

# Jerzy Cieřlik

---

## Motywy i formy internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 64, 169-191

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JERZY CIEŚLIK

Akademia Leona Koźmińskiego

## MOTYWY I FORMY INTERNACJONALIZACJI MŁODYCH INNOWACYJNYCH FIRM

### Wprowadzenie

W niniejszym artykule omawiamy wybrane kwestie związane z procesem internacjonalizacji: motywy oraz formy angażowania się w operacje międzynarodowe. Istotne znaczenie ma tu fakt, że analiza będzie prowadzona z perspektywy szczególnej kategorii podmiotów gospodarczych – młodych innowacyjnych firm (MIF), określanych w literaturze zachodniej jako *new technology-based firms* (NTBF).

Pojęcie młodej innowacyjnej firmy jest stosowane w literaturze w sposób niejednoznaczny i stąd potrzebne jest na wstępie krótkie wyjaśnienie. Przede wszystkim mówimy o firmach młodych funkcjonujących na rynku nie dłużej niż 5-8 lat<sup>1</sup>. Są to najczęściej firmy jeszcze o niewielkich rozmiarach, dysponujące ograniczonymi zasobami materialnymi, finansowymi jak również niewielkim bagażem doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej. Stąd w literaturze polskiej używa się pojęcia mała firma technolo-

---

<sup>1</sup> W nauce przedsiębiorczości stosuje się pojęcie nowe przedsięwzięcie (*new venture*) dla firmy działającej na rynku nie dłużej niż 5-8 lat. W analizie młodych firm technologicznych (NTBF) ten okres bywa niekiedy znacznie bardziej wydłużony, nawet do 25 lat. Por. A. Rickne, S. Jacobsson, *New technology-based firms in Sweden – A study of their direct impact on industrial renewal*, „Economics of Innovation and New Technologies” 1999, vol. 3, s. 197-223.

giczna<sup>2</sup>. W analizie akcent położony został na młody wiek, co jest kluczowym wyróżnikiem tej grupy firm na tle pozostałych podmiotów współpracy międzynarodowej.

Drugi ważny wyróżnik to innowacyjny charakter działalności wspomnianych firm. Możemy tu mówić o różnych wymiarach innowacyjności. Wymiar sektorowy (branżowy) to funkcjonowanie firmy w innowacyjnych sektorach, takich jak przemysł farmaceutyczny, biotechnologia, produkcja nowych materiałów, a także szeroko rozumiany sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Gałęzie te charakteryzują się bardzo szybkimi zmianami w sferze technologii i procesów wytwarzania, co wiąże się z podwyższonym ryzykiem.

Niezależnie od branży możemy mówić o innowacyjności rozwiązań, jakimi dysponuje firma na tle konkurencji. W najszerszym rozumieniu innowacyjności, przyjętym w statystyce, za innowacyjne uważa się rozwiązania nowe dla danej firmy, które wcześniej nie były wdrożone w konkretnym przedsiębiorstwie. Jednak w analizie młodych innowacyjnych firm bierze się na ogół pod uwagę podmioty posiadające technologiczną przewagę przynajmniej w skali krajowej, jeśli nie międzynarodowej, choć w tym ostatnim przypadku nie muszą to być rozwiązania przełomowe. W tym ujęciu poziom innowacyjności nie zależy od branży, tak więc analizowana grupa obejmuje także innowacyjne firmy funkcjonujące w sektorach uznawanych za tradycyjne.

Połączenie młodości i innowacyjności stwarza nie lada wyzwanie dla młodych przedsiębiorców inicjujących wspomniane przedsięwzięcia. Z jednej strony są one zagrożone „fundamentalną słabością nowicjusza” (*liability of newness*), właśnie ze względu na brak tradycji, kontaktów i zakorzenienia w relacjach z otoczeniem biznesowym i społecznym<sup>3</sup>, przy jednocześnie wysokim ryzyku niepowodzenia, jakie obserwujemy w innowacyjnych dziedzinach. Jak wykażemy w dalszej części analizy, młode innowacyjne firmy są zmuszone już od samego początku do aktywnego wychodzenia na rynki międzynarodowe i podejmowania współpracy, często ze znacznie więk-

---

<sup>2</sup> Por. K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 64-70.

<sup>3</sup> Kategoria „fundamentalnej słabości nowicjusza” służy do wyjaśnienia, dlaczego początkującym firmom tak trudno wystartować, a następnie utrzymać się na rynku. Z drugiej strony uzasadnia potrzebę budowania takich relacji od samego początku, a nawet przed rozpoczęciem działalności. Por. J. Cieślak, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, wyd. 3, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 244-250.

szymi i bardziej zaawansowanymi technologicznie i organizacyjnie partnerami zagranicznymi. To, rzecz jasna, otwiera nowy wymiar trudności i zagrożeń, z jakimi się stykają.

W kolejnych sekcjach artykułu podejmiemy próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Na czym polega specyfika funkcjonowania młodych innowacyjnych firm na rynkach międzynarodowych na tle innych podmiotów?
- Jakie są motywy wychodzenia młodych innowacyjnych firm na rynki zagraniczne już na wczesnym etapie działalności i jaki to ma związek z osiągnięciem biznesowego sukcesu?
- Jakie są podstawowe formy internacjonalizacji stosowane przez młode innowacyjne firmy i jak je można usystematyzować?
- Jaka jest współzależność między motywami (celami) a formami internacjonalizacji?

W podsumowaniu podejmujemy szerszą kwestię współzależności między innowacyjnością a internacjonalizacją działalności młodych firm.

## **1. Specyfika funkcjonowania małych innowacyjnych firm na rynkach międzynarodowych**

By prawidłowo ocenić rolę, jaką współpraca międzynarodowa odgrywa w procesie powstawania i rozwoju młodych innowacyjnych firm, trzeba w pierwszej kolejności uwzględnić specyfikę tej grupy podmiotów na tle innych podmiotów aktywnych na rynkach międzynarodowych: wielkich korporacji transnarodowych (WKT) oraz małych i średnich firm, w zdecydowanej większości zaliczanych do tradycyjnego sektora *small businessu*.

Wielkie korporacje transnarodowe, które zdominowały rynki światowe w kluczowych nowoczesnych, ale i tradycyjnych sektorach, prowadzą zakrojone na szeroką skalę operacje gospodarcze, wykorzystując olbrzymi potencjał finansowy, organizacyjny, technologiczny i kadrowy zbudowany na przestrzeni wielu dziesiątków, a niekiedy i setek lat. Młode innowacyjne firmy rzecz jasna takim potencjałem nie dysponują, muszą więc działać inaczej.

Z kolei dla firm należących do tradycyjnego sektora *small businessu* operacje międzynarodowe stanowią trudne wyzwanie i stąd na ich podjęcie decydują się tylko nieliczne. Postępują przy tym bardzo ostrożnie i stopniowo, najpierw koncentrując się na rynku krajowym. Dopiero po pewnym

czasie rozwijają operacje międzynarodowe na rynkach ościennych, a dopiero po zgromadzeniu niezbędnych doświadczeń wychodzą na bardziej odległe, w sensie geograficznym i kulturowym, rynki. Podobną taktykę stosując w odniesieniu do form zaangażowania międzynarodowego, wykorzystując przede wszystkim formy najprostsze (import/eksport) i tylko w nielicznych przypadkach w późniejszej fazie angażują się w bardziej złożone operacje – porozumienia kooperacyjne, *joint ventures*, filie i oddziały za granicą<sup>4</sup>. Warto odnotować, że w ujęciu ilościowym w okresie ostatniego ćwierćwiecza obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania operacjami międzynarodowymi w tej grupie, w tym także na kontynencie europejskim<sup>5</sup>. Jednakże w ujęciu wartościowym na rynkach światowych dominującymi podmiotami są wielkie koncerny, w szczególności w zaawansowanych formach, takich jak zagraniczne inwestycje bezpośrednie, międzynarodowa działalność badawczo-rozwojowa i szerzej – międzynarodowy transfer technologii.

Aktywność międzynarodowa młodych innowacyjnych firm, której rozkwit przypada na koniec XX wieku, można traktować jako „trzecią drogę” w procesie internacjonalizacji. Wiąże się to ze zjawiskiem *born global* – firm, które rozpoczynają aktywność międzynarodową krótko po powstaniu i wykorzystują te operacje jako dźwignię dla przyspieszonego rozwoju. Część z nich osiąga spektakularne sukcesy w postaci znaczących obrotów i zatrudnienia między innymi dzięki wdrożeniu przełomowych technologii<sup>6</sup>.

Małe innowacyjne firmy wykazują pewne podobieństwo z tradycyjnym *small businessem* z uwagi chociażby na fakt, że na rynkach międzynarodowych muszą działać w sytuacji „fundamentalnej słabości nowicjusza”. Jednakże ich ambicje rozwojowe oraz funkcjonowanie w dynamicznym innowacyjnym otoczeniu powodują, że proces stopniowego, etapowego zaangażowania, zgodnie z modelem Szkoły Upsalskiej, nie jest kompatybilny z ich ambitnymi planami rozwojowymi. Z kolei nie mogą naśladować zachowań wielkich koncernów, bo nie dysponują chociażby częścią ich potencjału. Muszą więc poszukiwać „trzeciej drogi”, w ramach której mogą wykorzy-

---

<sup>4</sup> Ten stopniowy, ostrożny sposób wychodzenia na obce rynki znalazł teoretyczne wyjaśnienie w postaci Modelu Szkoły Uppsalskiej. Zob. K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2010, s. 44-51.

<sup>5</sup> Zob. najnowszy raport Komisji Europejskiej: *Internationalization of European SMEs*. Final Report, European Union, Brussels 2010.

<sup>6</sup> Trzeba jednak zaznaczyć, że nie wszystkie firmy w tej grupie dysponują zaawansowanymi technologiami. Podobnie jak w przypadku firm dynamicznych działających na rynku krajowym, ich przyspieszony wzrost jest także wynikiem determinacji założycieli w rozwijaniu firmy.

stać operacje międzynarodowe dla zainicjowania działalności, a następnie przyspieszenia rozwoju, mimo niedostatecznego potencjału ekonomicznego, finansowego i organizacyjnego na starcie.

## 2. Motywy internacjonalizacji małych innowacyjnych firm

Analizując typowe motywy zaangażowania międzynarodowego w przypadku młodych innowacyjnych firm, możemy tu znaleźć pewne podobieństwo, jakimi kierują się wielkie korporacje transnarodowe<sup>7</sup>. Jednakże po głębszej analizie okazuje się, że podobieństwa te mają w dużym stopniu charakter pozorny i ujawniają się fundamentalne różnice:

### 1. Identyfikacja atrakcyjnego, nośnego pomysłu na innowacyjny biznes

Zacznijmy od specyficznego motywu, związanego z początkowym etapem funkcjonowania, jeszcze przed formalnym uruchomieniem firmy, jakim jest identyfikacja atrakcyjnego (nośnego) pomysłu na innowacyjny biznes. Z oczywistych względów motyw ten nie jest traktowany jako szczególnie istotny przez wielkie międzynarodowe koncerny<sup>8</sup>. W działaniach przedsiębiorczych jest to kwestia o fundamentalnym znaczeniu. Chodzi o identyfikację rozwiązania o wysokim potencjale rozwojowym, uzasadniającym znaczne nakłady na rozwój i wdrożenie. Możemy tu zastosować metodę poszukiwań określaną jako „międzynarodowa inspiracja zewnętrzna”<sup>9</sup>. W najprostszym wymiarze oznacza ona, że jeśli nie mamy sprecyzowanego pomysłu na biznes, identyfikujemy sprawdzone nośne rozwiązania zagraniczne, które można wdrożyć na rynku krajowym lub innych rynkach, rzecz jasna po niezbędnej adaptacji. W przypadku przedsięwzięć biznesowych opartych na innowacjach możliwości realizacji tej metody poszukiwań wydają się szczególnie atrakcyjne.

---

<sup>7</sup> Problematyka motywów angażowania się wielkich korporacji międzynarodowych jest stosunkowo dobrze rozpoznana w literaturze poświęconej zarządzaniu i szerzej biznesowi międzynarodowemu. Kluczowe z nich to rozszerzanie rynków zbytu (*market seeking*), uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów (*resource seeking*), poprawa efektywności gospodarowania w skali globalnej (*efficiency seeking*) a także opanowanie strategicznych aktywów (*strategic asset seeking*). Por. J. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational Enterprises And The Global Economy*, second edition, Edward Elgar, Cheltenham 2008.

<sup>8</sup> Sytuacja w tej dziedzinie uległa zmianie wobec upowszechnienia się modelu *open innovation*, o czym piszemy w dalszej części referatu.

<sup>9</sup> Por. J. Cieślik, *Przedsiębiorczość...*, dz. cyt. s. 95-99.

## 2. Zdobywanie nowych rynków zbytu

Tu na pierwszy rzut oka można mówić o podobieństwie między małymi innowacyjnymi firmami a dużymi firmami. Jednakże w przypadku zaawansowanych technologii krajowy popyt nawet na bardzo rozwiniętych rynkach (poza Stanami Zjednoczonymi) jest niedostateczny bądź w ogóle nie istnieje i z tego względu początkująca firma technologiczna od samego startu musi wychodzić na rynki obce. Tak więc internacjonalizacja nie oznacza poszerzenia, ale faktycznie zdobycie rynku zbytu dla produktów początkującej firmy. Na przykład badania empiryczne przeprowadzone w sektorze młodych firm biotechnologicznych w Wielkiej Brytanii pokazały, że w większości przypadków na rodzinnym rynku nie było zbytu na ich wyroby<sup>10</sup>. Przyczyna tkwiła nie tyle w ogólnym poziomie zaawansowania przemysłu farmaceutycznego czy chemicznego w tym kraju, co we względnym niedorozwoju niszowych dziedzin, w których nowe rozwiązania technologicznych *start-upów* mogłyby znaleźć zastosowanie. W przypadku firm technologicznych wywodzących się z małych krajów strategia internacjonalizacji „od samego początku” jest warunkiem skutecznego rozpoczęcia działalności. Dobrym przykładem są izraelskie technologiczne *start-upy*, które już na wczesnym etapie planowania biznesu zakładają rozruch na rynku amerykańskim i pod ten wariant czynią niezbędne przygotowania<sup>11</sup>. Powyższe wyjaśnia, dlaczego tak wiele zaawansowanych technologicznie firm należy do grupy *born global*. Jest to nie tyle wynik przemyślanych strategii, co oczywistej konieczności, gdyż wariant rozwoju na rynku krajowym praktycznie nie istnieje bądź jest bardzo ograniczony.

Rzecz jasna wyjście na rynki zagraniczne przez początkujące innowacyjne firmy wymaga podjęcia różnorodnych działań w sferze marketingu i organizacji, by nawiązać trwałą współpracę z odbiorcami i zbudować reputację solidnego dostawcy.

## 3. Dostęp do kluczowych zasobów

Motyw ten występuje z różnym nasileniem i z różnym natężeniem, w zależności od sektora, a także wąskiej dziedziny, w której specjalizuje się młoda innowacyjna firma. Niekiedy kluczowe znaczenie będzie miał import z zagranicy specjalistycznych materiałów i komponentów. Jednak najczę-

---

<sup>10</sup> A. Kudina, G.S. Yip, H.G. Barkema, *Born Global*, „Business Strategy Review” 2008, no. 19(4), s. 38–44.

<sup>11</sup> E. Carmel, C. de Fontenay, *Issues Facing Israeli High Tech Firms As They Internationalize: The Case Of R&D Location*, December 2001, materiał niepublikowany.

ściej będziemy mieli do czynienia z poszukiwaniem za granicą kluczowego zasobu, jakim są importowane technologie uzupełniające własny potencjał. Może to być technologia występująca jako samoistne *know-how*, udostępniona przez zagraniczny podmiot w ramach umowy licencyjnej. Technologia może też być ucieleśniona (*embodied*) w postaci zaawansowanej aparatury, sprzętu i urządzeń. Szczególnie forma „ucieleśnienia” występuje w przypadku zaawansowanych form kooperacji, np. wspólne prace wdrożeniowe z udziałem znacznie większych i bardziej doświadczonych partnerów zagranicznych. Oprócz brakującego *know-how* w zakresie nowych produktów bądź procesów młoda innowacyjna firma uzyskuje pośrednio dostęp do bardzo szczególnego potencjału związanego z umiejętnością realizacji długofalowych projektów naukowo-badawczych oraz projektów wdrożeniowych dotyczących nowych produktów i/lub procesów.

Stosunkowo rzadziej występuje sytuacja, gdy o powodzeniu nowego przedsięwzięcia decydują specjalistyczne umiejętności i kwalifikacje, których braki można uzupełnić, korzystając z usług personelu zagranicznego. Zazwyczaj istotnym motywem korzystania z zagranicznego personelu jest dużo niższy koszt takiego personelu, wywodzącego się z krajów słabo rozwiniętych.

#### 4. Dostęp do źródeł finansowania

Motyw dostępu do źródeł finansowania wiąże się ze szczególną sytuacją młodych innowacyjnych firm, jeśli chodzi o możliwości startu i dalszego przyspieszonego rozwoju. Obserwując spektakularne sukcesy firm *high-tech*, zwłaszcza w sektorze ICT, zapominamy, że zdecydowana większość młodych innowacyjnych firm po zarejestrowaniu działalności nie rozwija się, pozostając niejako „w blokach startowych”<sup>12</sup>. Przyczyna jest prozaiczna – brak środków finansowych (najczęściej dość znaczących) na dalsze prace wdrożeniowe, ochronę patentową, zakup aparatury itp. Jeśli na rynku krajowym nie ma dostatecznej ilości takich środków i/lub instytucji wyspecjalizowanych w tego typu finansowaniu (fundusze *venture capital*, *business angels*, branżowi inwestorzy strategiczni), nie pozostaje nic innego jak usilnie poszukiwać finansowania za granicą.

---

<sup>12</sup> P. Mustar, M. Renault, M.G. Colombo, E. Piva, M. Fontes, A. Lockett i in., *Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy*, „Research Policy” 2006, vol. 35, s. 289-308.



### 5. Wzmocnienie strategicznego charakteru własnych aktywów

Motyw ten kojarzy się przede wszystkim z działalnością dojrzałych, wielkich korporacji, które poprzez przejęcie renomowanych firm krajowych i ich lokalnych marek budują swą długofalową strategiczną pozycję. W przypadku młodych innowacyjnych firm ze względu na początkowy etap takie przejęcia w zasadzie nie występują. Natomiast mogą one osiągnąć zasadnicze zwiększenie wartości szczególnego aktywu młodej firmy, jakim jest nowatorska technologia, poprzez uzyskanie ochrony patentowej własnych wynalazków, a także posiadanych znaków towarowych na kluczowych światowych rynkach. Dzięki temu przewaga technologiczna, jaką dysponuje młoda innowacyjna firma, zostaje utrwalona, co ma niebagatelne znaczenie dla jej długofalowej pozycji na rynku.

### 6. Budowa reputacji, zaufania, wzmocnienie wizerunku firmy

Motyw ten w zasadzie nie występuje w przypadku ekspansji międzynarodowej wielkich korporacji, które wchodząc na nowe rynki, posiadają ugruntowaną reputację, wizerunek, co przekłada się na wysoki poziom zaufania partnerów biznesowych. Tymczasem typowa młoda innowacyjna firma pozostaje najczęściej w szczególnym „zaklętym kręgu niemożności”. Między innymi dlatego, że jej młody wiek i brak rozpoznawalnego wizerunku zwiększają percepcję ryzyka, utrudniając dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, a zwłaszcza *venture capital* czy aniołów biznesu. W efekcie firmy te nie mogą skutecznie wystartować, a tym samym konsekwentnie budować wizerunku i generalnie pozycji na rynku. Ten stan niemożności może ulec odwróceniu, jeśli percepcja młodej firmy i zaufanie do niej poprawią się. To może się udać, przynajmniej częściowo, poprzez zademonstrowanie bezpośredniej obecności na wiodących rynkach, co dokonuje się poprzez zarejestrowanie filii bądź oddziału w wiodących krajach, zwłaszcza na terenie uznanym za „zagłębienie” innowacyjnych firm (np. Dolina Krzemowa).

### 7. Współzależność między poszczególnymi motywami

Między poszczególnymi motywami istnieje oczywista współzależność. Na przykład zidentyfikowanie potencjalnych odbiorców na wiodących rynkach zdecydowanie zwiększa możliwość uzyskania finansowania ze strony funduszy *venture capital*. Podobnie bezpośrednia obecność na zagranicznym rynku poprawia wizerunek, co ma znaczenie w negocjacjach finansowych, ale także w kontaktach z potencjalnymi partnerami strategicznymi. Stąd podejmując różne formy aktywności na rynkach międzynarodowych, młode innowacyjne firmy realizują równolegle kilka celów naraz, wykorzystując efekty synergii.

### 3. Podstawowe formy internacjonalizacji

Formy, w jakich firmy podejmują aktywność na rynkach międzynarodowych, kolejność ich wprowadzania oraz czynników, które muszą być brane pod uwagę przy podejmowaniu strategicznych decyzji w tym zakresie, zajmują ważne miejsce w ramach subdyscypliny nauk o zarządzaniu, które zajmują się funkcjonowaniem biznesu międzynarodowego, a w tym zwłaszcza wielkich korporacji transnarodowych<sup>13</sup>. Podstawowe ustalenia w tej dziedzinie znajdują zastosowanie w przypadku internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm, z tym zastrzeżeniem, że konieczne jest uwzględnienie specyfiki tego rodzaju podmiotów, co przejawia się w częstotliwości wykorzystywania poszczególnych form oraz zróżnicowanych celów, jakim służą.

#### 1. Penetracja światowych zasobów informacji technologicznej

Zacznijmy od form internacjonalizacji, które generalnie są pomijane w analizie operacji międzynarodowych wielkich firm, a mają fundamentalne znaczenie dla młodych innowacyjnych firm. Dotyczy to w pierwszej kolejności penetracji światowych zasobów informacji technologicznej jako źródła inspiracji w procesie identyfikacji innowacyjnych pomysłów biznesowych. Na wstępie warto wyjaśnić nieporozumienia związane z imitacyjnym charakterem innowacji i pewne negatywne konotacje z tym związane, zwłaszcza w porównaniu z oryginalnymi wynalazkami o charakterze przełomowym. Po pierwsze, bazowanie na istniejących rozwiązaniach, ich rozwój czy też adaptacja (innowacja przyrostowa) mogą być źródłem autentycznego sukcesu biznesowego. Ważny jest też efekt makroekonomiczny, czyli rola innowacji imitacyjnych w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego. Ich znaczenie ujawniło się szczególnie w warunkach współczesnych, gdzie w wielu gałęziach gospodarki upowszechnia się model biznesowy określony jako *open innovation*<sup>14</sup>. W największym skrócie model ten stanowi przeciwieństwo do budowania globalnej przewagi konkurencyjnej wiodących firm wyłącznie w oparciu o własne chronione rozwiązania, ochronę własności intelektualnej i nieudostępnianie innym własnych rozwiązań. Współcześnie w modelu *open*

<sup>13</sup> Jest to ważne zagadnienie podejmowane w podręcznikach zarządzania międzynarodowego (businessu międzynarodowego). Jeśli chodzi o specjalistyczne pozycje literatury poświęcone tej problematyce, można wskazać: F.R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, John Wiley & Sons, San Francisco 1994; L.S. Welch, G.R.G. Benito, B. Petersen, *Foreign Operation Methods. Theory, Analysis, Strategy*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.

<sup>14</sup> H. Chesbrough, *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.

*innovation* wielkie koncerny prowadzące prace badawczo-rozwojowe na wielką skalę skłonne są korzystać z technologii innych firm, a jednocześnie udostępniać własne rozwiązania, na różnym etapie zaawansowania, innym podmiotom. Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem tzw. technologii rozbryzgowych (*spillover technologies*), powstających niejako jako produkt uboczny prac B+R, a które pozostają poza głównym nurtem działalności wielkich koncernów. Z tym wiążą się bardzo interesujące konsekwencje, jeśli chodzi o politykę wspierania innowacyjnych procesów w gospodarce i maksymalizacji makroekonomicznych efektów z tym związanych. Stymulując rozwój działalności B+R, co w praktyce może dotyczyć większych przedsiębiorstw, dysponujących odpowiednim potencjałem, należy tworzyć sprzyjające warunki rozwoju znacznie liczniejszej grupie mniejszych firm – armii „twórczych imitatorów”, zdolnych do zagospodarowania strumienia „rozbryzgowych” technologii, na różnym etapie zaawansowania. Kluczem do realizacji takiej strategii jest, rzecz jasna, bieżące śledzenie aktualnych trendów technologicznych w określonych dziedzinach<sup>15</sup>.

Warto też zwrócić uwagę, że dychotomiczny podział na innowacje przełomowe (radykalne) oraz przyrostowe (z dużym elementem imitacji) nie oddaje w pełni złożoności procesów występujących we współczesnej gospodarce. Na przykład znaczące efekty dotyczą aplikacji międzysektorowych, tzn. rozwiązań wdrożonych z myślą o pewnych gałęziach gospodarki w innych, niekiedy bardzo odległych, dziedzinach<sup>16</sup>. W takim przypadku, z perspektywy tych ostatnich, możemy mówić o prawdziwym przełomie i znaczących efektach gospodarczych, mimo że w sensie technicznym nie było tu przełomu.

Szczególne znaczenie w procesie rozpoznania światowych trendów rozwoju technik odgrywa analiza dokumentacji patentowej dostępnej w bazach danych urzędów patentowych. Takie przeszukanie i analiza wymagają specyficznych umiejętności w posługiwaniu się tym szczególnym rodzajem informacji. Warto też wspomnieć o bardzo wyrafinowanej i kontrowersyjnej metodzie opracowania nowych rozwiązań z wykorzystaniem informacji paten-

---

<sup>15</sup> P. Braunerhjelm, Z.J. Acs, D.B. Audretsch, B. Carlsson, *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, „Small Business Economics” 2010, vol. 34, s. 105-125.

<sup>16</sup> E. Enkel, O. Gassmann, *Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation*, „R & D Management”, Oxford, Jun 2010, vol. 40, iss. 3, s. 256-270.

towej. Chodzi tu o tzw. *reverse engineering*<sup>17</sup>. Badacz analizuje wynalazki objęte ochroną patentową i znając końcowy rezultat, stara się uzyskać identyczny bądź zbliżony rezultat za pomocą innej metody, która nie jest już chroniona patentem. Powala to wdrożyć nowy produkt bądź proces technologiczny znacznie mniejszym kosztem. Technika *reverse engineering* budzi pewne wątpliwości w kategoriach etycznych i prawnych, dość rozpowszechniona jest opinia, że mieści się ona w ramach praktyk biznesowych uznawanych za dopuszczalne.

## 2. Ochrona własności intelektualnej w systemie międzynarodowym

Zapewnienie ochrony patentowej na kluczowych rynkach stanowi bardzo istotny przejaw internacjonalizacji młodej innowacyjnej firmy, a także szczególne wyzwanie. W tych sektorach *high-tech*, gdzie ochrona taka jest standardem, stanowi to warunek wstępny do dalszych działań, tj. uzyskania finansowania czy nawiązania współpracy z partnerami strategicznymi. Przygotowanie zgłoszenia patentowego w wiodących krajach bądź w trybie ponadnarodowym wymaga żmudnego przygotowania dokumentacji, skorzystania z kosztownych usług rzeczników patentowych, a także wniesienia opłat znacznie wyższych niż w obrotach krajowych.

Z kolei ochrona własności intelektualnej, jaką stanowią znaki towarowe i wzory użytkowe, poprzez przeprowadzenie procedury rejestracyjnej na kluczowych rynkach wiąże się przede wszystkim z możliwością rozwoju sprzedaży na tych rynkach. W porównaniu z ochroną patentową stosowane procedury nie są tak skomplikowane, a w efekcie są mniej kosztowne. Jednak i w tym przypadku konieczne jest skorzystanie z usług wyspecjalizowanych kancelarii prawnych.

## 3. Udział w międzynarodowym obrocie towarów i usług oraz zatrudnianie zagranicznego personelu

W fazie operacyjnej młode innowacyjne firmy uczestniczą w klasycznych formach międzynarodowego obrotu towarowego. Chodzi o eksport zarówno gotowych wyrobów, jak i komponentów oraz podzespołów, a także eksportu usług. Podobne transakcje mogą być realizowane po stronie importu. Mówiąc o imporcie, obserwujemy, choć stosunkowo rzadko, dodatkową formę, jaką jest bezpośrednie zatrudnienie zagranicznego personelu.

### d) Zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Realizacja wspomnianych wyżej transakcji nie wymaga bezpośredniej obecności firmy na obcych rynkach. Taką bezpośrednią obecność formalizujemy, angażując się w bardziej zaawansowane formy, takie jak

---

<sup>17</sup> P. Samuelson, S. Scotchmer, *The Law and Economics of Reverse Engineering*, Yale Law Journal, April 2002, s. 1575-1663.

przedsiębiorstwa afiliowane i oddziały (przedstawicielstwa) za granicą. W przypadku przedsiębiorstw afiliowanych ich kapitał może być kontrolowany w 100 proc. lub własność będzie miała charakter mieszany, z udziałem lokalnych udziałowców.

#### 5. Kooperacyjne formy internacjonalizacji

W następnej kolejności mamy do dyspozycji całą gamę form określanych jako kooperacyjne. Są one bardzo zróżnicowane, jednak można wskazać na trzy wspólne cechy:

- kontraktowe (umowne określenie zasad współpracy),
- długofalowy charakter współpracy,
- częste interakcje biznesowe w okresie objętym współpracą.

W tej grupie uwzględniamy w pierwszej kolejności umowy licencyjne regulujące zasady korzystania z chronionych wynalazków i *know-how*, gdzie młode innowacyjne firmy mogą występować zarówno jako licencjodawcy, jak i licencjobiorcy. Kolejne to wspólne projekty badawcze, umowy o współpracy w dziedzinie produkcji bądź świadczenia usług, a także w sferze marketingu i dystrybucji. W obrębie kooperacyjnych form internacjonalizacji mamy często do czynienia z ich „pakietowym” charakterem, tj. występuje więcej niż jedna forma i formy te są wzajemnie zależne. Na przykład klasyczna umowa licencyjna zostaje uzupełniona o działania w zakresie wspólnej produkcji i/lub dystrybucji. Nierzadko w celu koordynacji takiej zaawansowanej współpracy tworzy się spółkę celową (*contractual joint venture*) i powoływany jest odrębny podmiot o własności mieszanej (kapitałowe *joint venture*), gdzie udziałowcem w przedsiębiorstwie na terenie kraju macierzystego zostaje inwestor strategiczny – branżowy bądź finansowy (*venture capital*). Tam, gdzie długofalowa „pakietowa współpraca” zostaje sformalizowana, mówimy o aliansach strategicznych<sup>18</sup>.

Przedstawiony wyżej wykaz form internacjonalizacji z całą pewnością nie wyczerpuje całej gamy form występujących w obrocie międzynarodowym. Pominęliśmy na przykład bardzo popularne w sferze usług umowy franczyzowe, gdyż opierają się one na przekazaniu standardowego pakietu *know-how*, który co do zasady nie powinien podlegać modyfikacji. W przypadku franczyzobiorcy trudno więc mówić o działalności innowacyjnej.

---

<sup>18</sup> Pojęcie aliansów strategicznych jest stosowane w literaturze w sposób dalece niejednoznaczny. Często można się spotkać z objęciem tą definicją każdej formy kooperacyjnej, np. udzielenie licencji. Jednak biorąc pod uwagę sztandarowe przykłady aliansów strategicznych (Sony Ericsson), wydaje się celowe zarezerwowanie tego pojęcia na oznaczenie złożonych, długofalowych form współpracy. Patrz szerzej UNIDO, *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)*, Vienna 2008.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku klasycznej umowy poddostawcy (*subcontracting*). Pominęliśmy także inne formy, jak dostawy kompletnych obiektów, kontrakty o zarządzaniu i świadczeniu usług inżynierskich, gdyż ze względu na skalę i początkujący charakter działalności małe innowacyjne firmy z zasady nie uczestniczą w tego typu przedsięwzięciach. Nie uwzględniliśmy bardzo popularnej formy internacjonalizacji w nowoczesnych sektorach gospodarki, jaką jest sprzedaż 100 proc. udziałów/akcji zagranicznemu inwestorowi i wyjście założycieli z biznesu<sup>19</sup>. Jest to bowiem sytuacja kończąca działalność innowacyjnej firmy, chociaż uzyskane tą drogą środki finansowe są wykorzystywane do uruchomienia kolejnych przedsięwzięć.

#### **4. Klasyfikacja form internacjonalizacji według sposobu regulacji współpracy z partnerami zagranicznymi**

Ważnym kryterium klasyfikacji form internacjonalizacji jest sposób uregulowania współpracy między zagraniczną firmą a jej zagranicznym partnerem. Z jednej strony mamy do czynienia z tradycyjnym obrotem w dziedzinie towarów i usług, którego regulatorem jest mechanizm rynkowy. Z drugiej strony mamy tworzenie oddziałów i filii, gdzie kontrola wynika ze struktury własności kapitału (kontrola kapitałowa). Z kolei pośrednie kooperacyjne formy są generalnie regulowane poprzez mniej lub bardziej sformalizowane porozumienia między partnerami.

Proponowany sposób klasyfikacji, bardzo zresztą rozpowszechniony w literaturze dotyczącej zarządzania międzynarodowego, ilustruje tabela 1. Ponieważ ta klasyfikacja dotyczy relacji między partnerami biznesowymi, nie uwzględniono form internacjonalizacji, gdzie partner zagraniczny jest trudny do zidentyfikowania bądź jest nim instytucja państwowa (przeszukiwanie zagranicznych baz informacji technologicznej, zgłoszenia patentowe i rejestracja znaków towarowych w systemie międzynarodowym). Generalnie

---

<sup>19</sup> Jedną ze strategii bardzo często realizowanych przez założycieli firm *high-tech* można określić jako „nadeptanie słoniowi na odcisk”. Młodzi wynalazcy uruchamiają firmę i poprzez odpowiednie działania w zakresie ochrony patentowej czy promocji stwarzają poczucie zagrożenia dla wiodących koncernów w danej branży. Wobec braku środków na komercjalizację wynalazku sterują w kierunku swoistego kompromisu, dając się wykupić przez duży koncern. Uzyskują dzięki temu środki, które dla nich są znaczące, a dla koncernu stosunkowo nieznaczące wobec korzyści, jaką stanowi wyeliminowanie potencjalnego, trudnego do skwantyfikowania zagrożenia.

zwraca uwagę duża rola form o charakterze kooperacyjnym w procesie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm. Także tradycyjne formy wymiany mogą mieć wyraźne znamiona kooperacji (długofalowość współpracy, częstotliwość kontaktów). Tak będzie np. w przypadku zakupu lub dostawy złożonych elementów bądź podzespołów wymagających niekiedy zaawansowanej współpracy i dostosowań w sferze technologii i organizacji mimo braku formalnych porozumień kooperacyjnych. Podobnie w przypadku utworzenia filii zagranicznej o kapitale mieszanym bądź zaangażowania partnera strategicznego w spółce na terenie kraju, wkład (nawet mniejszościowy) partnera zazwyczaj łączy się ze współpracą w różnych dziedzinach (np. marketingu).

Należy zaznaczyć, że implementacja powiązań kooperacyjnych wymaga posiadania szczególnej wiedzy i doświadczenia. Na etapie przygotowawczym chodzi tu o znajomość specyficznych instrumentów, jak kontrakty licencyjne, dotyczące wspólnych prac badawczo-rozwojowych itp. W wielu przypadkach zawierają one klauzule i rozwiązania znacznie odbiegające od typowych umów cywilno-prawnych. Konieczne będzie skorzystanie w takim wypadku z zewnętrznych doradców, których na rynku jest niewielu, co przekłada się na wysokie koszty takich usług. Trzeba także wziąć pod uwagę, że w tej dziedzinie bardzo często występują porozumienia „pakietowe”, czyli alianse strategiczne, co w oczywisty sposób zwiększa stopień komplikacji.

Z podziałem form internacjonalizacji z punktu widzenia sposobu regulacji relacji z partnerem bądź partnerami wiąże się inne kryterium, a mianowicie stopień zaangażowania kluczowych zasobów firmy i ryzyko z tym związane. Generalnie uważa się, że zwłaszcza dla początkującej firmy najmniej angażujące ograniczone zasoby, a zatem najłatwiejsze, są transakcje eksportowo/importowe, a najtrudniejsze są formy wymagające zaangażowania kapitałowego.

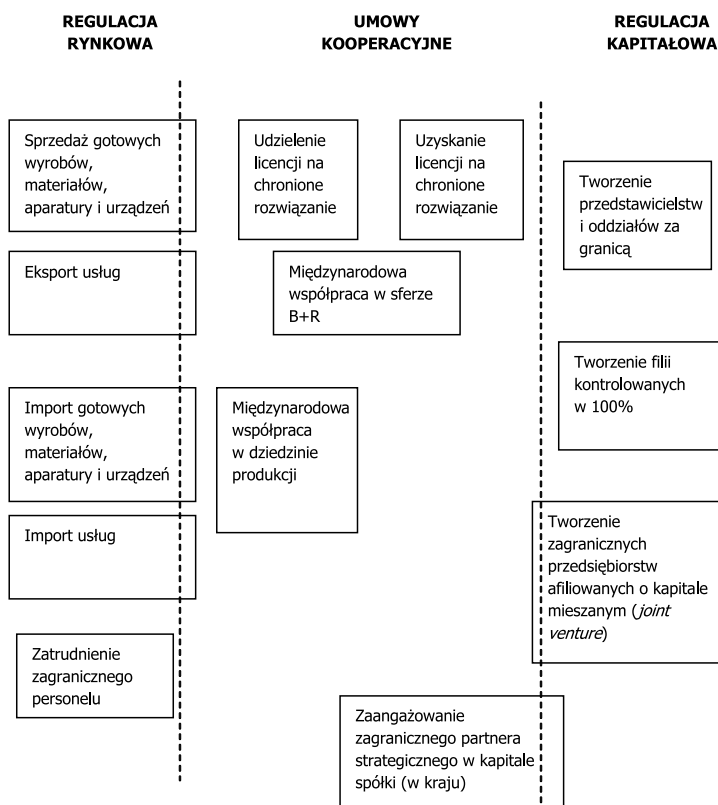
W rzeczywistości kluczowe znaczenie w tym zakresie ma skala i stopień złożoności realizowanych działań na rynkach międzynarodowych, a nie sama forma. Na przykład utworzenie kontrolowanej w 100 proc. filii zagranicznej pełniącej jedynie ograniczone funkcje reprezentacyjne nie jest szczególnie skomplikowane i w wielu krajach da się przeprowadzić stosunkowo szybko, przy minimalnych nakładach finansowych. Oczywiście sytuacja zmieni się, gdy będziemy chcieli uruchomić w ramach struktury afiliowanego przedsiębiorstwa działalność produkcyjno-handlową bądź usługową.

Ale należy mieć świadomość, że realizując prostą dostawę komponentów i podzespołów dla zagranicznego kontrahenta, możemy natrafić na szereg

trudności związanych z dostosowaniem do wymogów odbiorcy w zakresie określonych parametrów technologicznych czy też organizacji dostaw. Inny obszar potencjalnych zagrożeń i problemów wiąże się z koniecznością zapewnienia zgodności produktu z normami w zakresie bezpieczeństwa czy normami sanitarnymi obowiązującymi w kraju importera.

Tabela 1.

Formy internacjonalizacji według sposobu regulacji relacji między partnerami



Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona klasyfikacja według sposobu regulacji bieżącej współpracy między młodą innowacyjną firmą a jej partnerami zagranicznymi generalnie wskazuje na proporcjonalnie duży udział form o charakterze kooperacyjnym. Stan taki ma określone implikacje praktyczne. Po pierwsze,



funkcjonowanie w systemie współpracy wymaga określonych predyspozycji, cech i umiejętności ze strony kadry kierowniczej młodych innowacyjnych firm, w tym zwłaszcza otwartości kulturowej i elastyczności dostosowania się do zmieniających się warunków realizacyjnych. Ta umiejętność określana w literaturze jako zdolności sieciowe (kooperacyjne) (*networking capabilities*), polegające na inicjowaniu i rozwijaniu kluczowych zasobów, które w pierwszej kolejności pozwalają na uzupełnienie brakujących zasobów, hamujących rozwój firmy, także na rynkach międzynarodowych<sup>20</sup>.

## 5. Współzależność form i motywów internacjonalnych

Zależność między podstawowymi formami internacjonalizacji a celami, jakie pozwalają zrealizować, przedstawiono w tabeli 2. Na podkreślenie zasługuje fakt, że w przypadku bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji – kapitałowych i kooperacyjnych, pozwalają one na realizację wielu celów równocześnie. Ułatwiają one dostęp do zagranicznych rynków oraz kluczowych zasobów i finansowania, a jednocześnie umacniają reputację oraz wizerunek firmy – tak potrzebne w początkowej fazie rozwoju. Zestawienie zawarte w tabeli pozwala też zrozumieć istotne różnice między procesem internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm a dużych ustabilizowanych koncernów. Wynika to z odmienności celów, a co za tym idzie odmiennych zastosowań różnych form internacjonalizacji. Na przykład dla dużego koncernu utworzenie kontrolowanej w 100 proc. filii za granicą będzie wynikało z potrzeby koordynacji działalności handlowej lub produkcyjno-handlowej na kolejnym rynku. Młodej innowacyjnej firmie ta forma posłuży do wzmocnienia wizerunku i reputacji, zaś faktyczna działalność operacyjna filii w pierwszym etapie może być ograniczona do minimum.

---

<sup>20</sup> G.S. Mort, J. Weerawardena, *Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms*, „International Marketing Review” 2006, vol. 23, 5, s. 549-572.

Tabela 2.

Formy internacjonalizacji a kluczowe cele młodych innowacyjnych firm

Formy internacjonalizacji	Cele (motywy)					
	Identyfikacja pomysłu na innowacyjny biznes	Zdobycie / poszerzenie rynków zbytu	Dostęp do kluczowych zasobów	Dostęp do źródeł finansowania	Wzmocnienie strategicznego charakteru aktywów	Zdobycie reputacji, umocnienie wizerunku
Przeszukiwanie zagranicznych zbiorów informacji technologicznej	✓					
Międzynarodowa ochrona patentowa wynalazków				✓	✓	✓
Międzynarodowa rejestracja znaków towarowych		✓		✓	✓	✓
Sprzedaż gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów		✓				
Eksport usług		✓				
Import gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów			✓			✓
Import usług			✓			✓
Zatrudnienie (w różnych formach) zagranicznego personelu			✓			
Udzielenie licencji na chronione rozwiązanie zagranicznemu podmiotowi		✓			✓	✓
Uzyskanie licencji na chronione rozwiązanie od zagranicznego podmiotu			✓			✓

Tabela 2.

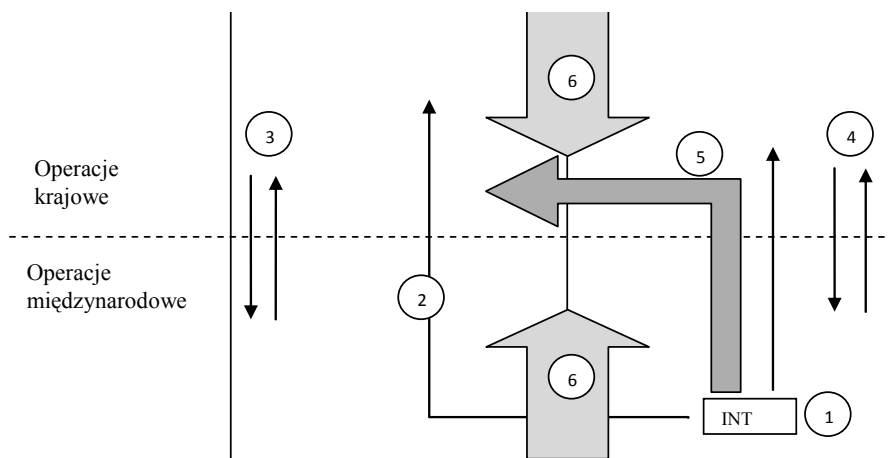
## Formy internacjonalizacji a kluczowe cele młodych innowacyjnych firm (cd.)

Formy internacjonalizacji	Cele (motywy)					
	Identyfikacja pomysłu na innowacyjny biznes	Zdobycie / poszerzenie rynków zbytu	Dostęp do kluczowych zasobów	Dostęp do źródeł finansowania	Wzmocnienie strategicznego charakteru aktywów	Zdobycie reputacji, umocnienie wizerunku
Międzynarodowa współpraca w dziedzinie produkcji			✓	✓		✓
Międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji		✓	✓	✓		✓
Zaangażowanie kapitałowe strategicznego inwestora w innowacyjnej firmie (w kraju)		✓	✓	✓		✓
Tworzenie przedstawicielstw i oddziałów za granicą		✓				✓
Tworzenie zagranicznych przedsiębiorstw afiliowanych o kapitale mieszanym ( <i>joint venture</i> )		✓	✓	✓		✓
Tworzenie filii ze 100-proc. kontrolą własności		✓				✓

Źródło: opracowanie własne

## 6. Innowacyjność a internacjonalizacja młodych firm – podsumowanie

W świetle dotychczasowych rozważań możemy stwierdzić, że połączona analiza sfery procesów innowacyjnych i internacjonalizacji jest ze wszelkich miar uzasadniona i potrzebna. Z perspektywy początkującej firmy możemy wskazać na bardzo istotne wielokierunkowe zależności między jej innowacyjnością a aktywnością na rynkach międzynarodowych. Możemy je rozpatrywać w kilku płaszczyznach. Proponowany sposób ujęcia ilustruje rysunek 1.



Rys. 1. Zależności między innowacyjnością a internacjonalizacją młodych firm

Źródło: opracowanie własne

Konkretne działanie firmy na rynkach międzynarodowych: rozpoczęcie współpracy z partnerem zagranicznym, utworzenie filii bądź oddziału, wymaga najczęściej istotnych zmian, umożliwiających potraktowanie wprowadzonych zmian jako innowacji organizacyjnej. Zgodnie z Podręcznikiem Oslo „Innowacja organizacyjna (*organizational innovation*) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem”<sup>21</sup>. Możemy zatem sformułować tezę, że w znacznej liczbie, zwłaszcza tych bardziej zaawansowanych przejawów internacjonalizacji, stanowią one innowację organizacyjną.

Jeśli młoda firma dysponuje już innowacyjnymi rozwiązaniami pozwalającymi jej skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym, to interna-

<sup>21</sup> Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. wyd. 3, OECD/ Eurostat 2005, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 53.

cjonalizacja pozwoli jej ujawnić wspomniane źródła przewagi konkurencyjnej i zaistnieć na rynku międzynarodowym. W sytuacji braku dostatecznego popytu na rynku krajowym, co jak wykazywaliśmy wcześniej, w obszarze zaawansowanych technologii występuje bardzo często, daje to możliwość uruchomienia działalności w ogóle.

Włączenie się w obszar współpracy międzynarodowej stymuluje proces rozwoju produktów i procesów, co w warunkach nowoczesnych branż charakteryzujących się szybkimi zmianami technologicznymi jest warunkiem koniecznym do utrzymania się na rynku. Rzecz jasna, wiele tu będzie zależało od intensywności współpracy oraz poziomu partnerów. Oczywiście przykłady takiej pozytywnej zależności to uzyskanie finansowania z zagranicznych źródeł, co pozwala na przejście od fazy prototypu do seryjnej produkcji czy zaangażowanie się w wieloletni projekt badawczy z udziałem wiodących światowych koncernów.

Zaangażowanie w operacje międzynarodowe, samo w sobie będące innowacją organizacyjną, stanowi jednocześnie bardzo silny bodziec do wdrażania kolejnych innowacji w sferze marketingu i organizacji, znacznie silniejszy niż sygnały i doświadczenia płynące z rynku krajowego<sup>22</sup>.

Najbardziej typowe zmiany dotyczą dostosowań konstrukcji i estetycznych walorów produktu (*product design*), opakowania czy systemów dystrybucji. Z kolei ścisła, wieloletnia współpraca kooperacyjna z wiodącymi partnerami zagranicznymi nierzadko wymusza zasadnicze zmiany organizacji w relacjach z otoczeniem, ale także zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa. Co więcej, wysoki poziom zaawansowania organizacyjnego jest często warunkiem uczestnictwa w międzynarodowych przedsięwzięciach. Tak jest np. w przypadku wieloletnich programów badawczych obejmujących wdrażanie nowych produktów inicjowanych przez wielkie międzynarodowe koncerny. Małe innowacyjne firmy są zapraszane do uczestnictwa w takich projektach, jednak decyzja o dopuszczeniu zależy nie tylko od ich zaawansowania technologicznego, liczy się także potencjał organizacyjny i odpowiednia infrastruktura pozwalająca np. na sieciovą współpracę zaangażowanych fachowców, przepływ danych projektowych, a także zabezpieczenia przed nieuprawnionym dostępem.

---

<sup>22</sup> A. O' Cass, J. Weerawardena, *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization*, „European Journal of Marketing” 2009, vol. 43, no. 11/12, s. 1325-1348.

W literaturze teoretycznej w dziedzinie zarządzania międzynarodowego oraz ekonomii międzynarodowej formułowany jest pogląd o tym, że zdobycie wiedzy i doświadczenia międzynarodowego jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. Dzieje się tak dzięki procesowi „uczenia się przez eksport i szerzej internacjonalizację” (*learning from exporting*)<sup>23</sup>. Zderzając się z różnorodnymi warunkami działania, otoczeniem instytucjonalnym, preferencjami konsumentów itp., firma staje się bardziej otwarta i elastyczna, a tym samym bardziej dynamiczna i innowacyjna w wymiarze przekraczającym dziedzinę operacji międzynarodowych jako takich. Mówimy tu o kompleksowym oddziaływaniu aktywności międzynarodowej na całokształt funkcjonowania firmy.

Efekt „uczenia się przez eksport i szerzej internacjonalizację” zależy od skali zaangażowania międzynarodowego, mierzonej udziałem eksportu w sprzedaży ogółem, liczbą krajów (kontynentów) oraz poziomem zaawansowania stosowanych form internacjonalizacji.

W odniesieniu do młodych innowacyjnych firm bardzo interesujące może być, zidentyfikowane w wyniku badań empirycznych, zjawisko synergii między innowacyjnością technologiczną a internacjonalizacją jako źródłami przewagi konkurencyjnej. Otóż od pewnego poziomu zaawansowania technologicznego oraz internacjonalizacji te dwa źródła przewagi konkurencyjnej zaczynają się uzupełniać i niejako wzajemnie napędzać, co w efekcie prowadzi do przyspieszonego rozwoju firmy. Ten efekt synergii został potwierdzony m.in. w badaniach empirycznych przeprowadzonych w Hiszpanii<sup>24</sup>.

Przedstawione konkluzje mają bardzo istotne amplifikacje zarówno dla kadry kierowniczej młodych innowacyjnych firm, jak i wspierających je instytucji otoczenia biznesu i agend rządowych. Przygotowując się do uruchomienia innowacyjnego biznesu, należy uwzględnić niezbędne działania na rynkach zagranicznych i zawczasu pozyskać niezbędne doświadczenia i kompetencje. Z kolei instytucje wspierające powinny dostosować programy pomocy, by problematyka ekspansji międzynarodowej krótko po uruchomieniu zajmowała poczesne miejsce (szkolenia, wyjazdy studyjne, pomoc w nawiązaniu kontaktów itp.)<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> R.M. Salomon, J.M. Shaver, *Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation*, „Journal of Economics & Management Strategy” 2005, vol. 14(2), s. 431-460.

<sup>24</sup> A. Filipescu, A. Rialpa, J. Rialp, *Internationalisation and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship*, New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing 2009, vol. 20, 125-154.

<sup>25</sup> Implikacje w sferze zarządzania i programów wsparcia dla młodych innowacyjnych firm wykraczają poza ramy niniejszego artykułu. Stanowi on fragment szerszego opracowania obejmującego także wspomnianą problematykę.

## Literatura

Braunerhjelm P., Acs Z.J., Audretsch D.B., Carlsson B., *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, Small Business Economics 2010, vol. 34, s. 105-125;

Carmel E., C. de Fontenay, *Issues Facing Israeli High Tech Firms As They Internationalize: The Case Of R&D Location*, December 2001, materiał niepublikowany;

Chesbrough H., *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003;

Cieślík J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, wyd. 3, Warszawa 2010;

Dunning J., Lundan S.M., *Multinational Enterprises And The Global Economy*, second edition, Edward Elgar, Cheltenham 2008;

Enkel E., Gassmann O., *Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation*, „R&D Management”, Oxford, Jun 2010, vol. 40, iss. 3, s. 256-270;

Filipescu A., Rialpa A., Rialp J., *Internationalisation and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship*, New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing 2009, vol. 20, s. 125-154;

*Internationalization of European SMEs*, Final Report, European Union, Brussels 2010;

Kudina A., Yip G.S., Barkema H.G., *Born Global*, „Business Strategy Review” 2008, no. 19(4), s. 38-44;

Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 64-70;

Mort G.S., Weerawardena J., *Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms*, „International Marketing Review” 2006, vol. 23, no. 5, s. 549-572;

Mustar P., Renault M., Colombo M.G., Piva E., Fontes M., Lockett A. i in. *Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy*, „Research Policy 2006”, vol. 35, s. 289-308;

O’Cass A., Weerawardena J., *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization*, „European Journal of Marketing” 2009, vol. 43, no. 11/12, s. 1325-1348;

*Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. wyd. 3, OECD/Eurostat 2005, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 53;

Rickne, A., Jacobsson, S. *New technology-based firms in Sweden – A study of their direct impact on industrial renewal*, Economics of Innovation and New Technologies 1999, vol. 3, s. 197-223;

Root F.R., *Entry Strategies for International Markets*, John Wiley & Sons, San Francisco 1994;

Salomon R.M., Shaver J.M., *Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation*. „Journal of Economics & Management Strategy” 2005, vol. 14(2), s. 431-460.

Samuelson P., Scotchmer S., *The Law and Economics of Reverse Engineering*, Yale Law Journal, April 2002, 1575-1663;

UNIDO, *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)*, Vienna 2008;

Welch L.S., Benito G.R.G., Petersen B., *Foreign Operation Methods. Theory, Analysis, Strategy*, Edward Elgar, Cheltenham 2007;

Witek-Hajduk K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2010.

### **Summary**

The paper addresses the key issues of internationalization process of young innovative process. It discusses the motives of internationalization at the early growth phase of new innovative ventures and the foreign entry modes which are particularly relevant to this category of international players. The classification of entry modes according to the governance regime of the relationship of the innovative firm and its foreign partners is offered (market, ownership and co-operative regimes). The concluding arguments point to the strong interlinkages between innovation and internationalization, having important implications for managers of innovative firms and policymakers.

*Translated by Jerzy Cieřlik*