

dr Oksana Seroka-Stolka
Politechnika Częstochowska,
Wydział Zarządzania

WCZESNA INTERNACJONALIZACJA POLSKICH FIRM TYPU *BORN GLOBAL*

Streszczenie: W opracowaniu zaprezentowano terminologię i charakterystykę firm typu *born global*, które należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i są przykładem przyspieszonego procesu internacjonalizacji. W pracy przedstawiano przegląd najnowszych modeli firm *born global* na podstawie literatury światowej, dokonano przeglądu badań firm typu *born global* w Polsce oraz wskazano wybrane determinanty ich rozwoju.

Słowa kluczowe: firmy *born global*, wczesna internacjonalizacja, MŚP

Wstęp

Zmiana warunków gospodarowania, która nastąpiła w Polsce po 1989, roku przyczyniła się do powstania nowych warunków i możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Obecnie wiele małych i średnich przedsiębiorstw nie ulega umiędzynarodowieniu w klasyczny sposób, zgodnie z etapowym modelem uppsalskim, lecz ich proces internacjonalizacji jest przyspieszony¹. W literaturze przedmiotu przedsiębiorstwa te zwane są firmami globalnymi od urodzenia (firmy *born global*), ponieważ po roku, dwóch lub trzech latach swojej działalności zaczynają wchodzić na rynki międzynarodowe, zwykle prowadząc działalność eksportową skierowaną do wielu krajów jednocześnie. Znane są przypadki firm typu *born global*, które pomijają etap rozwoju na rynku krajowym, od pierwszych chwil swojego istnienia oferując produkty na rynku zagranicznym.

Celem opracowania jest przybliżenie pojęcia firm typu *born global*, których proces internacjonalizacji jest przyspieszony² i nie odbywa się według tradycyjnego – etapowego – modelu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. W opracowaniu wskazano wybrane czynniki wpływające na przyspieszoną internacjonalizację firm *born global*.

1. Terminologia firm typu *born global*

Dotychczasowy model procesu internacjonalizacji, tzw. model szkoły uppsalskiej, zakładał, że małe przedsiębiorstwa wchodziły na rynki zagraniczne etapowo, gromadząc wiedzę i doświadczenie stopniowo, po uprzednim osiągnięciu reputacji na rynku macierzystym. Małe przedsiębiorstwa zgodnie z tym modelem wchodzą na rynki międzynarodowe

¹ J. Weerawardena, G.S. Mort, P.W. Liesch, G. Knight, *Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective*, "Journal of World Business" 2007, Vol. 42, s. 294-306.

² W literaturze przedmiotu spotykamy zamiennie stosowane pojęcia wczesnej i przyspieszonej internacjonalizacji.

głównie poprzez eksport, bardzo rzadko tworzą oddziały i filie za granicą, co jest typową strategią wielkich korporacji³.

B. Oviatt i P. McDougall scharakteryzowali jako jedni z pierwszych w literaturze światowej firmy *International New Ventures* – INV (zwane później *born globals*)⁴, które od początku swojej działalności zdobywają przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu zasobów oraz sprzedaży produkcji z wielu krajów, ale i w wielu krajach⁵. B. Oviatt i P. McDougall podzielili INV na cztery kategorie, w zależności od liczby ogniw łańcucha wartości koordynowanych międzynarodowo oraz liczby krajów, w których działają, na:

- „nowe firmy importowo-eksportowe, koordynujące głównie działania logistyczne i działające w niewielu krajach;
- międzynarodowych pośredników działających w większej liczbie krajów i koordynujących również głównie logistykę;
- nowe firmy skoncentrowane geograficznie specjalizujące się w obsłudze klientów w jednym regionie świata;
- nowe firmy globalne koordynujące wiele działań realizowanych w dużej liczbie krajów, często poprzez rozległą sieć aliansów”⁶.

Definicję przedsiębiorstw *born global* w sposób ilościowy zaprezentowali G. Knight i S.T. Cavusgil, uznając, że są to te przedsiębiorstwa, które w pierwszych dwóch latach swojej działalności osiągają udział eksportu w całości swoich obrotów na poziomie co najmniej 25%. Należą zwykle do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, działających zazwyczaj w branżach nowoczesnych technologii⁷. Przedsiębiorstwa *born global* funkcjonują prawie we wszystkich sektorach gospodarki, głównie *high-tech*, ale i *low-tech*, i są to: fotografia i profesjonalny sprzęt naukowy, sprzęt elektroniczny, przemysły drzewny, meblowy i papierniczy, produkty farmaceutyczne, weterynaryjne i produkty skórzane.

Głównymi więc wskaźnikami opisującymi przedsiębiorstwa typu *born global* są: udział eksportu w całości obrotów firmy, nie mniejszy niż 25%, a dochodzący nawet do 80%. Okres pomiędzy założeniem firmy i początkiem umiędzynarodowienia waha się w przedziale od 2 lat do 8 lat. Także liczba rynków zagranicznych objętych ekspansją w przypadku firm *born global* powinna wynosić co najmniej pięć, a kraje te powinny być usytuowane co najmniej w dwóch obszarach kulturowych. Warto podkreślić, że wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie nie powinna przekraczać 500 pracowników⁸.

³ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 40.

⁴ Jedną z pierwszych kategorii określających omijanie przez firmę etapowego schematu internacjonalizacji było pojęcie *leapfrogging*. W późniejszym okresie pojawiły się firmy od początku zorientowane międzynarodowo, określane jako *innate exporters* (urodzeni eksporterzy), *high technology start ups*, *international new ventures*, *early international firms* (EIF). Spotyka się także inne, zamiennie nazwy firm typu *born global*, np.: *Global Start-ups*, *High technology Start-ups*, *Infant Multinationals*, które wynikają z ewolucji ich rozwoju.

⁵ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 25, nr 1, s. 49.

⁶ M. Jaroński, *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt nr 114, SGH, Warszawa 2012, s. 15.

⁷ G. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, Vol. 35, s. 124.

⁸ G.A. Knight, T.K. Madsen, P. Servais, *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, Vol. 21, nr 6, s. 645-665; P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*, „Journal of Business

Przedsiębiorstwa *born global* od początku swojego założenia realizują wizję globalną i dokonują szybkiej globalizacji działań, bez wcześniejszego długiego okresu funkcjonowania w kraju lub na rynku międzynarodowym⁹. Z punktu widzenia cech założyciela firmy typu *born global* widoczna jest od samego początku ich powstania globalna orientacja przedsiębiorcy. Właściciele i menedżerowie tych firm przeważnie widzą świat jako rynek bez granic¹⁰. Współczesne definicje firm *born global* nie opisują już wskaźników ilościowych charakteryzujących te firmy, ale przede wszystkim wyjaśniają uwarunkowania oraz czynniki wpływające na przyspieszony proces ich internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa *born global* charakteryzuje również etapowość rozwoju w procesie wczesnej internacjonalizacji i są to: faza wstępna, faza wzrostu i akumulacji zasobów oraz faza załamania, o których będzie mowa w dalszej części opracowania. W tabeli 1 zaprezentowano przegląd współczesnych podejść do firm typu *born global* z sektora MŚP.

Tabela 1. Współczesne ujęcia koncepcji firm typu „born global”

Autor	Cechy
G. Baronchelli, F. Cassia, 2010	Rozwój firm <i>born global</i> zależny jest od pięciu zasadniczych czynników, którymi są: dynamizm firmy w branżach niszowych rozwiązań w przemyśle, na rynkach i w segmentach niszowych, wiedza posiadana przez założyciela/menedżerów, innowacyjne produkty i innowacyjność firmy, dostęp do sieci
M. Gabrielson i in. 2008	Firmy z sektora MŚP z przyspieszonym potencjałem internacjonalizacji i globalną wizją rynku Firmy te charakteryzują 3 fazy rozwoju: faza wstępna (<i>introductory phase</i>), faza wzrostu i akumulacji zasobów (<i>growth and resources accumulation</i>) oraz faza wybuchu (<i>break-out</i>)
A. Jantunen, N. Nummela, K. Puumalainen and S. Saarenketo (2008)	Firmy rozpoczynające swoją działalność zagraniczną w ciągu 3 lat od powstania firmy Firmy, których co najmniej 25% obrotów pochodzi spoza rynku krajowego w ciągu 3 lat.
L. Zhou, W. Wu, X. Luo (2007)	Firma działa najwyżej trzy lata na rynku krajowym do momentu rozpoczęcia internacjonalizacji (włączając działania eksportowe i importowe) Znaczne zaangażowanie eksportowe – przynajmniej 10% przychodów z eksportu w pierwszym roku internacjonalizacji
P. Servais, T.K. Madsen, E.S. Rasmussen (2007)	Firmy, które osiągnęły 25% przychodów z eksportu. Firmy w ciągu 3 pierwszych lat od powstania rozpoczęły eksport.

Venturing” 1994, Vol. 9, nr 6, s. 469-487.

⁹ S. Hollensen, *Global Marketing*, 5th Ed, Pearson Prentice Hall, New York 2011, s. 87.

¹⁰ G. Knight, S.T. Cavusgil, *A Taxonomy of Born-Global Firms*, „Management International Review” 2005, Vol. 45, nr 3, s. 15.

S. Freeman, R. Edwards, B. Schroder (2006)	Małe firmy, zatrudniające mniej niż 100 pracowników Początek internacjonalizacji w ciągu pierwszych 2 lat
Luostarinen and Gabrielsson (2006)	Firma zorientowana globalnie od powstania Firmy założone po 1985 roku Ponad 50% przychodu pochodzi ze sprzedaży zagranicznej Przedsiębiorca posiada globalną wizję rozwoju
E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, F. Evangelista (2005)	Firmy zorientowane są na rynek międzynarodowy zaraz po powstaniu Małe firmy mające małe, unikatowe zasoby Firmy mające wysoki udział sprzedaży zagranicznej (prawie 70%)
G.A. Knight, T.K. Madsen, P. Servais (2004)	Internacjonalizacja nastąpiła w ciągu 3 lat od powstania firmy Eksport stanowi co najmniej 25% całej sprzedaży
G.A. Knight, S.T. Cavusgil (2004)	Firmy od początku zorientowane międzynarodowo Właściciele odznaczają się wyjątkowymi umiejętnościami w biznesie międzynarodowym Firmy osiągają lepsze wyniki finansowe po rozpoczęciu eksportu
S. Andersson, I. Wictor (2003)	Firma osiąga 25% przychodów z eksportu w ciągu 3 lat od powstania Firma osiąga znaczącą przewagę konkurencyjną przez użycie unikatowych zasobów i sprzedaż produktów do wielu krajów
O. Moen, P. Servais (2002)	Firmy eksportujące od początku powstania
O. Moen (2002)	Małe firmy, których przychody z eksportu są wyższe niż 25% ogółu przychodów Firmy powstałe po 1990 r.
Wickramasekera, Bamberry (2001)	Przedsiębiorstwa sektora MŚP Przyspieszony proces internacjonalizacji oparty na wiedzy i doświadczeniu przedsiębiorcy na międzynarodowym rynku Firmy odnoszące sukcesy na rynku regionalnym nie działające w sektorze <i>high-tech</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Przybylska, *Kontrowersje wokół tradycyjnego ujęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Otoczenie ekonomiczne a zachowania podmiotów rynkowych*, red. Z. Dach, PTE, Kraków, 2010, s. 141-142; P. Servais, T.K. Madsen E.S. Rasmussen, *Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities*, "Advances in International Marketing" 2007, Vol., 17, s. 297-317; M. Gabrielsson, V.H.M. Kirpalani, P. Dimitratos, C. Solberg A. Zucchella, *Born globals: Propositions to help advance the theory*, "International Business Review" 2008, Vol. 17, s. 385-401; A. Jantunen, N. Nummela, K. Puumalainen, S. Saarenketo, *Strategic Orientations of Born Globals – Do They Really Matter?*, "Journal of World Business" 2008, No. 43, s. 164. G. Baronchelli, F. Cassia, *Drivers of born-global companies' international development: an empirical investigation among Italian companies*, 10th Global Conference on Business & Economics, Rome, October 15–16, 2010.

2. Firmy typu *born global* w Polsce w świetle badań empirycznych

Badania prowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw w Małopolsce przez R. Morawczyńskiego wskazują, że połowa z nich weszła na rynek zagraniczny najpóźniej w ciągu 3 lat od powstania¹¹. Niestety, w badaniu tym nie dokonano zestawienia danych dotyczących okresu wejścia na rynki zagraniczne z udziałem sprzedaży zagranicznej w całości przychodów ze sprzedaży tych firm. Trudno zatem stwierdzić, które z przedsiębiorstw wcześniej podejmujących eksport to urodzeni globaliści, zgodnie z powszechną akceptacją tych kryteriów decydujących o zaliczeniu firm do typu *born global*¹².

Z kolei z badania przeprowadzonego przez W. Nowińskiego i W. Nowarę na próbie 50 polskich eksporterów z grupy małych i średnich przedsiębiorstw wynika, że 15 z nich to firmy typu *born global* działające z zgodnie definicją G.A. Knighta i S.T. Cavusgila¹³. Cztery z badanych firm powstały jeszcze przed 2000 rokiem. Interesującym wydaje się fakt, jak podają autorzy, że średni okres od momentu założenia firmy do rozpoczęcia eksportu we wszystkich badanych przedsiębiorstwach wyniósł 3,9 lat, zaś w grupie firm założonych przed 2000 rokiem – 3,19 lat¹⁴.

Istnienie polskich firm działających zgodnie z modelem *born global* potwierdzone zostało badaniem przeprowadzonym na próbie 100 małych i średnich przedsiębiorstw, mających swoją siedzibę w województwie śląskim. Z badania tego wynika, że 43% badanych przedsiębiorstw z sektora MŚP funkcjonujących na rynku międzynarodowym prowadzi tę działalność od momentu powstania, co zdaniem T. Kraśnickiej pozwala stwierdzić, że „także w Polsce funkcjonuje model *born global*”¹⁵.

W badaniu przeprowadzonym przez M. Jarosińskiego na próbie losowo wybranych 47 małych i średnich przedsiębiorstw (15 z nich zidentyfikowano jako firmy *born global*) zdecydowaną większość stanowiły przedsiębiorstwa z polskim kapitałem założone po 1989 roku i działające na rynkach zagranicznych. Jednakże wnikliwa analiza wskazuje, że badane przedsiębiorstwa co prawda odpowiadają definicjom *born global* pod względem kryteriów operacyjnych, jednakże ich charakterystyka jest odmienna od opisów w ogólnie przyjętych definicjach w literaturze światowej¹⁶.

K. Przybylska zidentyfikowała 18 urodzonych globalistów wśród 53 polskich eksporterów z grupy małych i średnich przedsiębiorstw, oznacza to, że co trzecie badane przedsiębiorstwo to *born global*. W badaniu tym K. Przybylska zanalizowała niezależne, małe i średnie przedsiębiorstwa, w których zatrudnienie nie przekraczało 249 osób. Powstały one po 1989 roku i rozpoczęły ekspansję zagraniczną najpóźniej w 3. roku od momentu powstania, a udział sprzedaży zagranicznej w rocznych przychodach tych przedsiębiorstw w pierwszych trzech latach funkcjonowania

¹¹ R. Morawczyński, *Zachowania małopolskich małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących w świetle teorii stopniowego umiędzynarodowienia*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 7-8, s. 72.

¹² M. Jarosiński, *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt nr 114, SGH, Warszawa 2012, s. 7-25.

¹³ W. Nowiński, W. Nowara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 3, s. 35.

¹⁴ W. Nowiński, W. Nowara, *Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza polskich prywatnych MŚP*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12, s. 12.

¹⁵ T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 71-92.

¹⁶ M. Jarosiński, *The Early Internationalisation of Polish Companies. Research results*, “Journal of Management and Financial Sciences” 2012, Vol. 5, Issue 3, 2012, s. 34-50.

wyniósł co najmniej 30%¹⁷. Powyższe, nieliczne co prawda badania, sugerują, że polskie firmy typu *born global* istnieją i podobnie jak firmy tego typu na świecie rozpoczęły swoją działalność na rynkach międzynarodowych w latach 90., a więc w tym samym okresie co firmy tego typu na świecie.

3. Fazy i wybrane determinanty wczesnej internacjonalizacji firm typu *born global*

Przedsiębiorstwa *born global* charakteryzuje również etapowość procesu wczesnej internacjonalizacji. Nasilenie oddziaływania różnych czynników na każdy etap ich rozwoju jest odmienny. W pierwszej fazie, tzw. *wstępnej* (ang. *introductory*), przedsiębiorstwo *born global* ma ograniczone zasoby i prostą strukturę organizacyjną. Rozwój w tej fazie zależy przede wszystkim od możliwości wykorzystania dostępnej informacji oraz determinowany unikalnym *know-how* założyciela i współpracowników. Wpływa to na zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Unikalne umiejętności przedsiębiorcy/założyciela wraz z kombinacją jego przedsiębiorczej postawy są podstawowymi zasobami prowadzącymi do rozwoju nowych produktów i usług tych firm na rynku globalnym. Jednakże powodzenie procesu przyspieszonej internacjonalizacji zależy często od pewnego poziomu dostępnych źródeł finansowania oraz doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorcy, którego nierzadko brakuje w małych firmach na tym etapie rozwoju. W celu uzyskania możliwie jak największej liczby klientów firmy *born global* wykorzystują różne kanały i sieci powiązań. Najszybszy wzrost i rozwój firm *born global* w tej fazie umożliwiają powiązania z dużymi korporacjami międzynarodowymi. Drugim – często wykorzystywanym kanałem powiązań – jest Internet. Niewątpliwie wzrost i przejście z fazy wstępnej do kolejnej fazy – wzrostu i akumulacji zasobów – zależy od strategii wyboru sieci i kanałów powiązań przez firmy *born global*. W drugiej fazie *wzrostu i akumulacji zasobów* (ang. *growth and resources accumulation*) na firmy *born global* wpływają interakcje dwóch czynników. Pierwszym z nich jest potencjał do uzyskania pozycji lidera w globalnym przemyśle, a drugim odpowiedni stopień gotowości do procesu globalizacji, który zależy od rodzaju oferowanych produktów/usług, zdolności organizacyjnego uczenia się i posiadanych zasobów. Kluczowe znaczenie ma współzależność rynków i stosunkowo ograniczona liczba głównych graczy wykorzystujących owe powiązania w globalnym przemyśle. W tej fazie zdolność organizacyjnego uczenia się od partnerów i kluczowych klientów odgrywa zasadniczą rolę. W fazie tej przedsiębiorstwo musi zdecydować, jak długo pozostaje w sieci powiązań. W literaturze podkreśla się, że okres ten trwa zazwyczaj od 3 do 5 lat. W ostatniej fazie (*break-out*) zdobyte doświadczenie i wiedza od partnerów pozwalają na globalne pozycjonowanie rynku przez omawiane firmy, które mogą być w całości lub częściowo niezależne od kluczowych klientów. W tej fazie firma *born global* może ewoluować do „normalnej” międzynarodowej firmy¹⁸.

Na tempo przebiegu procesu internacjonalizacji wpływ mają trzy główne grupy czynników, do których należą:

- nastawienie przedsiębiorców i menedżerów do procesu internacjonalizacji;
- wewnętrzna sytuacja panująca w przedsiębiorstwie;
- otoczenie przedsiębiorstwa¹⁹.

¹⁷ K. Przybylska, *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7-8, s. 72.

¹⁸ M. Gabriëlsson, V.H.M. Kirpalani, P. Dimitratos, C. Solberg, A. Zucchella, *Born globals: Propositions to help advance the theory*, „International Business Review” 2008, Vol. 17, s. 385-401.

¹⁹ K. Przybylska, *Born global...*, s. 72.

Jednym z istotniejszych czynników wczesnej internacjonalizacji jest nastawienie kierownictwa do procesu umiędzynarodowienia²⁰. Kadre zarządzającą w firmach *born global* cechuje ekspansywny stosunek do procesu internacjonalizacji, a tolerancja poziomu ryzyka jest wysoka. Ekspansywność podejmowanych działań przez kierownictwo firm *born global* wynika z przedsiębiorczej postawy wobec umiędzynarodowienia działalności. Przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją innowacyjności, proaktywności i ryzyka, kreujących wartość dla organizacji²¹. Drugim kluczowym czynnikiem w tej grupie uwarunkowań procesu wczesnej internacjonalizacji omawianych firm jest globalna wizja podejmowanych działań, jaką kieruje się przedsiębiorca już na etapie powstania firmy. Ważną rolę odgrywają umiejętności, doświadczenie i kompetencje kadry. Wejście na rynki międzynarodowe jest więc uwarunkowane wewnętrznymi zdolnościami przedsiębiorstwa *born global*. Niektóre badania w Europie Zachodniej wskazują na predyspozycje i cechy osobowości przedsiębiorcy, takie jak: międzynarodowa edukacja lub doświadczenie zawodowe, narodziny poza granicami macierzystego kraju oraz liczne podróże zagraniczne. Wysoki poziom edukacji, a zwłaszcza znajomość języków obcych przez przedsiębiorcę wpływa na międzynarodową orientację poprzez wzrost intensywności eksportu w firmie *born global*. Ułatwia także proces komunikacji i zdobywania wiedzy o rynkach zagranicznych. Międzynarodowe doświadczenie kadry zarządzającej przyspiesza proces internacjonalizacji w porównaniu do ich konkurentów²². Najnowsze badania przeprowadzone przez I. Kowalik oraz E. Baranowską-Prokop potwierdzają znaczenie osoby założyciela dla międzynarodowej ekspansji MŚP, co wykazali także autorzy zagraniczni. Może to świadczyć o podobieństwie procesów związanych z wczesnym umiędzynarodowieniem małych i średnich firm w Polsce i za granicą²³. Bezpośredni wpływ na proces wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw *born global* mają również: innowacje, środki finansowe, strategie produktowe, wspomniane sieci powiązań międzynarodowych, odpowiednie strategie operacyjne i marketingowe oraz umiejętności organizacyjnego „uczenia się”²⁴.

A. Rialp i in. przedstawili koncepcję wczesnej internacjonalizacji MŚP na podstawie badań empirycznych, których zasadniczymi elementami są: zasoby materialne i kapitałowe, zdolności międzynarodowe (tj. specjalistyczna wiedza menedżerska i orientacja międzynarodowa), wyróżniające cechy strategiczne (początek i tempo umiędzynarodowienia, zasięg międzynarodowej ekspansji, rozumienie korzyści płynących ze zrównoważonego rozwoju oraz konkurencyjności), a także czynniki środowiskowe (tj. charakterystyka sektora, uwarunkowania wynikające z położenia geograficznego, istnienie lokalnych lub międzynarodowych efektów sieciowych)²⁵. Podkreśla się, że proces wczesnej internacjonalizacji zależy od specyfiki sektora i tym samym przynależności *born global*s do wysoko wyspecjalizowanych sektorów typu *high tech*. Poglądu tego nie podziela część autorów, którzy uważają, że jest to efekt zmieniających się warunków makroekonomicznych (globalizacji) oraz technologii teleinformatycznych. Wczesna internacjonalizacja zależy również od specyfiki lokalizacji biznesu w postaci klastrów i dystryktów. Jednakże wspomniany powyżej

²⁰ M. Gabrielsson, V.H.M. Kirpalani, P. Dimitratos, C. Solberg, A. Zucchella, *Born globals...*, s. 385-401.

²¹ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43(5), s. 902-906.

²² A. Zucchella, G. Palamara, S. Denicolai, *The drivers of the early internationalization of the firm*, „Journal of World Business” 2007, Vol. 42, s. 268-280.

²³ I. Kowalik, E. Baranowska-Prokop, *Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych*, „Gospodarka Narodowa” 2013, s. 41-64.

²⁴ M. Gabrielsson, V.H.M. Kirpalani, P. Dimitratos, C. Solberg, A. Zucchella, *Born globals...*, s. 385-401.

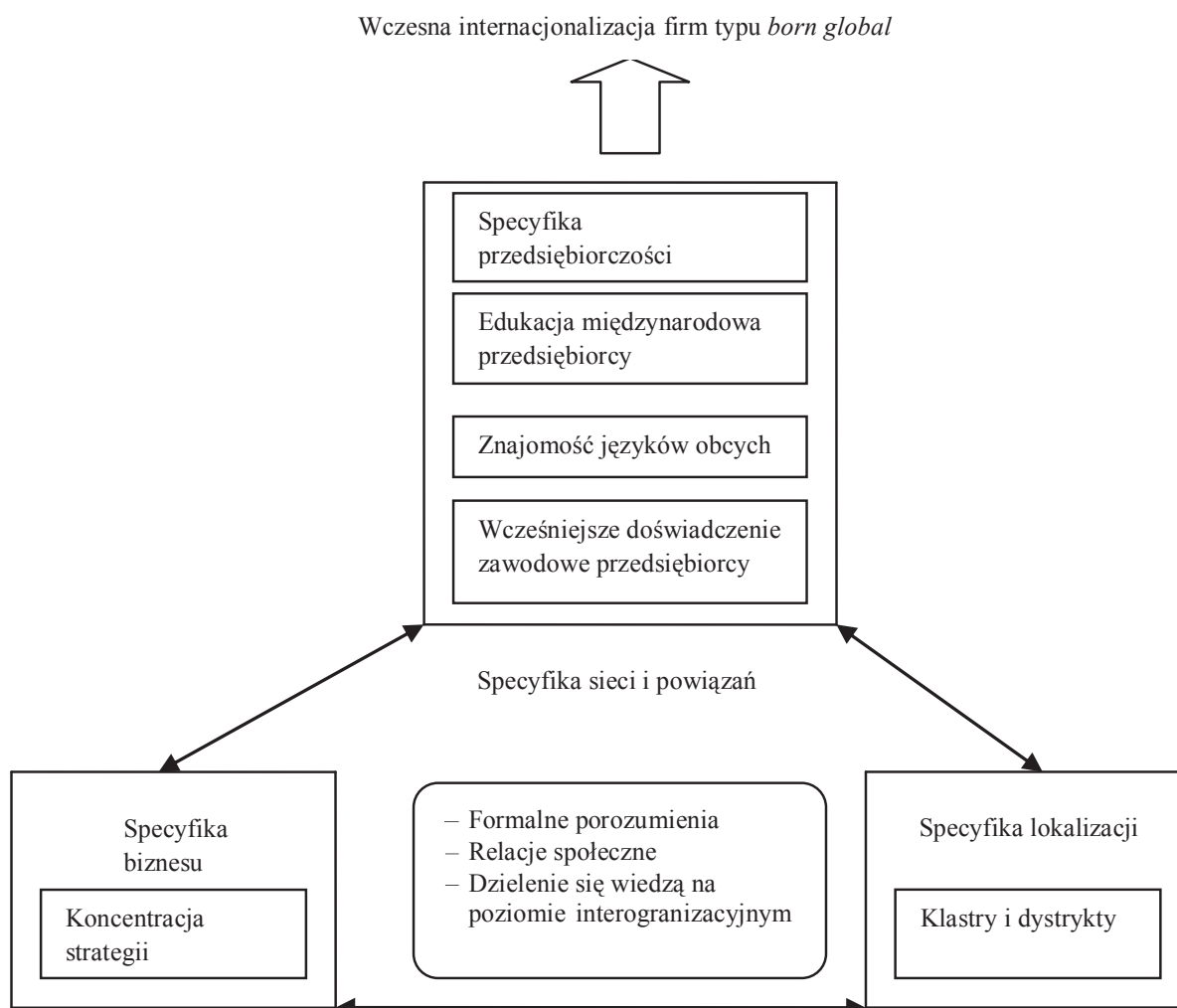
²⁵ A. Rialp, J. Rialp, G.A. Knight, *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?*, „International Business Review” 2005, Vol. 14, nr 2, s. 147-166.

wpływ przedsiębiorczości międzynarodowej założyciela firmy, która wynika z kombinacji jego specyficznych cech osobowości i doświadczenia międzynarodowego oraz wiedzy, jest determinantą o największym znaczeniu w procesie wczesnej internacjonalizacji firm *born global*.

Badanie empiryczne przeprowadzone przez G. Baronchelli i F. Cassia, wskazuje na te czynniki, które są w stanie wyjaśnić międzynarodowy rozwój „urodzonych globalistów”. Wyniki te świadczą o istnieniu pięciu istotnych czynników predykcyjnych, którymi są: niepewność w nowych warunkach, dynamizm firmy w branżach niszowych rozwiązań w przemyśle, na rynkach i segmentach niszowych, wiedza posiadana przez założyciela/menedżerów, innowacyjne produkty i innowacyjność firmy, dostęp do sieci. Czynniki te stanowią razem ponad 70% sukcesu *born global* (pod względem sprzedaży)²⁶.

Graficzną prezentację uwarunkowań procesu wczesnej internacjonalizacji w firmach typu *born global* przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Uwarunkowania wczesnej internacjonalizacji w firmach typu *born global*



Źródło: A. Zucchella, G. Palamara, S. Denicolai, *The drivers of the early internationalization of the firm*, „Journal of World Business” 2007, Vol. 42, s. 268-280.

²⁶ G. Baronchelli, F. Cassia, *Drivers of born-global companies' international development: an empirical investigation among Italian companies*, 10th Global Conference on Business & Economics, Rome, October 15–16, 2010. Por. K. Blanke-Łałwniczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu born global – studium literatury przedmiotu*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Mikro Firma” 2012, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 696, Szczecin 2012, s. 22.

Podsumowanie

Fenomen rozwoju przedsiębiorstw typu *born global* w procesie internacjonalizacji uwarunkowany jest pojawieniem się sprzyjających warunków na rynkach międzynarodowych. Rozwój gospodarek opartych na wiedzy w krajach wysoko uprzemysłowionych sprawił, że zapotrzebowanie na unikatowe produkty i usługi wzrosło, co jednocześnie pozwoliło małym i średnim przedsiębiorstwom wykorzystać pojawiające się szanse w niszach rynkowych.

Podstawową różnicą pomiędzy tradycyjnym modelem internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw a modelem firm typu *born global* jest założenie przez przedsiębiorcę globalnej perspektywy prowadzonej działalności. W firmach typu *born global* mamy do czynienia z szybszym wzrostem sprzedaży zagranicznej, który wynika z rozwoju produktów/usług (często innowacyjnych), zwiększonego potencjału organizacyjnego uczenia się oraz realizowanych strategii.

Nowe możliwości rozwoju polskich *born globals* związane z otwarciem rynków po wstąpieniu Polski do UE należą do najważniejszych czynników zewnętrznych ekspansji międzynarodowej. Jednakże to unikatowe czynniki natury wewnętrznej jak osobowość i wizja założyciela, znajomość rynków zagranicznych przez kadre zarządzającą oraz proaktywne nastawienie determinują wczesną internacjonalizację polskich *born global*. Zgodność tych wyników z publikacjami zagranicznymi może świadczyć o podobieństwie procesów internacjonalizacji polskich i zagranicznych MŚP w tym zakresie.

Bibliografia

1. Aguilera-Caracuel J., HurtadoTorres N.E., Alberto Aragon-Correa J., *Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies*, “International Business Review” 2012, Vol. 21.
2. Baronchelli G., Cassia F., *Drivers of born-global companies’ international development: an empirical investigation among Italian companies*, 10th Global Conference on Business & Economics, Rome, October 15–16, 2010.
3. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
4. Blanke-Łałwiczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu born global – studium literatury przedmiotu [w:] Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, „Mikro Firma” 2012, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 696, Szczecin 2012.
5. Dulinić E., *Koncepcje przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 1-2.
6. Gabrielsson M., Kirpalani V.H.M., Dimitratos P., Solberg C., Zucchella A., *Born globals: Propositions to help advance the theory*, “International Business Review” 2008, Vol. 17.
7. Hollensen S., *Global Marketing*, 5th Ed, Pearson Prentice Hall, New York 2011.
8. Jantunen, N. Nummela, K. Puumalainen, S. Saarenketo, *Strategic Orientations of Born Globals – Do They Really Matter?*, “Journal of World Business” 2008, nr 43.
9. Jaroński M., *The Early Internationalisation of Polish Companies. Research results*, “Journal of Management and Financial Sciences” 2012, Vol. 5, Issue 3.

10. Jarośniński M., *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt nr 114, SGH, Warszawa 2012.
11. Knight G., Cavusgil S.T., *A Taxonomy of Born-Global Firms*, „Management International Review” 2005, Vol. 45, nr 3.
12. Knight G., Cavusgil S.T., *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, Vol. 35.
13. Kowalik I., Baranowska-Prokop E., *Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 4.
14. Kraśnicka T. (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
15. McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*, „Journal of Business Venturing” 1994, Vol. 9, nr 6.
16. McDougall P.P., Oviatt B.M., *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal” 2000, Vol. 43(5).
17. Morawczyński R., *Zachowania małopolskich małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących w świetle teorii stopniowego umiędzynarodowienia*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 7-8.
18. Nowiński W., Nowara W., *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 3.
19. Nowiński W., Nowara W., *Stopniowa czy przyspieszona internacjonalizacja – analiza polskich prywatnych MŚP*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
20. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 25, nr 1.
21. Przybylska K., *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7–8.
22. Przybylska K., *Kontrowersje wokół tradycyjnego ujęcia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Otoczenie ekonomiczne a zachowania podmiotów rynkowych*, red. Z. Dach, PTE, Kraków 2010.
23. Rialp A., Rialp J., Knight G.A., *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?*, „International Business Review” 2005, Vol. 14, nr 2.
24. Servais P., Madsen T.K., Rasmussen E.S., *Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities*, „Advances in International Marketing” 2007, Vol. 17.
25. Weerawardena J., Mort G.S., Liesch P.W., Knight G., *Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective*, „Journal of World Business” 2007, Vol. 42.
26. Zucchella A., Palamara G., Denicolai S., *The drivers of the early internationalization of the firm*, „Journal of World Business” 2007, Vol. 42.

EARLY INTERNATIONALIZATION OF POLISH BORN GLOBAL FIRMS

Summary: The paper presents the terminology and characterization of born global firms that belong to the sector of small and medium-sized enterprises and are an example of accelerated internationalization process. This paper presents an overview of the latest models of born global firms from the world literature. This paper reviews research studies about born globals in Poland and characterizes chosen determinants of their development.

Keywords: born global firms, early internationalization, drivers of the early internationalization, SMEs