjne procesy technologiczne (np. z wykorzystaniem mikroprocesorów) umożliwiające efektywną produkcję skomplikowanych, nietypowych komponentów i niestandardowych wyrobów gotowych (także w zróżnicowanym asortymencie) w niewielkich partiach i ich indywidualne dostosowywanie do zróżnicowanych wymagań odbiorców; dzięki temu wyspecjalizowane, małe przedsiębiorstwa mogą być wysoce konkurencyjne, także wobec wielkich korporacji (trzeba dodać, że zazwyczaj nie ma tu korzyści skali, co działa na korzyść firm o niewielkich zasobach). Można spotkać opinię, że większość PWU pojawiła się jako efekt istotnego przełomu (*breakthrough*) w procesach, technologiach itd. [Andersson, Wictor, 2003, s. 252], chociaż spotyka się także PWU z branż tradycyjnych technologii (por. dalej).
3. Wyjątkowo szybki w ostatnich dekadach rozwój technologii komunikacyjnych, przyspieszający międzynarodowe przepływy informacji i zmniejszający ich koszty (telefonia komórkowa, poczta elektroniczna i inne wspomagane komputerowo formy elektronicznej wymiany danych), co umożliwia niewielkim przedsiębiorstwom skuteczne kontakty z całym światem (dostawcami, odbiorcami, kooperantami), w tym szybkie powiększanie wiedzy o rynkach zagranicznych, ograniczanie dystansu kulturowego i sprawną realizację operacji międzynarodowych; szczególnie przyczynia się do powstawania i rozwoju PWU międzynarodowa ekspansja Internetu i możliwości działań wirtualnych z zakresu reklamy, sprzedaży i in.
4. Szybki rozwój technologiczno-informatyczny w dziedzinie transportu i logistyki, powodujący ułatwienie skutecznego i coraz tańszego docierania z produktem do odległych rynków zagranicznych, także przedsiębiorstwom mniejszym, a zarazem coraz łatwiejszą koordynację działań z tego zakresu w przekroju międzynarodowym [Autio, 2005, s. 11], jak również tańsze i sprawne przemieszczanie się osób.
5. Powstawanie oraz coraz większa rola globalnych aliansów i sieci powiązań z udziałem dystrybutorów krajowych i międzynarodowych, dostawców i poddostawców, nabywców finalnych itd.; wchodząc do sieci (formalnych i nieformalnych) przedsiębiorstwo stosunkowo łatwo tworzy korzystne długookresowe więzi z partnerami, nawet gdy jest niewielkie i nie ma wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego. Dzięki międzynarodowym sieciom PWU mogą bardzo szybko osiągnąć znaczny udział w rynku globalnym w swojej branży, także z zaangażowaniem zasobów za granicą, a dzięki systemom powiązań o charakterze sieciowym zdobywają m.in. dostęp do zasobów współpracujących partnerów zagranicznych (por. [Jones, 1999]).
6. Globalizacja technologii przez wspólne przedsięwzięcia z zakresu badań i rozwoju, międzynarodowe transfery technologii, ujednoczenie i coraz wyższy poziom edukacji w zakresie nauk technicznych, zarządzania i biznesu międzynarodowego (liczne programy międzynarodowe, także typu *e-learning*), co daje małym przedsiębiorstwom dość łatwy dostęp do innowacji, technologii i wiedzy (prowadzą własne badania); *born globals* są określane jako firmy oparte na wiedzy, wykorzystujące najnowszą wiedzę [Bell i in., 2003].

7. Coraz lepsze i bardziej wyspecjalizowane, a zarazem coraz bardziej „dostępne”, przygotowanie ludzi zakładających przedsiębiorstwa lub zarządzających nimi i podejmujących działania na rynkach zagranicznych, co owocuje nie tylko obiektywnie wyższymi niż wcześniej ich kwalifikacjami, ale i większą gotowością do podejmowania ryzyka, otwartością na nowości, umiejętnością nieustannego uczenia się itd.; ponadto coraz więcej jest specjalistów o umiejętnościach, na które jest szczególne zapotrzebowanie.

Jak widać z powyższego przeglądu, przesłanki powstawania PWU są liczne i wzajemnie powiązane. Można też oczekiwać, że wskazane uwarunkowania, mające charakter tendencji, będą nadal oddziaływać w międzynarodowym otoczeniu przedsiębiorstw, co z kolei będzie zapewne sprzyjać wzrostowi liczby PWU na świecie (m.in. [Knight i in., 2004, s. 661]). Prawdopodobnie w związku z tym coraz więcej jest (zagranicznych) badań nad tymi przedsiębiorstwami, choć niekoniecznie z ich wyników wyłania się w pełni spójna teoria.

Przesłanki wewnętrzne

Podstawą powodzenia przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych na rynkach zagranicznych są zazwyczaj: odważna wizja, inicjatywa, przedsiębiorczość i kompetencje ich założycieli². Często są to ludzie wykształceni, znający języki obce, mobilni, otwarci na kontakty międzykulturowe, często mający wcześniejsze doświadczenie z nauki lub pracy za granicą, nierzadko dobrze wykształceni imigranci lub odpowiednio wykwalifikowani ekspaci. Z badań Madsena i Servaisa [1997, s. 578] wynika, że w krajach o większej liczbie imigrantów jest więcej PWU.

Doświadczenie, kontakty oraz wiedza o rynkach zagranicznych są określane jako „geny” sprzyjające szybkiej internacjonalizacji [Madsen, Servais, 1997, s. 573] i przyjmuje się, że pochodzą zazwyczaj od założycieli przedsiębiorstwa. Jest to zarazem zbiór procedur, zasad podejmowania decyzji, umiejętności itd., niekoniecznie związanych z konkretnym obszarem geograficznym, lecz raczej z wyspecjalizowaniem przedsiębiorstwa w obrębie procesu tworzenia wartości. Na świecie rośnie liczba przedsiębiorców i menedżerów o orientacji kosmopolitycznej, nie odczuwających dystansu kulturowego w odniesieniu do rynków zagranicznych i odważnie podejmujących globalne wyzwania.

Zauważono, że PWU często są zakładane przez ludzi, którzy mieli wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe w danej branży i/lub przebywali dłużej za granicą w krajach, do których w pierwszej kolejności kierowany jest następnie eksport tych przedsiębiorstw. Podobne obserwacje dotyczą także menedżerów eksportu w tych przedsiębiorstwach; nierzadko są nimi ludzie pochodzący z głównych rynków docelowych danego przedsiębiorstwa. W takich przypadkach proces wewnętrznego gromadzenia wiedzy o rynkach zagranicznych, a w konsekwencji – proces internacjonalizacji – przebiegają sprawnie i szybko.

² O tym, że nowo tworzone przedsiębiorstwo stanie się PWU, decyduje/-ą przede wszystkim założyciel/e i jego/ich globalna wizja [Gabrielsson i in., 2008, s. 400].

Thai i Chong [2008, s. 74] podają następującą charakterystykę założycieli lub osób zarządzających przedsiębiorstwami wcześniej umiędzynarodowionymi, częściowo uzupełniającą wcześniejsze rozważania:

- młody wiek,
- wykształcenie wyższe,
- pewne doświadczenie w zakładaniu przedsiębiorstw,
- znaczne doświadczenie branżowo-techniczne wynikające z wcześniejszej praktyki biznesowej,
- duże doświadczenie międzynarodowe, wynikające z bieżącego działania na rynkach zagranicznych,
- osobiste i biznesowe międzynarodowe kontakty o charakterze sieciowym,
- silne inklinacje przedsiębiorcze z wyraźną globalną wizją (orientacja globalna z pozytywnym nastawieniem wobec działań międzynarodowych w efekcie postrzegania niskiego ryzyka tych działań).

Przedstawiona lista cech założycieli PWU koresponduje z charakterystyką przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, która obejmuje, według Rialpa i in. [2005], [*The phenomenon...*, s. 160]:

- od powstania globalną wizję kierownictwa;
- znaczne wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe kierownictwa;
- zaangażowanie kierownictwa w kierunku umiędzynarodowienia;
- szerokie korzystanie z międzynarodowych kontaktów osobistych i biznesowych (*networking*);
- wiedzę o rynkach (*market knowledge*) i zaangażowanie na rynkach (*market commitment* – por. niżej);
- posiadanie unikatowych aktywów niematerialnych opartych na zarządzaniu wiedzą;
- tworzenie wartości dzięki dyferencjacji (różnicowaniu) produktów, najnowszej technologii (często z wykorzystaniem IT), innowacyjności technologicznej i przywództwu jakościowemu³;
- od początku proaktywną strategią międzynarodową skoncentrowaną na rynku niszowym z dużym rozproszeniem geograficznym rynków docelowych;
- wąsko zdefiniowany segment klientów z silną orientacją przedsiębiorstwa na klientów i bliskimi relacjami z nimi;
- elastyczne dostosowywanie się do szybko zmieniających się zewnętrznych warunków i okoliczności.

Ten ostatni czynnik, czyli elastyczność tych na ogół niewielkich przedsiębiorstw w ich działaniach na rynkach zagranicznych oznacza m.in. szybki czas reakcji (istotny np. wobec szybkich zmian potrzeb nabywców i skracania się cykli życia produktów), sprawne dostosowywanie do zagranicznych oczekiwań i tendencji międzynarodowych itd.; w powiązaniu z innowacyjnością przejawia się to w często agresywnych strategiach rynkowych, lepszej obsłudze technicznej i in. Wybór rynków zagranicznych w PWU jest uzależniony np. od narodowości założyciela czy jego wcześniejszych kontaktów, kierunków umiędzynarodowie-

³ Jednakże, jak powiedziano wyżej, nie wszystkie PWU działają w branżach *high-tech*.

nia głównych klientów, względnie od uwarunkowań techniczno-kosztowych. Często też są to po prostu rynki wiodące w danym regionie pod względem technologicznym.

Wyjaśnienia wymaga użyty wyżej termin *market commitment* (zaangażowanie na rynkach zagranicznych). Według Madsena i Servaisa mierzy się je dwoma czynnikami: sumą zaangażowanych na rynkach zagranicznych zasobów (kadrowych, marketingowych, organizacyjnych itd.) oraz stopniem trudności w znalezieniu alternatywnego przeznaczenia dla tych zasobów czy też w ewentualnym przeniesieniu ich na inny rynek, czyli wyspecjalizowaniem [Madsen, Servais, 1997, s. 569].

W opinii niektórych autorów (m.in. [Moen, 2002]) większość przedsiębiorstw eksportujących, które powstały w ostatnich latach, należy do *born globals*; w krótkim czasie osiągają one globalny wymiar umiędzynarodowienia, zbliżony do istniejących od dawna przedsiębiorstw globalnych, które przeszły ścieżkę stopniowej internacjonalizacji⁴.

Czynniki „wypychania” (*push*) i „przyciągania” (*pull*)

Powyżej omówiono czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które przyczyniają się do powstawania i rozwoju PWU. Jak wiadomo, znaczna część PWU to przedsiębiorstwa małe i średnie. Na podstawie wyjątkowo gruntownej i wnikliwej analizy obszernej literatury dotyczącej tej właśnie kategorii przedsiębiorstw, Etemad zaproponował podział uwarunkowań wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw na czynniki „wypychania” (*push*), mające swe źródło w samych przedsiębiorstwach, a więc wewnętrzne, oraz czynniki „przyciągania” (*pull*), które powstają w otoczeniu przedsiębiorstwa [Etemad, 2004]. W tablicach 1 i 2 są przedstawione, odpowiednio, czynniki typu *push* i *pull* zidentyfikowane na podstawie różnych badań jako przyczyniające się do szybkiej internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw.

Tablica 1

Czynniki „wypychania” małych i średnich przedsiębiorstw ku umiędzynarodowieniu lub jego przyspieszeniu

<p>1. Charakterystyka założycieli/zarządzających:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wizja międzynarodowa/globalna • doświadczenie międzynarodowe • wykształcenie i kontakty z zagranicą (<i>exposure</i>)
<p>2. Czynniki ekonomiczne w działaniach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • osiągnięcie korzyści skali • osiągnięcie korzyści zakresu • osiągnięcie niższych kosztów i cen • osiągnięcie dodatkowych korzyści z wyższej jakości przy niższych cenach • uniknięcie niekorzyści (<i>dis-economies</i>) małego rynku macierzystego

⁴ Te ostatnie przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od *born globals* określa się jako *born as locals* [Moen, 2002, s. 156].

cd. tablicy 1

<p>3. Charakterystyka konkurencyjno-strategiczna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • szybkie reagowanie na posunięcia konkurentów na całym świecie • szybkie reagowanie na potrzeby klientów na całym świecie • ustanowienie standardów i wyprzedzenie konkurencji • uniknięcie silnej konkurencji rodzimej w niektórych branżach • osłabienie konkurencji w wąsko określonych segmentach • uniknięcie inercji rynku macierzystego
<p>4. Korzyści w zakresie B&R, innowacje, zmiany technologiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyższe koszty B&R wymagają obecności na większych rynkach zagranicznych • duże koszty B&R zwiększają znaczenie szybkich zwrotów • przyspieszone techniczne „starzenie się” wymaga obecności na wielkich rynkach zagranicznych • ciągle wprowadzanie innowacji wymaga obecności na większych rynkach zagranicznych i odwrotnie
<p>5. Charakterystyka produktów i rynków wysokiej technologii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • większe koszty stałe wymagają większych ilościowo obrotów na rynkach zagranicznych • szybsza dynamika zmian wymaga szybszych i większych obrotów z rynków zagranicznych • krótszy cykl życia produktu wymaga działania na większych rynkach zagranicznych
<p>6. Logika strategiczna działań międzynarodowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ograniczone zasoby małych i średnich przedsiębiorstw w kraju wymagają dostępu do obcych zasobów • partnerzy międzynarodowi dostarczają dodatkowych zasobów • wzajemnie powiązane działania (sieć) powiększają przewagę sieci nad innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Etemad, 2004, s. 7]

Tablica 2

Czynniki „przyciągania” zachęcające małe i średnie przedsiębiorstwa do internacjonalizacji

<p>1. Liberalizacja rynków międzynarodowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ułatwienie eksportu na rynki zagraniczne • możliwość specjalizacji i międzynarodowego podziału pracy • łatwiejsze osiągnięcie korzyści skali • uniknięcie bezpośredniej, silnej konkurencji • rozszerzenie możliwości • wzajemnie powiązane gospodarki narodowe „bez granic” wymagają działań na rynkach zagranicznych
<p>2. Postęp w technologiach informatycznych, komunikacyjnych i transportowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ułatwienie działań na rynkach zagranicznych • osłabienie ograniczeń w zakresie zasobów • przewyżczenie problemu czasu i odległości dla małych i średnich przedsiębiorstw • ułatwienie działań w ramach sieci • zmniejszenie kosztów
<p>3. Atrakcyjność i zasoby partnerów</p> <ul style="list-style-type: none"> • osłabienie ograniczeń wynikających z wielkości przedsiębiorstw • skrócenie procesu umiędzynarodowienia • zwiększenie tempa umiędzynarodowienia • możliwość „przeżycia” na konkurencyjnych rynkach
<p>4. Atrakcyjność zaspokajania bieżących międzynarodowych potrzeb nabywców i dostawców:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reagowanie na potrzeby wcześniejszych klientów krajowych • utrzymanie ustalonych relacji z umiędzynarodowiającymi się nabywcami i dostawcami • powstrzymanie konkurentów od zdobycia (poprzednio krajowych) klientów i dostawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Etemad, 2004, s. 8]

Umiejdzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw zależy także od interaktywnych zależności między czynnikami z obydwu wyżej przedstawionych rodzajów. Są one wymienione w tablicy 3.

Tablica 3

Komponenty interaktywnych czynników *push-pull*, wpływające na procesy umiejdzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw

<p>1. Charakterystyka i bodźce branży:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurencja w umiejdzynarodowionych branżach wymagająca międzynarodowej obecności • internacjonalizacja łańcuchów dostaw/wartości • obecność mechanizmów oligopolistycznych w branży • specyficzne cechy branż
<p>2. Zapotrzebowanie małych i średnich przedsiębiorstw na środki finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ograniczony rynek w kraju • większa dostępność finansowania międzynarodowego • integracja międzynarodowych rynków finansowych
<p>3. Dynamika procesów uczenia się w organizacjach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość uczenia się od partnerów i konkurentów na rynkach zagranicznych • możliwość transferu efektów uczenia się i wykorzystania ich na rynku krajowym i innych rynkach zagranicznych • możliwość przeprowadzenia izolowanych eksperymentów w celu poszerzenia uczenia się w skali światowej
<p>4. Wykorzystywanie możliwości, produktów i zasobów</p> <ul style="list-style-type: none"> • dzięki wejściu na rynki zagraniczne – uniknięcie małych rynków rodzimych • wyciągnięcie korzyści z unikatowych zasobów przedsiębiorstw • dostęp do lokalnych zasobów w innych krajach
<p>5. Umiejdzynarodowione potrzeby klientów i dostawców</p> <ul style="list-style-type: none"> • reagowanie na umiejdzynarodowienie klientów • korzystanie z międzynarodowych łańcuchów dostaw • korzystanie ze współpracujących sieci partnerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Etemad, 2004, s. 10]

Przedstawione zestawienia mogą być wykorzystywane w badaniach nad procesami internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw o cechach PWU. Należy jednak dodać, że w konkretnych przypadkach przebieg procesów umiejdzynarodowienia (rozpoczęcie, dynamika, intensywność) zależy również w dużej mierze od czynników niejako „osobniczych”, dotyczących założycieli/właścicieli, CEO lub dyrektorów zarządzających, jak: wiek, kompetencje i orientacje zatrudnionych w nich kadr, sposoby zarządzania wiedzą, stosunek do ryzyka w działaniach na rynku międzynarodowym, znajomość zagranicznego otoczenia, dostępność i cechy zasobów finansowych itd.

Branże występowania przedsiębiorstw wcześniej umiejdzynarodowionych

Jak wspomniano, wielu autorów zajmujących się problematyką PWU wiąże zjawisko ich powstawania i funkcjonowania na rynkach międzynarodowych z nowoczesnymi branżami wysokiej technologii. Znalazło to odzwierciedlenie

m.in. w części nazewnictwa dotyczącego PWU⁵. Próbowano także klasyfikować branże, w których występują te podmioty. Przykład takiej klasyfikacji jest podany niżej.

Przytaczani już badacze – Luostarinen i Gabrielsson – uważają, że przedsiębiorstwa wcześniej i szybko umiędzynarodowione występują w branżach scharakteryzowanych jako (na podstawie różnych badań autorów fińskich, wymienione według częstości występowania) [Luostarinen, Gabrielsson, 2002, s. 8-9]:

- *high-tech businesses*, czyli branże nowoczesnych, unikatowych technologii (przykładem może być technologia zaawansowanych detektorów promieniowania lub technologie biotechnologiczne),
- *high quality service businesses*, a więc branże usług wysokiej jakości, jak np. usługi związane z wdrażaniem oprogramowania; za usługę wysokiej jakości uznaje się także nowe procesy produkcyjne [Gabrielsson i in., 2008, s. 388],
- *high sophisticated system businesses*, tj. branże zaawansowanych/wyspecjalizowanych systemów,
- *high unique know-how businesses*, czyli branże unikatowego *know-how*, np. internetowe oprogramowanie zabezpieczające,
- *high-design businesses* – branże wyjątkowego, niepowtarzalnego wzornictwa.

Zaproponowany podział wydaje się o tyle trudny do praktycznego stosowania, że delimitacja poszczególnych rodzajów branż nie jest ostra, a i sami autorzy podają szereg przykładów kombinacji dwóch lub nawet trzech branż z wyżej wymienionych. Przedstawiona próba klasyfikacji branż *high-tech* jest jednak interesująca ze względu na swoją oryginalność i potencjalne możliwości uszczegółowienia.

Według innego podejścia uważa się, że PWU występują przede wszystkim w branżach klasyfikowanych jako *knowledge i/lub service-intensive*, jak również *knowledge-based*. Te ostatnie, czyli branże oparte na wiedzy, opierają swój globalny sukces na wysoce wyspecjalizowanej nowoczesnej technologii (IT, biotechnologia) [Bell i in., 2003]. Z kolei branże intensywnej/-ych wiedzy/usług są innowacyjne w kształtowaniu nowych produktów, zwiększają efektywność procesów produkcyjnych lub je modernizują, poprawiają jakość obsługi itd., ale niekoniecznie w oparciu na najnowocześniejszej wiedzy.

Przypisywanie zjawiska PWU wyłącznie do branż *high-tech* wydaje się podejściem nadmiernie zawężonym. Poniżej podane są wybrane przykłady krajów i branż, w których występują przedsiębiorstwa (małe lub średnie) wcześniej i szybko umiędzynarodowione; są to branże niereprezentujące obszarów *high-tech*, lecz działające w innych branżach, o tradycyjnej technologii:

- Australia: wina [Rialp i in., *The phenomenon...*, 2005],
- Dania: meble [Rasmussen, Madsen, 2001],
- Grecja: produkty żywnościowe wysokiej jakości [Gabrielsson i in., 2008],

⁵ Np. *high technology start-ups* [Jolly i in., 1992], *high-tech new ventures* [Zou, Ghauri, 2010].

- Hiszpania: wyszukana żywność dla smakoszy (*gourmet food*) [Rialp i in., *The born-global...*, 2005],
- Szkocja: rzemiosło artystyczne i przedmioty sztuki oparte na lokalnej tradycji [McAulay, 1999],
- Turcja: luksusowe akcesoria skórzane i metalowe [Karra, Philips, 2004, s. A1]⁶,
- Wietnam: artykuły dekoracyjne – ceramiczne, z laki, jedwabiu, bambusa [Thai, Chong, 2008],
- Włochy: luksusowa odzież z trykotu kaszmirowego [Gabrielsson i in., 2008].

Przykłady te wskazują, że zjawisko PWU występuje także w branżach *low-tech* i to w krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego.

Ciekawy wniosek wynika z badań Anderssona i Wictora [2003] oraz Mad-sena i Servaisa [1997] – sądzą oni, że przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione powstające w krajach o dużym rynku wewnętrznym występują przeważnie w branżach wysokiej technologii, podczas gdy te pochodzące z mniejszych krajów można często znaleźć w innych, często tradycyjnych branżach. Skądinąd Fan i Phan [2007, s. 1116] uważają, że im większy jest rynek rodzimy, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nowo powstałe przedsiębiorstwo stanie się PWU, nie odczuwa ono bowiem silnej presji ku globalizacji. Z drugiej strony, właściciele/zarząd niewielkich, „młodych” przedsiębiorstw z mniejszych rynków (o niewielkiej chłonności), mających zwykle ograniczone zasoby finansowe i inne, stają przed trudnym wyzwaniem w racji konieczności szybkiego wejścia na rynek globalny – niezbędnego, by firma miała szansę „przeżyć” w branży.

Niezależnie od tego, w jakiej branży działa dane przedsiębiorstwo, większość opisywanych przedsiębiorstw funkcjonuje w charakterze dostawcy wysoce specjalistycznych produktów dla podmiotów z rynkach *B-to-B* [Andersson, Wictor, 2003, s. 252], tj. producentów, organizacji handlowych itd. Stosunkowo mniej jest takich PWU, które bezpośrednio oferują swe produkty konsumentom.

Strategie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych

Działania międzynarodowe przedsiębiorstw „globalnych od początku” mają szeroki zakres geograficzny, co stwarza potrzebę ich sprawnej koordynacji. Często angażują się one w różne formy współpracy z zagranicznymi partnerami⁷, także dostawcami; korzystają z outsourcingu (także w skali globalnej) w zakresie wielu niezbędnych im usług. Rozpowszechnianie się takiego modelu internacjonalizacji jest możliwe w dużej mierze dzięki rozwojowi Internetu.

⁶ Przedsiębiorstwo ze Stambułu, którego dotyczy ten przypadek, w ogóle nie sprzedaje swoich wyrobów (modnych toreb, portfeli, zapieć itp.) na rynku tureckim, działa zaś z powodzeniem na rynkach Rosji, dawnych republik radzieckich oraz niektórych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, jest zatem w 100% eksporterem.

⁷ Jak wiadomo, przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione mogą od początku należeć do sieci międzynarodowych powiązań.

Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione powstają i działają w branżach, w których występuje jednorodny popyt na wielu rynkach. Dzięki temu ich strategie marketingowe mogą być wysoce ujednoczone (wystandaryzowane), co jest istotne wobec na ogół niewielkich zasobów tych przedsiębiorstw. Ze względu na mało zróżnicowany asortyment (niekiedy wręcz oferowanie tylko jednego produktu, np. specjalistycznego oprogramowania komputerowego lub urządzenia medycznego), ich działania skierowane są przede wszystkim na najbardziej chłonne rynki zbytu, nawet jeśli oznacza to np. aktywność na rynkach o dużym dystansie kulturowym i rozproszonych geograficznie oraz konkurowanie ze znacznie większymi przedsiębiorstwami. Najczęściej są to rynki krajów wysoko rozwiniętych.

Strategie działania przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych na rynkach zagranicznych są zróżnicowane, choć zazwyczaj odmienne od stosowanych przez te przedsiębiorstwa, których internacjonalizacja następowała stopniowo i powoli. Dość powszechnie przyjmuje się, że biorąc pod uwagę znaną klasyfikację strategii rynkowych Portera, w strategiach rynkowych omawianych przedsiębiorstw występuje różnicowanie (dyferencjacja) oferty (technologiczne i/lub poprzez wizerunek marki) albo koncentracja. Nie obserwuje się w zasadzie w PWU konkurowania opartego na kosztach (por. m.in. [Knight, Cavusgil, 2005, s. 18]).

Na podstawie badań fińskich PWU (m.in. [Luostarinen, Gabrielsson, 2002]) oraz kilku innych źródeł sformułowano przedstawione poniżej obserwacje składające się na charakterystykę strategii tych przedsiębiorstw⁸. Praktycznie we wszystkich przypadkach autorzy podkreślają szybkość podejmowania określonych działań i ich zmian.

Strategie wejścia na rynki zagraniczne:

- przechodzenie od strategii nieinwestycyjnych do inwestycyjnych we wchodzeniu na rynki zagraniczne – w zasadzie zgodnie z sekwencją tradycyjną, ale znacznie szybciej, choć np. w przedsiębiorstwach oferujących zaawansowane systemy (*sophisticated systems*, por. wyżej) na razie nie stwierdzono dokonywania inwestycji za granicą,
- szerokie stosowanie kooperacyjnych form działania oraz, na początku, zakupy zagraniczne,
- wchodzenie na kolejne rynki zagraniczne według tradycyjnej sekwencji, ale znacznie szybciej (Europa – Ameryka Północna i/lub Azja; wejście na tę drugą grupę rynków w ciągu 1-4 lat od powstania przedsiębiorstwa).

Strategie marketingowe:

- w większości działania w segmentach *B-to-B*, a nie *B-to-C*, co wynika z bardziej ograniczonych budżetów marketingowych niż te w przedsiębiorstwach większych, które umiędzynarodowiają się według modelu tradycyjnego,
- wyraźna koncentracja na międzynarodowym segmencie niszowym lub/i ich technologia jest (przynajmniej na początku) najnowocześniejsza na świecie, z praktycznie nieistniejącą (w pierwszych latach) konkurencją,

⁸ Przedstawiony podział strategii jest odmienny od oryginalnego.

- działanie w różnych obszarach biznesowych, w różnych branżach, w różnych kategoriach produktów; asortyment jest raczej skoncentrowany (wąski); stosuje się zazwyczaj strategię produktu stosunkowo silnie ujednoliconego globalnie (standaryzacja) albo indywidualizowanego⁹, a więc raczej nie strategię dyferencjacji produktu pod kątem różnych segmentów odbiorców,
- w strategii produktu może występować sekwencja tradycyjna (produkty fizyczne – usługi – *know-how* – systemy), ale zmiany następują znacznie szybciej; ale także: wprowadzanie na rynek różnych kategorii równocześnie (np. usługi i systemy) lub w innej niż powyższa kolejności,
- w strategiach skierowanych do konsumentów (odbiorców finalnych) własne marki globalne są ważniejsze i szybciej wprowadzane niż to ma miejsce w modelu internalizacji stopniowej; w odniesieniu do klientów na rynkach *B-to-B* często występuje strategia bezmarkowa lub strategia marki OEM (czyli producenta wyrobu końcowego),
- strategii marki muszą być efektywne (kosztowo), a jednocześnie proste, niezbyt wymagające, jeśli chodzi o umiejętności menedżerów, a ponadto umożliwiać szybki wzrost globalnej obecności marki; zdecydowanie przeważa tu strategia standaryzacji marki [Gabrielsson, 2005, s. 200-210 i 204],
- ceny: w transakcjach z pierwszym większym, kluczowym klientem – ustalanie cen nawet poniżej kosztów, w dalszej kolejności ceny oparte na „trudnej ideologii” (*difficult ideology*) [Luostarinen, Gabrielsson, 2002, s. 18] wartości dodanej dla klienta, a nie na kosztach,
- w pierwszych latach działalności – różne formy kooperacji marketingowej i aliansów w tym zakresie, zwłaszcza w kształtowaniu marki i kanałów dystrybucji (kanały dualne/hybrydowe, a nie pojedyncze), także w dziedzinie B&R,
- warianty dystrybucji na rynkach zagranicznych: korporacje transnarodowe jako (klienci i) integratorzy systemu dystrybucji, w którym są sprzedawane unikatowe produkty/usługi oferowane przez PWU, w tym licencje; sieci wspierających partnerów biznesowych albo własna sprzedaż przez Internet¹⁰.

Mówiąc o kanałach dystrybucji należy dodać, że wybory w tym zakresie zależą w głównej mierze od tego, czy dane PWU jest dostawcą komponentów, podzespołów czy oprogramowania do produktów finalnych, czy też jest to dostawca wyrobów finalnych, a ponadto – czy odbiorcami są inne przedsiębiorstwa (*B-to-B*) czy raczej konsumenci (*B-to-C*), a także czy przedmiotem obrotu są produkty materialne czy raczej wirtualne (*software*).

Na podstawie przeglądu wyników ponad czterdziestu badań nad PWU przeprowadzonych przez różnych autorów w różnych krajach, Aspelund, Madsen i Moen [2007, s. 1429] podjęli próbę zestawienia najczęściej występujących

⁹ Na podstawie badań przedsiębiorstw szwedzkich [Andersson, Wictor, 2003, s. 252].

¹⁰ Podczas badania jednej z firm – Trolltech (dostawca specjalistycznego oprogramowania), Internet został nazwany „rynkiem rodzimym” [Gabrielsson i in., 2008, s. 399].

elementów strategii rynkowych tych przedsiębiorstw. W analizie uwzględnili oni następujące czynniki:

- szybkość/tempo procesu internacjonalizacji,
- alternatywę: koncentracja na niszy czy strategia nieróżnicowania produktu (*commodity*),
- alternatywę: skupienie na wybranych rynkach zagranicznych (*international intensity*) czy zróżnicowanie globalne (*global diversity*),
- wybór rynków działania z uwzględnieniem dystansu kulturowego,
- decyzje dotyczące wyboru strategii wejścia.

Wziąwszy pod uwagę powyższe czynniki, A. Aspelund i in. sformułowali następujące cechy strategii rynkowych PWU, które uznali za typowe:

- zorientowanie na szybkość umiędzynarodowienia,
- proces umiędzynarodowienia – fluktuujący, nieliniowy, przebiegający różnie w przebadanych przedsiębiorstwach, niekiedy jako sekwencja o bardzo szybkim przebiegu, ale również np. jako naprzemiennie następujące okresy szybkiego umiędzynarodawiania i okresy stosunkowo małej aktywności w tym względzie,
- ze względu na to, że na ogół PWU dysponują ograniczonymi zasobami, najczęściej realizują one strategię koncentracji na niszy rynkowej o charakterze międzynarodowym (choć spotyka się także strategię dyferencjacji),
- nawet w warunkach obecności na dużej liczbie rynków zagranicznych – skupianie zasobów (np. kadrowych, doświadczenia organizacyjnego) na wybranych rynkach; często obserwowana kombinacja strategii globalnego zróżnicowania (poszukiwanie globalnych okazji) i międzynarodowej „intensywności”, czyli skupienia się na niektórych rynkach zagranicznych,
- dobór rynków słabo zależny zarówno od dystansu geograficznego, jak i kulturowego; menedżerowie potrafią równoważyć różne rodzaje ryzyka; istotne znaczenie w doborze rynków mają osobiste kontakty i zdobyte wcześniej doświadczenie międzynarodowe założycieli/zarządu,
- często występujące zorientowanie na rynki zagraniczne o szczególnej dynamice wzrostu lub wiodące w obrębie regionów,
- strategię wejścia – przeważnie (a więc nie wyłącznie) te o słabym zaangażowaniu zasobów (głównie eksport), często z nastawieniem na długookresowe kontakty z klientami/partnerami, np. wielkimi korporacjami transnarodowymi.

Na podstawie powyższej charakterystyki można zauważyć, że – w przeciwieństwie do modelu uppsalskiego, czyli stopniowej i długo trwającej internacjonalizacji – PWU potrafią dość łatwo przewyciężyć problem ograniczonej wiedzy o rynkach zagranicznych i wyjściowego braku doświadczenia międzynarodowego, m.in. dzięki wcześniejszym doświadczeniom osobistym. Menedżerowie z tych przedsiębiorstw, działający w warunkach ryzyka i wielu wyzwań globalnych ze strony konkurentów czy klientów, są szczególnie motywowani do skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi itd. Charakterystyczne jest to, że strategię globalne kształtują się w PWU na ogół już w pierwszym okresie ich istnienia.

Przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione a przedsiębiorstwa o tradycyjnej ścieżce umiędzynarodowienia

O niektórych różnicach w ogólnej charakterystyce i strategiach przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych i przedsiębiorstw reprezentujących stopniowy model internacjonalizacji wspomniano już wcześniej. W tabelicy 4 przedstawiono syntezę najczęściej spotykanych różnic między PWU a przedsiębiorstwami o tradycyjnym, stopniowym procesie umiędzynarodowienia, opartym na eksporcie.

Tablica 4

**Charakterystyka porównawcza PWU
oraz przedsiębiorstw o tradycyjnej ścieżce internacjonalizacji opartej na eksporcie**

Wymiar analizy	Cecha	PWU	Podejście stopniowe (tradycyjni eksporterzy)
Charakterystyka założyciela/-li	Wizja zarządcza	Globalna od powstania	Stopniowy rozwój obecności na rynku międzynarodowym po ugruntowaniu pozycji na rynku macierzystym
	Wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe	Znaczne u założyciela/-li i/lub menedżerów	Nieistotne lub niewielkie wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe
	Zaangażowanie zarządcze	Silna orientacja na wysiłki i wyzwania wczesnej internacjonalizacji	Ogólne zastawienie na realizację celów i zadań, ale brak bezpośredniego związku z internacjonalizacją
	<i>Networking</i> (tworzenie sieci)	Wykorzystanie kontaktów osobistych i biznesowych na szczeblu krajowym i międzynarodowym. Konieczne dla wczesnego, szybkiego i udanego wejścia na rynek międzynarodowy	Luźne międzynarodowe kontakty prywatne i biznesowe; ważne jedynie kontakty z dystrybutorami na rynkach zagranicznych
Potencjał przedsiębiorstwa	Wiedza o rynkach i zaangażowanie na rynkach	Duże i silnie umiędzynarodowione od samego początku	Wolno rosnące, na podstawie wcześniej zgromadzonej wiedzy o rynku krajowym i rynkach zagranicznych
	Aktywa niematerialne	Unikatowe (oparte głównie na procesach zarządzania wiedzą), kluczowe dla wczesnego umiędzynarodowienia	Dostępność i rola aktywów niematerialnych – niewielkie znaczenie dla udanej stopniowej internacjonalizacji
	Źródła tworzenia wartości	Istotne tworzenie wartości przez: dyferencjację produktu, produkty najnowszej technologii, innowacyjność technologiczną, przywództwo jakościowe	Potencjał tworzenia wartości bardziej ograniczony, mniejsza innowacyjność i niekoniecznie najnowocześniejsze produkty

cd. tablicy 4

Wymiar analizy	Cecha	PWU	Podjęcie stopniowe (tradycyjni eksporterzy)
Istota strategii	Skala i zakres działań międzynarodowych	Koncentracja na niszy, silnie proaktywna strategia międzynarodowa na wielu geograficznie rozproszonych rynkach zagranicznych od początku	Strategia międzynarodowa raczej reaktywna i słabiej skupiona na niszy. Sprzedaż na rynkach zagranicznych: rozwój etapowy i według rosnącego dystansu kulturowego
	Klienci zagraniczni: wybór, orientacja i relacje z nimi	Wąsko określone grupy klientów, silna orientacja na nabywców, bliskie lub bezpośrednie relacje z klientami	Na najwcześniejszych etapach umiędzynarodowienia: w gestii pośredników
	Elastyczność strategiczna	Bardzo duża elastyczność adaptacji do szybko zmieniających się warunków i okoliczności zewnętrznych	Ograniczona elastyczność adaptacji do szybko zmieniających się warunków i okoliczności zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rialp i in., *The born-global...*, 2005, s. 140-141].

Wykaz różnic przedstawiony wyżej może być traktowany jako punkt wyjścia do szczegółowych analiz porównawczych tych dwóch odmiennych dróg internacjonalizacji w danym kraju czy branży, z uwzględnieniem w szczególności problemów strategicznych.

Czynniki sukcesu przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych na rynku międzynarodowym

Za najważniejsze czynniki powodzenia przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych (niemających wcześniej większych sukcesów na rynku krajowym) na rynku międzynarodowym Karra i Philips [2004, s. A1] uznają następujące:

- globalna wizja (ten element charakterystyki PWU jest zresztą powszechnie spotykany w piśmiennictwie),
- różnorodne (pochodzące z różnych krajów i środowisk) podmioty współpracujące, np. w ramach sieci; często na początku współpraca jest oparta na wspólności etnicznej lub wcześniejszych prywatnych kontaktach (większe zaufanie do partnerów),
- kompetencje międzykulturowe; wynikające np. z wcześniejszych pobytów za granicą założycieli/menedżerów firm, a nawet ich cudzoziemskiego pochodzenia (gdym przedsiębiorstwa zakładają imigranci) – znajomość obcych języków, zwyczajów itp.; ich rola jest przez cytowanych autorów podkreślana jako szczególnie ważna,
- międzynarodowa przedsiębiorczość: szczególna zdolność zauważania i wykorzystywania większych niż rodzime możliwości międzynarodowych, którym

jednak towarzyszy większe ryzyko, połączenie zaangażowania, umiejętności i wiedzy.

Ostatni punkt w powyższej charakterystyce można uzupełnić dodając, że w charakterystyce właścicieli/zarządów przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych Crick [2009, s. 455] odwołuje się do wyszukanego terminu „niezwykła konstelacja kompetencji” (*unusual constellation of competencies*).

Zdaniem Moena, głównymi obszarami, od których zależy powodzenie PWU na rynkach zagranicznych, są jakość i zróżnicowanie oferowanych produktów oraz kompetencje w zakresie marketingu, przede wszystkim dystrybucji i akwizycji (*personal selling*) [Moen, 2002, s. 171]. Andersson i Wictor [2003, s. 264] uważają z kolei, że kluczowe dla wyjaśnienia szybkiego umiędzynarodowienia PWU są zasoby ludzkie, ważniejsze od finansowych lub organizacyjnych.

Znaczenie jakości produktu i jego zróżnicowania (dyferencjacji), jak również kompetencji marketingowych omawianych przedsiębiorstw podkreślają także [Knight i in., 2004, s. 660]. Równocześnie jako najtrudniejsze czynniki w funkcjonowaniu PWU właściciele/menedżerowie tych przedsiębiorstw (często są to te same osoby) wymieniali w badaniach przeprowadzonych przez tychże autorów trudny dostęp do kapitału zewnętrznego oraz utrzymanie kontroli nad firmą przy jego wykorzystywaniu.

W przedsiębiorstwach działających w branżach zaawansowanych technologii, zwłaszcza o charakterze niszowym, najważniejsza jest znajomość specyfiki branży (*domain-specific familiarity*) [Fan, Phan, 2007, s. 1117]; dzięki niej w kontaktach z klientami w mniejszym stopniu odczuwa się np. problemy wynikające z dystansu kulturowego. W branżach tradycyjnych ważniejsza jest znajomość rynków zagranicznych, np. czynników społeczno-kulturowych na tych rynkach.

Zagrożenia rozwoju i atuty przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych

W procesach zarządzania przedsiębiorstwami PWU zauważono liczne faktyczne i potencjalne zagrożenia i trudności, z którymi radzą sobie one w różny sposób. Należą do nich m.in.¹¹:

- zasoby (finansowe, ludzkie, materialne) niewystarczające z punktu widzenia potrzeb realizacji strategii globalnej, kształtowania pozycji firmy na rynkach zagranicznych, realizowania globalnych działań marketingowych i sprzedażowych, ewentualnego tworzenia powiązań sieciowych (co wymaga np. wielu podróży po świecie) itd., co wynika z braku czasu na ich zgromadzenie; może również wystąpić niedostatek środków na doskonalenie produktu,
- młody wiek oraz niewystarczająca wiedza i doświadczenie założycieli, menedżerów i pracowników, a w związku z poprzednim czynnikiem – trudności

¹¹ Na podstawie: [Luostarinen, Gabriellsson, 2002, s. 18 i d.], [Knight, Cavusgil, 2005, s. 31-32], [Knight i in., 2004, s. 651-653], [Yeoh, 2004, s. 528].

w pozyskaniu przez te przedsiębiorstwa doświadczonych menedżerów najwyższego szczebla,

- kombinacja niewielkich zasobów PWU i ich małego doświadczenia to potencjalnie silne ograniczenie w ich ewentualnej rywalizacji, czy tym bardziej konfliktach, z wielkimi przedsiębiorstwami; groźba drenażu zasobów (*resource draining*) ze strony konkurujących korporacji transnarodowych,
- szczególnie duże zapotrzebowanie na strategiczno-marketingową wiedzę o rynku globalnym, w tym szczególnie odnośnie do unikatowej niszy, w jakiej zazwyczaj działa od początku swojego „życia” przedsiębiorstwo,
- zbyt duże rozproszenie geograficzne rynków działania (*over-diversification*) utrudniające transfer wiedzy, zwłaszcza o charakterze technologicznym, trudno jest też integrować wiedzę pochodzącą z różnych rynków,
- braki w wymienionym wyżej zakresie mogą spowodować błędy w planowaniu strategii w układzie produkt-rynek, zbyt długie okresy konstruowania biznes-planów i planów marketingowych, zbyt późne podejmowanie wysiłków na rzecz kształtowania marki itd.,
- ewentualne błędy w biznes-planach i planach marketingowych wywołujące problemy z przepływami pieniężnymi, a nawet straty; często w PWU (zwłaszcza w zorientowanych technicznie przedsiębiorstwach z branż *high-tech*) obserwuje się niedocenianie znaczenia sprzedaży i marketingu (i w związku z tym przeznaczają się na te funkcje niedostateczne lub nieodpowiednie zasoby); z kolei w branżach *B-to-C* problemem jest bardzo duże zapotrzebowanie na zasoby umożliwiające rozwój produktu w branżach usług wysokiej jakości,
- mała (zwłaszcza na początku) skala działania i słaba pozycja w stosunku do klientów, np. jeśli PWU jest dostawcą dla wielkiej korporacji transnarodowej, to w przypadku dużych ilościowo i wartościowo dostaw (co jest naturalnie korzystne dla PWU) domaga się ona zwykle rabatów; to z kolei znacznie ogranicza rentowność sprzedaży i możliwości akumulacji środków na dalszy rozwój,
- ze względu na „młodość” PWU oraz fakt, że niektóre z wymienionych wyżej problemów często występują łącznie w początkowym okresie ich działania na rynku globalnym, rodzi to trudności z wiarygodnością i zaufaniem ze strony np. potencjalnych uczestników łańcucha wartości, ewentualnych uczestników powiązań sieciowych, innych partnerów biznesowych czy instytucji finansowych,
- szczególna wrażliwość PWU (małych, niedostatecznie doświadczonych, o niewielkich zasobach) na zmiany zachodzące na rynkach zagranicznych; w związku z tym występuje w tych przedsiębiorstwach zapotrzebowanie na wsparcie ze strony macierzystego państwa (np. w formie specjalnych programów szkoleniowo-doradczych), nie zawsze dostępne i odpowiednie – z tego powodu w początkowym okresie PWU często odnotowują gorsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa działające wyłącznie na rynku rodzimym.

Tak więc PWU stają od początku przed licznymi wyzwaniami. Do sposobów przewycięzania przedstawionych wyżej trudności należą m.in. zatrudnienie

doświadczonego CEO, dyrektora finansowego czy marketingowego; stworzenie odpowiedniej rady dyrektorów; ustanowienie zespołu ekspertów czy konsultantów; korzystanie z doradztwa ekspertów prowadzących badania z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej. Ponadto pomocne w początkowym okresie rozwoju PWU są różne formy partnerstwa, np. tworzenie aliansów czy sieci w takich dziedzinach, jak: sprzedaż, marketing, rozwój produktu, zakupy czy logistyka. Może to być np. alians z wielką korporacją międzynarodową dotyczący strategii marki (podczas gdy strategia tworzenia samodzielnej marki jest planowana na późniejszy okres). Oczywiście niektóre PWU, zwłaszcza gdy ich założycieli cechuje wyjątkowa energia i charyzma, potrafią „własnymi siłami”, drogą uczenia się przez doświadczenie i/lub ze wspomaganiami wewnętrznymi programów szkoleniowych, z powodzeniem poradzić sobie z zagrożeniami.

Jak wspomniano wcześniej, założyciele wielu PWU lub ich pierwsi dyrektorzy zarządzający dysponują często zdobytym wcześniej doświadczeniem branżowym lub międzynarodowym, co bardzo ułatwia sprostanie pojawiającym się wyzwaniom. Ważną rolę w tym względzie pełni odpowiednia organizacja przedsiębiorstwa, m.in. z wielofunkcyjnymi zespołami (np. integrującymi B&R, produkcję i badania, składającymi się z projektantów, inżynierów i specjalistów od sprzedaży/marketingu). Szczególnie ważne są wysiłki w kierunku jak najlepszego poznawania klientów przedsiębiorstwa, starannego pozycjonowania produktu itd. i ogólniej – działania z zakresu marketingu.

Dla zrównoważenia obrazu, należy wspomnieć też o atutach PWU. Są wśród nich m.in.: niskie – w porównaniu z przedsiębiorstwami istniejącymi od dawna – zbiurokratyzowanie działań, nieobciążone wypracowaną przez lata kulturą organizacyjną, z czego wynika większa elastyczność i innowacyjność. Ponadto PWU dysponują często przewagami z tytułu oferowania unikatowego produktu oraz pozycji pioniera rynkowego (*first mover advantage*), mają też zazwyczaj od początku bliskie kontakty z klientami itd. [Knight i in., 2004, s. 647-648].

Działania skoncentrowane na rynku niszowym i wśród klientów *B-to-B* ułatwiają zarządzanie kontaktami z klientami, ponieważ liczba tych ostatnich jest ograniczona. Dostosowywanie produktu do potrzeb odbiorców często oznacza jego formę modułową, co ogranicza koszty. Ważne jest możliwie wczesne ustanawianie relacji z kluczowymi klientami i głównymi ogniwami dystrybucji, przy czym skuteczne komunikowanie się z nimi odbywa się z szerokim wykorzystaniem Internetu.

Bibliografia

- Andersson S., Wictor I., [2003], *Innovative internationalisation in new firms: born globals – the Swedish case*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1, Iss. 3.
- Aspelund A., Madsen T.K., Moen O., [2007], *A review of foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures*, „European Journal of Marketing”, Vol. 41, Iss. 11/12.

- Autio E., [2005], *Creative tension: a significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new venture'*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 36, Iss. 1. 2005.
- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D., [2003], *Towards an integrative model of small firm internationalization*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1, Iss. 4.
- Crick D., [2009], *The internationalisation of born global and international new venture SMEs*, „International Marketing Review”, Vol. 26, Iss. 4/5.
- Dulinić E., [2011], *Koncepcje przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa”, No. 1-2.
- Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*, [1993], McKinsey and Co. and Australian Manufacturing Council.
- Etemad H., [2004], *Internationalization of small and medium enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 21, Iss. 1.
- Fan T., Phan P., [2007], *International new ventures: revisiting the influences behind the born-global firm*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 38.
- Gabrielsson M., [2005], *Branding strategies of born globals*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 3.
- Gabrielsson M., Kirpalani V.H.M., Dimitratos P., Solberg C.A., Zucchella A., [2008], *Born globals: propositions to help advance the theory*, „International Business Review”, Vol. 17.
- Jolly V.K., Alahuhta M., Jeannot J.-P., [1992], *Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*, „Journal of Strategic Change”, Vol. 1, Iss. 2.
- Jones M.V., [1999], *The internationalization of small high-technology firms*, „Journal of International Marketing”, Vol. 7, Iss. 4.
- Karra N., Philips N., [2004], *Entrepreneurship goes global*, „Ivey Business Journal Online”, Nov/Dec.
- Knight G.A., Cavusgil S.T., [2005], *A taxonomy of born-global firms*, „Management International Review”, Vol. 45, Iss. 3.
- 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.
- Luostarinen R., Gabrielsson M. [2002], *Globalization and global marketing. Strategies of born globals in SMOPEC*, <http://www.aueb.gr/deos/EIBA/2002.files/PAPERS/C33.pdf>
- Madsen T.K., Servais P., [1997], *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, „International Business Review”, Vol. 6, Iss. 6.
- McAuley A., [1999], *Entrepreneurial instant exporters in the Scottish art and craft sector*, „Journal of International Marketing”, Vol. 7, Iss. 4.
- Moen O., [2002], *The born globals: A new generation of small European exporters*, „International Marketing Review”, Vol. 19, Iss. 2.
- Przybylska K., [2010], *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, No. 7-8.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., [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.
- Rennie M.W., [1993], *Global competitiveness: Born global*, „The McKinsey Quarterly”, Vol. 4.
- Rialp A., Rialp J., Knight G.A., [2005], *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?*, „International Business Review”, Vol. 14, Iss. 2.
- Rialp A., Rialp J., Urbano D., Vaillant Y., [2005]. *The born-global phenomenon: a comparative study research*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 3, Iss. 2.
- Shrader R.C., Oviatt B.M., McDougall P.P., [2000], *How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century*, „Academy of Management Journal”, Vol. 43, Iss. 6.

- Thai M.T.T., Chong L.L., [2008], *Born-global: the case of four Vietnamese SMEs*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 6.
- Yeoh P.-L., [2004], *International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context*, „International Marketing Review”, Vol. 21, Iss. 4/5.
- Zou H., Ghauri P.N., [2010], *Internationalizing by learning: the case of Chinese high-tech new ventures*, „International Marketing Review”, Vol. 27, Iss. 2.

EARLY INTERNATIONALIZING FIRMS: DETERMINANTS AND DEVELOPMENT

Summary

The article aims to show the key determinants of the development of early internationalizing companies (EICs). The early and quick internationalization of companies is an increasingly common trend that has been the subject of numerous research projects in many countries. It is an important area of studies focusing on the mechanisms of companies' internationalization.

The author critically analyzes some of the most significant international scientific papers of the last few years, with a special focus on the external and internal determinants of internationalization of EICs, the industries where EICs operate (both hi-tech and traditional) as well as these companies' strategies in the area of foreign market entry and marketing.

The typical characteristics of EICs are compared in the article with those of traditionally internationalized firms. The success factors of EICs in international markets have also been identified on the basis of research in this area. Finally, major threats to the development of EICs and the strengths of these firms are presented.

Keywords: early internationalizing firms, internationalization of companies, determinants of companies' internationalization, early internationalizing firms' strategies.