

Marek Maciejewski

Wczesna internalizacja jako warunek sukcesu rynkowego start-upów

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 53/2, 53-64

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2018.53/2-04

Marek Maciejewski*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

WCZESNA INTERNACJONALIZACJA JAKO WARUNEK SUKCESU RYNKOWEGO START-UPÓW**

Streszczenie

Celem artykułu jest ustalenie znaczenia internacjonalizacji jako warunku sukcesu rynkowego start-upów. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu i koncepcji internacjonalizacji młodych firm. Przywołano wyniki badań uwarunkowań i aktywności eksportowej polskich start-upów oraz ich pozycji rynkowej, które wskazują na przewagę start-upów aktywnych na rynkach zagranicznych.

Słowa kluczowe: eksport, internacjonalizacja, przedsiębiorstwo, start-up

Wprowadzenie

Nowe przedsięwzięcia, zwłaszcza funkcjonujące w obszarze wykorzystania nowoczesnych technologii, niosą wysoki potencjał wzrostu, który należy odpowiednio zagospodarować, kierując ofertę do szerokiego rynku potencjalnych klientów.

* Adres e-mail: marek.maciejewski@uek.krakow.pl.

** Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Postęp techniczny w zakresie przepływu informacji i redukcja kosztów transakcyjnych sprawiają, że docelowego rynku nie należy postrzegać wyłącznie lokalnie.

Celem artykułu jest wskazanie przewag osiągniętych przez start-upy, które wchodzi na ścieżkę wczesnej internacjonalizacji oraz barier rozwojowych dla firm, które umiędzynarodowienie odkładają w czasie.

1. Przegląd literatury

Koncepcję wczesnego umiędzynarodawiania młodych firm, która stała w opozycji do istniejących etapowych teorii, zwłaszcza modelu Uppsala, przedstawili B.M. Oviatt i P.P. McDougall (1994). Badacze uznali nowe międzynarodowe przedsięwzięcia (International New Venture – INV) jako ważny zbiór firm, które osiągnęły znaczącą pozycję w światowej gospodarce. Młodym firmom przypisywano umiejętność uczenia się i rozwoju nieskrępowanego utrwaloną przez lata strukturą organizacyjną i przyjętym modelem biznesowym. Inni autorzy zwracali uwagę na to, że część nowych przedsięwzięć stanowiła efekt wyodrębnienia z istniejących doświadczonych firm i korzystania z ich bogatych zasobów ludzkich i finansowych (Zahra, 2005). Zwracano uwagę na to, że starsze firmy także potrafią się uczyć i dostosowywać, a dysponują przy tym aktywami i zasobami, a w szczególności zasobami ludzkimi, co pozwala na inwestycje w naukę. Firmy małe i młode muszą się liczyć w tym zakresie z ograniczeniami (Majumdar, 2000). Należy zatem uwzględnić zarówno przewagi, jak i zagrożenia w procesie internacjonalizacji na wczesnym etapie działania przedsiębiorstw. Gabrielsson, Gabrielsson i Dimitratos (2014) podkreślają, że motywacja międzynarodowa, skłonność do innowacji, stosunek do ryzyka i orientacja rynkowa mają pozytywny wpływ na rozwój tylko we wczesnych fazach rozwoju międzynarodowych start-upów. Twierdzą, że zbyt wysoki poziom innowacyjności w kolejnych fazach mógłby stanowić barierę dla organizacji struktury firmy.

2. Materiały i metody

2.1. Istota start-upów

Za najbardziej popularne określenie istoty start-upów przyjmuje się definicję S. Blanka (Blank, Dorf, 2012). W rozumieniu tego badacza, start-up jest tymczasową organizacją poszukującą skalowanego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego, która na początkowym etapie funkcjonowania dysponuje jedynie pomysłami i przypuszczeniami, ale nie ma jeszcze klientów ani wiedzy na ich temat. Nie jest zatem w stanie określić rzeczywistych potrzeb klientów ani cech produktów, które będą im odpowiadać. Proces budowania nowego produktu powinien zatem przebiegać z udziałem klienta w rezultacie zachodzących iteracji. Według E. Riesa (2011) start-up to ludzka instytucja budowana z myślą o tworzeniu nowych produktów w warunkach skrajnej niepewności. Autor zwraca przy tym uwagę, że celowo pominął w definicji kwestię rozmiarów firmy, branży i sektora gospodarki, których różnicowanie nie ma znaczenia dla tak określanej formy przedsiębiorczości. Często start-upy kojarzone są z branżą internetową. Głównie z uwagi na to, że wiele z nich rozwija się w sieci, wykorzystując powszechny dostęp do internetu i wynikającą z tego możliwość dotarcia do licznej grupy odbiorców, również za pośrednictwem mediów społecznościowych, co pozwala na redukcję kosztów promocyjnych. Zgodnie z definicją E. Riesa, start-upem może być przedsiębiorstwo z dowolnego sektora gospodarki. Nie oznacza to jednak, że każde nowe przedsięwzięcie można określić mianem start-upu. Ries zaznacza, że start-upem nie można nazwać firmy, która powiela przyjęte już wcześniej rozwiązania innych przedsiębiorstw, wliczając w to model biznesowy, docelową grupę klientów i produkt.

2.2. Start-upy na rynku międzynarodowym

W ujęciu etapowym, internacjonalizacja firm postrzegana jest jako efekt procesu uczenia się, wraz z którym rośnie zaangażowanie zasobów na rynkach zagranicznych (Wach, 2012). Kwestie podnoszone w etapowej teorii internacjonalizacji można odnieść głównie w stosunku do start-upów, które nie mają zasobów finansowych, ani wiedzy, niezbędnych do konkurowania na rynku międzynarodowym. Modele etapowe internacjonalizacji poddawano krytyce, zwracając uwagę na rosnące znaczenie przedsięwzięć międzynarodowych, podejmowanych już w pierwszej fazie funkcjonowania firm. Start-up międzynarodowy definiowany jest jako nowe

przedsięwzięcie, które od samego początku dąży do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach (Oviatt, McDougall, 1994; Daszkiewicz, 2016). W przeciwieństwie do organizacji, które stopniowo przekształcają się z firm krajowych w przedsiębiorstwa wielonarodowe, start-upy te rozpoczynają działalność od aktywnej strategii międzynarodowej. W literaturze zwraca się uwagę na sieciowe koncepcje internacjonalizacji, które zakładają umiędzynarodowienie w procesie relacji międzyorganizacyjnych i interpersonalnych, co wymaga współpracy oraz wzajemnego uczenia się. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami pozwala na pokonanie barier związanych z obawami w stosunku do zagranicznych rynków (Wach, 2017). Stwarza to jednak ryzyko utraty przez start-up jego konkurencyjnej przewagi opartej na innowacyjnym pomysły i wiedzy. Jeśli nie będą one w dostatecznym stopniu chronione, należy liczyć się z naśladownictwem, rozwojem substytutów, produkcją alternatywnych lub nawet ulepszonych wersji przez konkurentów, co stanowi koszt internacjonalizacji przedsięwzięcia (Acs, Terjesen, 2013).

Część autorów zamiennie używa pojęć *born globals*, nowe międzynarodowe przedsięwzięcia i międzynarodowe start-upy. Na specyfikę firm *born globals*, na tle innych nowych międzynarodowych przedsięwzięć, zwraca uwagę N.E. Coviello (2015), kładąc nacisk na znaczenie eksportu w ich działalności na rynkach zagranicznych. W odróżnieniu od firm *born globals*, pozostałe przedsięwzięcia tego typu angażują się również w inne działania w międzynarodowym łańcuchu wartości.

2.3. Działalność eksportowa polskich start-upów

Analizy w zakresie aktywności polskich start-upów są utrudnione głównie z uwagi na kwestie definicyjne. Zwraca się uwagę na zbyt szerokie rozumienie tego pojęcia, a czasem nadużywanie go. S. Wierciński proponuje, by zarezerwowano je wyłącznie do określenia czasu, gdy przedsiębiorstwo osiąga zyski na poziomie pozwalającym na wypłatę satysfakcjonującego wynagrodzenia (Bellon, 2016). Podejście to wpisuje się w teorię start-upów, w której podkreśla się niezbędny element skrajnej niepewności i poszukiwania modelu biznesowego. Każdy kraj, na potrzeby polityki publicznej wsparcia start-upów, ma własne kryteria ich definiowania. W Polsce wspieraniem małych i średnich przedsiębiorstw zajmuje się PARP, kierując do start-upów programy finansujące. Według PARP start-upami są innowacyjne spółki znajdujące się we wczesnej fazie rozwojowej, do 55 miesięcy od rejestracji,

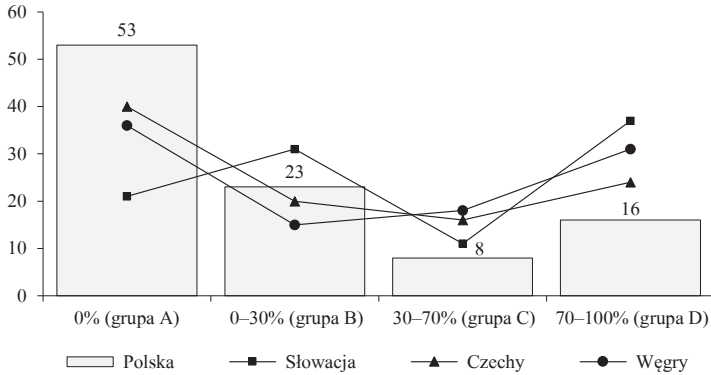
nienotowane na giełdzie, które nie dokonały jeszcze podziału zysków i nie zostały utworzone w wyniku połączenia (PARP, 2018). Nacisk jest tu zatem położony na funkcjonowanie we wczesnym etapie cyklu rozwojowego firmy i jej nowatorskich rozwiązaniach. Innowacyjność często postrzegana jest przez pryzmat wykorzystania nowoczesnych technologii i kojarzona z branżą informatyczną. W szerszym ujęciu dotyczyć może jednak nowego pomysłu na biznes w każdej dziedzinie. W Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości, obejmujących sieć ponad 50 inkubatorów w 24 polskich miastach, na wsparcie może liczyć każdy pomysł wykorzystujący niszę rynkową (AIP, 2018), a tylko 32% wśród nich realizowano w latach 2014–2015 w branży informatyczno-elektronicznej (AIP, 2015). Fundacja Start-up Poland przez start-up rozumie natomiast „przedsięwzięcie, które należy do sektora gospodarki cyfrowej, co oznacza, że przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią jeden lub więcej kluczowych elementów jego modelu biznesowego, lub tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT” (Skala, Kruczkowska, 2016, s. 12), co zawęży przedmiotowy obszar przedsięwzięć do tych, które koncentrują się na technologiach informatycznych lub technologiach komunikacji informacyjnej, pomijając jednak warunek innowacyjności i wieku firmy.

3. Rezultaty

Ocenę aktywności polskich start-upów na rynkach zagranicznych umożliwiają przede wszystkim raporty fundacji Start-up Poland, choć należy zaznaczyć, że z uwagi na rosnące dopiero w ostatnich latach zainteresowanie problemem, do tej pory ukazały się tylko trzy takie raporty, w 2015, 2016 i 2017 roku, co stanowi barierę dla pogłębionych analiz.

Jak wynika z rysunku 1, poziom aktywności eksportowej start-upów jest ściśle związany z wielkością rynku wewnętrznego. W największej, wśród państw Grupy Wyszehradzkiej, Polsce 53% start-upów (grupa A) nie dokonuje sprzedaży na rynki zagraniczne; w najmniejszej Słowacji – tylko 21%. Oznacza to, że ograniczenia lokalnego rynku zbytu stanowią dodatkowy bodziec dla internacjonalizacji przedsięwzięcia. Umotywowanie wynikające z dostrzeżonej szansy biznesowej jest wzmocnione świadomością konieczności rozszerzenia działalności poza granice własnego kraju.

Rysunek 1. Udział przychodów z eksportu w ogólnej wartości przychodów w start-upach państw Grupy Wyszehradzkiej w 2016 roku (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Dzuřovcinova (2016); Skala, Kruczkowska (2016); Staszkievicz, Havlikova (2016); Tar, Hild, Rez (2016).

Na rysunku 1 dostrzec można jeszcze jedną prawidłowość, która nie w pełni sprawdza się tylko w odniesieniu do Węgry. Wśród start-upów eksportujących najmniej jest takich, które równoważą wpływy z tytułu sprzedaży na rynki zagraniczne i na rynek krajowy. Wyraźne jest to zwłaszcza w przypadku start-upów polskich i słowackich. Tych spośród nich, dla których wpływy z tytułu eksportu zamykają się w przedziale 30–70% (grupa C) ogólnej wartości przychodów, jest odpowiednio 8% i 11%. Wyraźną nad nimi przewagę mają te start-upy, których wpływy z eksportu są relatywnie niskie, na poziomie nieprzekraczającym 30% (grupa B) ogółu przychodów (w przypadku Polski – 23%, a w przypadku Słowacji – 31%) oraz te start-upy, w których przychodach dominują (powyżej 70%, grupa D) wpływy z tytułu sprzedaży na rynki zagraniczne (dla Polski – 16%, dla Słowacji – 37%).

Można wnioskować, że stanowi to efekt podjętej wcześniej decyzji o pozostaniu na rynku lokalnym (na rys. 1 start-upy z grupy A) lub obraniu różnych strategii internacjonalizacji przedsięwzięcia. Część start-upów już od powstania działa w skali międzynarodowej. Ich przychody z tytułu eksportu rosną stosunkowo szybko, a sprzedaż na rynku krajowym, jeśli jest, to wyłącznie jako uzupełnienie strategii globalnej. Te start-upy kwalifikują się do grupy D. Koncepcja międzynarodowego rozwoju przedsięwzięcia może jednak zostać oparta na założeniach etapowej teorii internacjonalizacji, w myśl której pierwsze kroki należy postawić

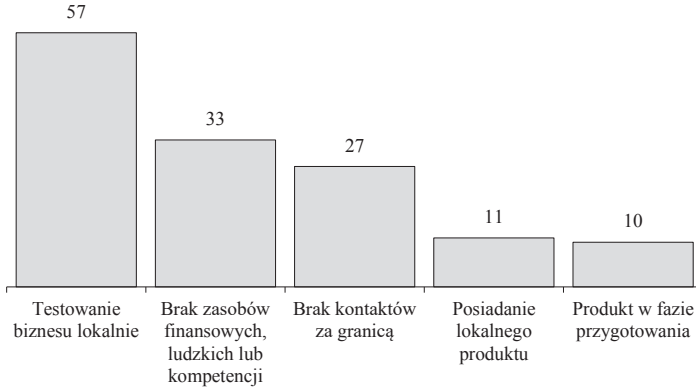
i doświadczenie zdobywać na bliskim mentalnie rynku wewnętrznym. Wiąże się to ze stopniowym budowaniem pozycji firmy i testowaniem produktu w najbliższym otoczeniu. Te firmy w pierwszej kolejności zasilają start-upy w grupie A. Istnieje ryzyko, że jeżeli wejdą w kolejnym etapie funkcjonowania na rynek zagraniczny, ich możliwości skończą się na osiągnięciu statusu start-upu będącego członkiem grupy B, z wpływami eksportowymi na poziomie nieprzekraczającym 30% ogółu przychodów. Przyczyna tego tkwić może w inercji, w trudności przestawienia organizacji pracy i mentalności zespołu do działania na rynku odmiennym, bardziej wymagającym i dynamicznym. W warunkach gospodarki otwartej, a zwłaszcza swobody przepływu informacji i technologii, nie można też zapominać o zagrożeniach płynących z penetracji rynku wewnętrznego przez zagraniczną konkurencję. Przetestowany na rynku wewnętrznym innowacyjny produkt, jeśli jego koncepcja ulegnie powieleniu, na rynku międzynarodowym nie będzie już atrakcyjny. W rezultacie, start-upy z grupy C zasilą tylko te nieliczne podmioty, którym internacjonalizacja powiedzie się mimo ograniczenia pierwszego etapu działalności do rynku lokalnego. Należy z tego wnioskować, że właściwą strategią wdrażania innowacyjnego pomysłu w skali międzynarodowej jest działanie globalne z chwilą narodzin firmy.

4. Dyskusja

Powodów dla ograniczenia aktywności firmy, z chwilą powstania, do rynku krajowego może być wiele. Zaliczyć można do nich zasoby ludzkie i finansowe. Są to bariery trudne do przewyciężenia samodzielnie, można je jednak pokonać przez podjęcie współpracy z podmiotami zewnętrznymi, dającymi gwarancję niezależności i utrzymania prawa własności do pomysłu. Z raportu fundacji Start-up Poland wynika jednak, że główną przyczyną nieprowadzenia sprzedaży za granicą przez polskie start-upy jest chęć przetestowania modelu biznesowego na rynku lokalnym (rys. 2). Przyczynę taką wskazało 57% start-upów działających wyłącznie lokalnie.

W świetle powyższych uwag uznać to można za błąd, ponieważ odkładanie zagranicznej ekspansji na później stanowić może trudną do pokonania barierę internacjonalizacji, a zatem czynnik spowalniający proces powstawania globalnych start-upów w Polsce.

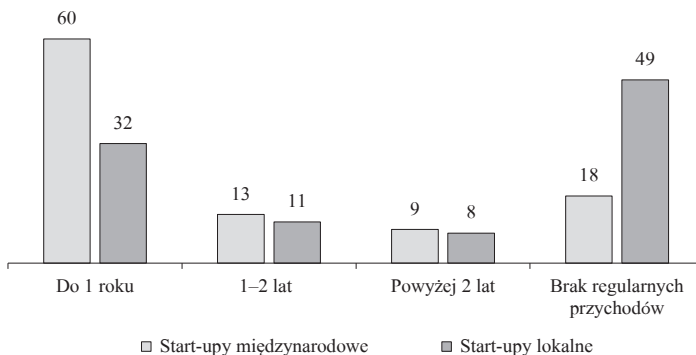
Rysunek 2. Przyczyny nieprowadzenia sprzedaży na rynkach zagranicznych przez polskie start-upy (odpowieź wielokrotna, %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Beauchamp, Kowalczyk, Skala (2017).

Za wczesną internacjonalizacją przemawia również czas, którego potrzebują start-upy na osiągnięcie regularnych przychodów (rys. 3). 60% polskich start-upów operujących na rynkach zagranicznych regularne przychody osiąga już w pierwszym roku działalności, a tylko 18% z nich nie udaje się to po dwóch latach działalności.

Rysunek 3. Czas potrzebny polskim start-upom na osiągnięcie regularnych przychodów



Źródło: opracowanie własne na podstawie Skala, Kruczkowska, Olczak (2015).

Na przeciwnym biegunie znajdują się start-upy lokalne, wśród których aż 49% nie osiąga regularnych przychodów po dwóch latach, a tylko 32% regularne przychody udaje się uzyskać w ciągu roku. Wczesna internacjonalizacja wiąże się zatem z premią rozwojową, która napędza biznes rosnącymi możliwościami wynikającymi z finansowania wewnętrznego. Ograniczenie się do rynku lokalnego pozbawia firmę tych szans, blokując możliwości rozkwitu przedsięwzięcia.

Podsumowanie

Innowacyjny pomysł i niepewność korzyści wynikających z jego realizacji są wpisane w funkcjonowanie start-upu. Przedsięwzięcie wymaga zatem podjęcia ryzyka, a co za tym idzie rozważenia skali działania i strategii rozwoju, które to ryzyko zminimalizują lub zrekompensują wymiarem potencjalnego powodzenia. Jedną z głównych decyzji, która powinna zapaść już na etapie planowania, dotyczy określenia docelowego lub pośredniego rynku zbytu, a zatem wyboru pomiędzy działaniem lokalnym lub globalnym. Wiele przemawia za tym, aby nowe przedsięwzięcie osadzić w środowisku bliskim i znanym, czyli na rodzimym rynku. Testowanie produktu, modelu biznesowego jego sprzedaży, gromadzenie zasobów w postaci wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz kapitału ludzkiego i finansowego łatwiej przeprowadzić na rynku krajowym. Takie rozwiązanie wiąże się również z poczuciem pełniejszej kontroli nad tworzeniem struktury organizacyjnej rozwijanego przedsięwzięcia. W tym ujęciu, dopiero uzyskanie mocnej pozycji na rynku wewnętrznym może dać impuls do wyjścia na arenę międzynarodową, a zatem rozwój globalny powinien mieć swoje źródła w sukcesie lokalnym.

W opozycji do tego stanowiska stoi rozwiązanie oparte na umiędzynarodowieniu z chwilą powstania przedsiębiorstwa. Zgodnie z tą koncepcją, rynek globalny stanowić powinien pierwszy i jedyny kierunek orientacji przedsiębiorczej start-upów, zwłaszcza tych, które działają w obszarze wysokiej technologii. Odłożona w czasie internacjonalizacja nie dojdzie do skutku w ogóle, albo tylko w ograniczonym zakresie. Stanie się tak głównie z uwagi na utratę przewagi dysponowania produktem innowacyjnym, który tę wartość, w aspekcie międzynarodowym, może utracić w fazie testowania na rynku lokalnym. Wyniki badań polskich start-upów prowadzone przez fundację Start-up Poland wskazują na lepsze wyniki finansowe tych firm, które wcześniej umiędzynarodowiły swoją działalność. Zachowawcze

ograniczenie się w pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa do rynku lokalnego może stanowić barierę w dostępie do tych korzyści, a w rezultacie zamknięcie drogi dla procesu internacjonalizacji. Brak doświadczenia i kontaktów na rynkach zagranicznych nie musi być powodem dla rezygnacji z wejścia na rynek globalny. Wiele dużych firm, które chcą konkurować innowacyjnością wchodzi we współpracę ze start-upami, wspomagając je doświadczeniem, wiedzą, zapleczem technicznym i kapitałowym. Zachowując niezależność i prawa autorskie do pomysłu można prowadzić strategię wczesnej internacjonalizacji wykorzystując wsparcie partnera strategicznego oraz współpracę z lokalnymi podmiotami, których znajomość miejscowych zwyczajów i uwarunkowań kulturowych może być kluczem do sukcesu w rozwoju przedsięwzięcia.

Poruszana w artykule problematyka wymaga dalszych pogłębionych badań, kładących mocniejszy nacisk na kwestie uwarunkowań i rezultatów aktywności start-upów na rynkach zagranicznych. Pozwoli to nie tylko na pozytywne zweryfikowanie teoretycznych koncepcji internacjonalizacji, ale również na wskazanie optymalnych rozwiązań dla praktyki gospodarczej.

Bibliografia

- Acs, Z.J., Terjesen, S. (2013). Born local: toward a theory of new venture's choice of internationalization. *Small Business Economics*, 3 (41), 521–535.
- AIP (2015). *Ewaluacja ex-post projektu pn. Ekosystem Polska Przedsiębiorcza*. Pobrane z: http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/aip_2014_raport_z_ewaluacji.pdf (luty, 2018).
- AIP (2018). *Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości*. Pobrane z: <https://inkubatory.pl> (luty, 2018).
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch Publishing Division.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking Research on Born Globals. *Journal of International Business Studies*, 1 (46), 17–26.
- Daszkiewicz, N. (2016). Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 271, 7–16.
- Dzurovcinova, P. (2016). *Slovak startups. Report 2016*. Bratislava: Sapie.

- Beauchamp, M., Kowalczyk, A., Skala, A. (2017). *Polskie startupy. Raport 2017*. Warszawa: Start-up Poland.
- Bellon, M. (2016). *Czas skończyć z nazywaniem każdego nowego biznesu startupem*. Business Insider Polska. Pobrane z: <https://businessinsider.com.pl/technologie/co-to-jest-startup-rodzaje-startupow/kt2g4cd> (luty, 2018).
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P, Dimitratos, P. (2014). International Entrepreneurial Culture and Growth of International New Ventures. *Management International Review*, 4 (54), 445–471.
- Majumdar, S.K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 1 (15), 59–78.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Towards a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1 (25), 45–64.
- PARP (2018). *Preferencyjna pożyczka dla startupów*. Pobrane z: <http://poir.parp.gov.pl/fundusz-pozyczkowy-innowacji/poddzialanie-3-1-3-fundusz-pozyczkowy-innowacji> (luty, 2018).
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Skala, A., Kruczkowska, M. (2016). *Polskie startupy. Raport 2016*. Warszawa: Start-up Poland.
- Skala, A., Kruczkowska, M., Olczak, M. (2015). *Polskie startupy. Raport 2015*. Warszawa: Start-up Poland.
- Staszkiwicz, M., Havlikova, D. (2016). *Czech startups. Report 2016*. Prague: Aspen Institute.
- Tar, L., Hild, I., Rez, E. (2016). *Hungarian startups. Report 2016*. Budapest: Startup Hungary.
- Wach, K. (2012). Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy. W: S. Wydymus, M. Maciejewski (red.), *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym* (s. 245–264). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Wach, K. (2017). Orientacja przedsiębiorcza a wiedza w początkowym i dojrzałym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 319, 268–282.
- Zahra, S.A. (2005). A Theory of International New Ventures: A Decade of Research. *Journal of International Business Studies*, 1 (36), 20–28.

EARLY INTERNATIONALIZATION AS A CONDITION OF THE MARKET SUCCESS OF STARTUPS

Abstract

The aim of the article is to determine the importance of internationalization as a condition for the market success of startups. The literature on the subject and concept of internationalization of young companies were reviewed. The results of research on the conditions and export activity of Polish startups and their market position, which indicate the advantage of startups active on foreign markets, were recalled.

Keywords: enterprise, export, internationalization, startup

JEL codes: F61, O12