

# Katarzyna Blanke-Ławniczak

---

## Polskie przedsiębiorstwa typu "born global" : case study

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 35-46

---

2014

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.

KATARZYNA BLANKE-ŁAWNICZAK  
Politechnika Poznańska

### POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA TYPU *BORN* GLOBAL – CASE STUDY

#### Streszczenie

Celem niniejszego badania pilotażowego było znalezienie odpowiedzi na pytanie: „Czy młode polskie firmy, funkcjonujące w warunkach gospodarki okresu przejścia, są w stanie realizować strategię przyspieszonej internacjonalizacji i skutecznie konkurować na globalnym rynku?” Studia przypadków pokazują, że są w Polsce firmy, dla których rynki zagraniczne są rynkami docelowymi. W okresie 5 lat od powstania generują większościowe przychody ze sprzedaży poza granicami własnego kraju. Polskie *Born Global* z powodzeniem konkurują nawet z największymi globalnymi graczami, takimi jak Microsoft czy Nokia. Dostarczają innowacyjne produkty dla największych międzynarodowych korporacji, otrzymują światowe nagrody i wyróżnienia. Co szczególnie warto podkreślić – w badanej grupie są firmy, które już od początku lat 90. XX wieku zorientowały produkty i strategie marketingowe na rynki zagraniczne (Mebelplast). Badane firmy należą do grupy małych i średnich przedsiębiorstw, w większości prowadzą działalność produkcyjną opartą na wiedzy, oferując najbardziej innowacyjne rozwiązania na światowym poziomie.

W związku z tym pojawiło się pytanie: „Jak to jest możliwe, że małe, niedofinansowane polskie firmy działające w okresie transformacji systemowej były w stanie, w tak krótkim czasie osiągnąć wielki sukces na świecie”? Odpowiedź można znaleźć w charakterystyce ich założycieli – to oni potrafili wykorzystać zmieniające się warunki rynkowe w Polsce. Mają określony zestaw cech: wysoki poziomu zdolności ponoszenia ryzyka, wiedzy, globalną mentalność (*global mindset*), odporność na zmiany. Przedsiębiorcy ci mają większą tolerancję dla dystansu psychicznego, są dobrze wykształceni, mają lub szybko zyskują międzynarodowe doświadczenie, znają języki obce, wykazują większą odporność na zmiany i pozytywne nastawienie do internacjonalizacji wielowymiarowej.

**Słowa kluczowe:** *born global*, przyspieszona internacjonalizacja, MŚP

#### Wprowadzenie

Efektywne działanie i konkurowanie na rynkach międzynarodowych stało się dla polskich przedsiębiorstw faktem. Innymi słowy polscy przedsiębiorcy aktywnie

uczestniczą w procesie internacjonalizacji w sensie wielowymiarowym<sup>1</sup>. W toku prowadzonych w ostatnich latach badań własnych nad przyspieszoną internacjonalizacją interesujące wydaje się być ukierunkowanie strategii rozwoju firm na rynki zagraniczne od samego początku rozpoczęcia działalności<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwa z takimi strategiami nazwano w światowej literaturze przedmiotu – *Born Global*. Zazwyczaj są to niewielkie firmy, małe bądź średnie przedsiębiorstwa działające głównie w branżach związanych z nowoczesnymi technologiami, oparte na nowoczesnej wiedzy, chcące zdobyć przewagę na międzynarodowym rynku przez tworzenie unikatowych produktów, wdrażanie innowacyjnych technologii<sup>3</sup>. Działania takich firm skoncentrowane są głównie na największych i najbardziej chłonnych rynkach, przeważnie krajów wysoko rozwiniętych. Zmian rynkowych we współczesnym świecie także polskie małe i średni firmy szukają w specyficznych źródłach przewagi konkurencyjnej, budują efektywne strategie rynkowe, które pozwalają im postrzegać rynek globalny za ich rynek docelowy, również dla własnych inwestycji zagranicznych bezpośrednich (ZIB)<sup>4</sup> oraz przejmowania za granicą firm konkurencyjnych<sup>5</sup>.

## 1. Cel, przedmiot, zakres badania – badania pilotażowe

Celem badań prowadzonych w latach 2011–2013 było wyodrębnienie (odnalezienie) odpowiedzi na pytanie czy polskie firmy, które doświadczają możliwości działań rynkowych w warunkach wolnokonkurencyjnych dopiero od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku są w stanie efektywnie uczestniczyć w procesie przyspieszonej internacjonalizacji. Czy obserwowana w gospodarkach wysokorozwiniętych (od lat 90.) forma działań na rynkach międzynarodowych w postaci firm typu *Born Global* jest możliwa również dla polskich przedsiębiorców, którzy nie

---

<sup>1</sup> Szerzej K. Blanke-Ławniczak, *Ewolucja modeli internacjonalizacji wyjaśniających cyrkulację BIZ*, Prace Naukowe Katedry Nauk Ekonomicznych, t. VIII, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2009, s. 17–36.

<sup>2</sup> Szerzej K. Blanke-Ławniczak, *Proces przyspieszonej internacjonalizacji – fenomen firm typu Born Global*, Organizacja i Zarządzanie nr 52, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008, s. 23–32.

<sup>3</sup> Szerzej K. Blanke-Ławniczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu Born Global – studium literatury przedmiotu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, Szczecin 2012, s. 22–29.

<sup>4</sup> K. Blanke-Ławniczak, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie małych i średnich przedsiębiorstw z Polski w świetle badań empirycznych*, w: *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, Szczecin 2010, s. 61–70.

<sup>5</sup> Zob. koncepcję *reverse globalization* – R. Ławniczak, K. Blanke-Ławniczak, *Reverse globalization – the new phenomenon in the world's economy of 21st century*, w: *Economic challenges of contemporary world*, red. D. Kopycińska, Volumina, Szczecin 2010, s. 21–35; R. Ławniczak, K. Blanke-Ławniczak, *Wyzwania dla komunikowania strategicznego w przejęciach globalizacji odwrotnej*, w: *Komunikowanie strategiczne w międzynarodowych fuzjach i przejęciach*, red. R. Ławniczak, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań 2012, s. 197–225.

mieli możliwości uczenia się, doświadczania operacji zagranicznych przez okres wcześniejszych dekad? Warunki biznesowe w Polsce w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej były zasadniczo inne niż uwarunkowania rozwoju dla zagranicznych *Born Global* na rynkach światowych. Czy zatem istnieją polscy „urodzeni globaliści” i czy są w stanie z sukcesem konkurować na rynkach międzynarodowych ze swoimi analogicznymi, zagranicznymi konkurentami?

Przedmiotem badań są polskie przedsiębiorstwa powstałe po 1989 roku, które w okresie do pięciu lat od powstania osiągnęły ponad 50% ogółu przychodów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych<sup>6</sup>.

## 2. Źródła i metody badawcze

Firmy typu *Born Global* stanowią nowy fenomen w światowej gospodarce, który w Polsce jest właściwie niezbadany. Taka sytuacja jest istotną barierą zidentyfikowania przedsiębiorstw, uzyskania danych statystycznych czy informacji o warunkach rozwoju i otoczeniu biznesowym. Dane i informacje pozyskane do badania gromadzone były przez trzy lata jako ukierunkowana obserwacja i studia informacji prasowych, stron internetowych firm oraz organizacji wspierających przedsiębiorczość, uczestnictwo w konferencjach i seminariach dla przedsiębiorców, wywiady z pracownikami PARP, PAiZ, Lewiatan, Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego oraz z założycielami firm.

## 3. Studia przypadków

**Spółka i3D** powstała w 2007 roku.

**Założyciele:** Jacek Jędrzejowski współzałożyciel, członek zarządu oraz prezes. Nominowany w 2011 przez Ernst & Young do tytułu Przedsiębiorca Roku. W rankingu „50 najbardziej kreatywnych w biznesie” magazynu Brief w 2012 roku zajął siódme miejsce. Absolwent Wydziału Fizyki Uniwersytetu Śląskiego.

Arkadiusz Patryas – współzałożyciel, członek zarządu oraz wiceprezes. Nominowany w 2011 roku przez Ernst & Young do tytułu Przedsiębiorca Roku. W rankingu „50 najbardziej kreatywnych w biznesie” magazynu Brief zajął siódme miejsce. Przez 11 lat pracował w firmach consultingowych „Wielkiej czwórki”. Doradzał

---

<sup>6</sup> Autorzy w swoich koncepcjach *Born Global* różnią się nie tylko w nazewnictwie, ale również w podstawowych kryteriach (wyznacznikach). Różnice te są wyraźne przede wszystkim w takich obszarach, jak czas internacjonalizacji od momentu powstania firmy, stopień zaangażowania zasobów i czerpania zysków na rynkach zagranicznych w stosunku do rynku krajowego, liczba rynków zagranicznych oraz rola właściciela w rozwoju przyśpieszonej internacjonalizacji. Różnice występujące w nazwach i kryteriach oraz wybrane ze światowej literatury wyniki badań syntetycznie przedstawiono w: K. Blanke-Ławniczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu Born Global...* Niemniej jednak zaobserwowano zgodność odnośnie do wielkości generowanych za granicą przychodów oraz tempa (do 5 lat) ich osiągania.

w projektach z zakresu M & A, inwestycji typu *greenfield* oraz planowania strategicznego. Absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu Śląskiego<sup>7</sup>.

**Profil działalności:** grupa i3D jest polskim liderem i jedną z wiodących na świecie firm realizujących interaktywne wizualizacje trójwymiarowe oraz technologii wirtualnej rzeczywistości (VR).

**Innowacyjność:** eksperci branży informatycznej nie mają wątpliwości, że jest to światowy lider<sup>8</sup>. Firma stawia na innowacyjność działania na globalnym rynku, zajmując się tworzeniem interaktywnych wizualizacji trójwymiarowych oraz technologii wirtualnej rzeczywistości<sup>9</sup>. Oferuje zaawansowane rozwiązania technologiczne i aplikacyjne, pozwalające na pełne odwzorowanie świata realnego w wirtualnej rzeczywistości (High Tech VR), co umożliwia m.in. znaczące przyspieszenie procesu projektowania i weryfikacji konstrukcji, a także testowanie i sprawdzanie funkcjonalności modelowanych obiektów.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** to polski *Born Global*, który pracuje dla największych firm na świecie. Gromadzi *know-how* i doświadczenie przez kooperowanie ze światowymi liderami w zakresie sprzętu i oprogramowania, takimi jak: Projection Design, Sharp czy Holovis. Dzięki umowie o współpracy z IBM Deep Computing Visualisations, spółka ma dostęp do najnowszych rozwiązań oraz wsparcie w podejmowanych pracach badawczo-rozwojowych. Ważnym elementem jej strategii jest współpraca z ośrodkami naukowymi, takimi jak: Rocky Mountain Supercomputing Centers (Stany Zjednoczone), Politechnika Śląska czy Śląski Uniwersytet Medyczny. Zarząd firmy powołał już przedstawicielstwo i3D w Stanach Zjednoczonych. Powstała spółka o nazwie i3D Inc.<sup>10</sup> Do grona klientów należą m.in.: koncern petrochemiczny Saudi Aramco z Arabii Saudyjskiej; koncern paliwowy Exxon Mobil<sup>11</sup>; amerykański Boeing, Austriacka Organizacja Turystyczna.

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** Deloitte Technology Fast 50 Central Europe 2012 i 2001, Laval Virtual Awards 2012, i3D Biznesowym Partnerem roku 2012, Ernst & Young – Entrepreneur of the Year „Przedsiębiorca Roku” 2011, Brief – 50 Najbardziej Kreatywnych w Biznesie, Quality International 2011 – Złote Godło Najwyższej Jakości QI 2011 w kategorii QI Services<sup>12</sup>.

**Medicalgorithmics SA** powstał w 2005 roku.

**Założyciele:** dwóch naukowców-przedsiębiorców; dr Marek Dziubiński, Prezes Zarządu, informatyk programista, absolwent Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Warszawskiego. Laureat głównej nagrody w programie Innowator, ufundowanej przez Fundację na Rzecz Nauki Polskiej oraz autor unikatowych rozwiązań,

<sup>7</sup> <http://www.i3d.pl/562,zespol.html>.

<sup>8</sup> [http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PPP/Historie\\_Sukces/Z\\_Gliwic\\_na\\_podboj\\_swiata.pdf](http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PPP/Historie_Sukces/Z_Gliwic_na_podboj_swiata.pdf).

<sup>9</sup> <http://i3d.pl>.

<sup>10</sup> [http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PPP/Historie\\_Sukces/Z\\_Gliwic\\_na\\_podboj\\_swiata.pdf](http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PPP/Historie_Sukces/Z_Gliwic_na_podboj_swiata.pdf).

<sup>11</sup> [http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PPP/Historie\\_Sukces/Z\\_Gliwic\\_na\\_podboj\\_swiata.pdf](http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/PPP/Historie_Sukces/Z_Gliwic_na_podboj_swiata.pdf).

<sup>12</sup> <http://www.spidersweb.pl/2011/06/i3d-polski-startup-ktory-pracuje-dla-najwiekszych.html>; <http://montrilo.pl/2012/04/25/i3d-z-prestizowa-nagroda-laval-virtual-awards-2012/>.

algorytmicznych w analizie sygnału EKG. Marcin Szumowski, członek Rady Nadzorczej, absolwent MBA, University of Nevada w Reno oraz studiów magisterskich i doktoranckich w dziedzinie fizyki atmosfery University of Illinois, Urbana.

**Profil działalności:** firma opracowuje nowatorskie rozwiązania w zakresie przetwarzania sygnałów i danych w aplikacjach medycznych, takich jak monitoring i diagnostyka pracy serca. Działalność oparta jest na wykorzystaniu zaawansowanych algorytmów do analizy sygnałów i danych medycznych. Przedsiębiorstwo zajmuje się nie tylko opracowaniem specjalistycznych systemów, lecz również produkcją i dystrybucją nowoczesnych urządzeń technicznych<sup>13</sup>.

**Innowacyjność:** wykorzystuje domenę com. jako najbardziej typową i prestiżową dla tego typu firm. Medicalgorithmics opracowała i jest producentem najbardziej zaawansowanego technologicznie systemu do diagnostyki arytmii na świecie, szczególnie w krajach EU i USA. Przedstawiciele spółki kilkakrotnie brali udział w dorocznych targach Medica w Dusseldorfie<sup>14</sup>. Firma nastawiona na sprzedaż zagranicą funkcjonowała początkowo w ramach Inkubatora Technologii Warszawskiego Parku Technologicznego Technoport, by w 2010 roku przenieść się do własnej siedziby w Warszawie.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** aktualnie eksport produktów i usług, głównie na rynek amerykański, stanowi ponad 80% przychodów ze sprzedaży netto spółki. Firma eksportuje na rynek amerykański usługi, polegające na opracowaniu specjalistycznego oprogramowania oraz przetwarzaniu sygnałów i danych medycznych<sup>15</sup>. W 2010 roku Medicalgorithmics podjął współpracę kooperacyjną z jednym z partnerów amerykańskich, polegającą na tym, że partner wykorzystuje technologię i korzysta z usług programistycznych w celu świadczenia usług diagnostycznych na rzecz szpitali, klinik i gabinetów lekarskich w USA<sup>16</sup>. Jednym z dwóch funduszy inwestycyjnych zaangażowanych w spółce jest New Europe Ventures LLC, USA, który ma aktualnie mniejszościowy udział w jej kapitale. Medicalgorithmics ma od końca 2008 roku ZIB na rynku amerykańskim – Medicalgorithmics LCC, z siedzibą w Nowym Jorku. Jej utworzenie było wynikiem zaangażowania się w procedurę certyfikatu dopuszczenia do obrotu Systemu PocketECG przed amerykańską agencją rządową. Amerykański ZIB jest także wykorzystywana do kontaktów z potencjalnymi inwestorami i partnerami biznesowymi<sup>17</sup>.

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** *Method, Device and system for Cardio-Acoustic Signal Analysis* Patent No US 7,753,856 B2 Date of patent: Jul. 13, 2010, certyfikatu dopuszczenia do obrotu Systemu PocketECG przed amerykańską agencją rządową Food and Drug Administration – FDA, II i III miejsce „CodeLords”, „Pogromcy algorytmów”.

<sup>13</sup> <http://www.medicalgorithmics.pl/> (27.04.2012).

<sup>14</sup> <http://www.medicalgorithmics.pl/> (27.04.2012).

<sup>15</sup> J. Cieślak, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011, s. 37.

<sup>16</sup> [http://www.newconnect.info/wiadomosc\\_ze\\_spolki/medicalgorithmics\\_s\\_a\\_na\\_amerykanskim\\_rynku](http://www.newconnect.info/wiadomosc_ze_spolki/medicalgorithmics_s_a_na_amerykanskim_rynku) (27.04.2012).

<sup>17</sup> <http://www.medicalgorithmics.pl/> (27.04.2012).

**Apeiron Synthesis** powstała w 2006 roku w ramach Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Politechnice Warszawskiej.

**Założyciele:** dr Michał Bieniek – chemik, założyciel i prezes zaangażował prawie wszystkie swoje oszczędności, zyskał finansowe wsparcie rodziny i przyjaciół oraz Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii, z którym młody naukowiec współpracuje do dziś<sup>18</sup>.

**Profil działalności:** *Born Global* komercjalizujący najnowocześniejsze rozwiązania w chemii, dzięki którym powstają związki chemiczne dla przemysłu farmaceutycznego. Apeiron Synthesis skupia się głównie na produkcji i sprzedaży katalizatorów dla firm farmaceutycznych i chemicznych. Największy potencjał wzrostu ma metateza olefin. Na większą skalę przemysł rozpoczął wprowadzać tę technologię dopiero po przyznaniu Nagrody Nobla w 2005 roku za osiągnięcia właśnie w tym obszarze. Apeiron Synthesis widzi na tym rynku swoją szansę, szczególnie, że ma silny zespół oraz doskonale zaplecze techniczne<sup>19</sup>.

**Innowacyjność:** innowacyjny produkt spółki to tzw. katalizator metatezy – związek chemiczny stosowany m.in. do produkcji leków nowej generacji. Wartość światowego rynku w tym zakresie szacowana jest bowiem na około 1,5 mld USD, przy dynamicie wzrostu około 9–10% rocznie. Takimi katalizatorami interesują się firmy poszukujące leków na choroby, na które dotychczas nie było lekarstwa na przykład wirusowe zapalenie wątroby typu C. Obecnie na świecie są jeszcze tylko trzy firmy oferujące tę technologię. Pomysł na firmę zrodził się, gdy przystępując do programu „Innowator”, jako laureat otrzymał grant w wysokości 700 tys. zł.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** przedsiębiorstwo współpracuje z firmami chemicznymi i farmaceutycznymi z Niemiec, Anglii i Stanów Zjednoczonych. Dr Bieniek, poszukując inwestora zdecydował się na wsparcie ze strony przedstawicieli Lewiatan Business Angels (w tym wypadku występują jako *Anioł Biznesu*), którzy kupili wizję rozwoju. Poważną przeszkodą dla rozwoju firmy był również brak odpowiednio wyposażonego laboratorium do prowadzenia dalszych badań oraz niemożność rozpoczęcia masowej produkcji katalizatorów. Pomysł produkcji katalizatorów metatezy spodobał się władzom Wrocławskiego Parku Technologicznego, gdzie została zakupiona niezbędna aparatura oraz udostępniono odpowiednią powierzchnię laboratoryjną<sup>20</sup>.

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** Intel + UC Berkeley Technology Entrepreneurship Challenge, Global Entrepreneurship Competition, Innofirma – Parkowe Orły.

**Mebelplast** powstał w 1988 roku i od razu nastawiony była na eksport.

**Założyciel:** Marek Kołakowski – założyciel i prezes firmy MebelPlast SA, kanclerz olsztyńskiej łązy Business Centre Club. Pierwszy projekt sofy stworzyli wraz z kolegą w garażu jego domu. W 1990 roku na Targach Poznańskich wystawił po

<sup>18</sup> <http://apeironsynthesis.com/> (30.04.2012).

<sup>19</sup> [http://www.lba.pl/dla-mediow/archiwum/action,get\\_id,11,t,Apeiron-Synthesis-kolejna-transakcja-LBA.html](http://www.lba.pl/dla-mediow/archiwum/action,get_id,11,t,Apeiron-Synthesis-kolejna-transakcja-LBA.html) (02.05.2012).

<sup>20</sup> [http://www.teklaplus.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=294:wiedza-polskiego-chemika-warta-miliony](http://www.teklaplus.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=294:wiedza-polskiego-chemika-warta-miliony) (30.04.2012).



raz pierwszy swoją ofertę mebli. Jego firma zatrudnia dziś w Olsztynie kilkaset osób.<sup>21</sup> W latach osiemdziesiątych XX wieku wyjechał za granicę, gdzie pracował i zdobywał doświadczenie

**Profil działalności:** czołowy polski producent i eksporter wysokiej jakości mebli tapicerowanych.

**Innowacyjność:** za rozwiązanie innowacyjne w przypadku przedsiębiorstwa Mebelplast należy przyjąć koncepcję internacjonalizowania działalności już w momencie powstawania firmy pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku w Polsce.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** przez pierwsze 20 lat swojej działalności przychody firmy generowane były wyłącznie ze sprzedaży za granicą. Pierwsze rynki zbytu to Niemcy i Holandia. Od 1995 roku rozpoczęto stałą współpracę z największym na świecie domem sprzedaży wysyłkowej – OTTO VERSAND (kapitał udziałowy 400 tys. zł, zatrudnienie ok. 250 osób). W 1996 roku Mebelplast został przekształcony w Spółkę Akcyjną. Uruchoił drugi własny zakład produkcyjny i zdobywał kolejne rynki, tj.: Austrię, Szwajcarię, Szwecję, Francję i Słowenię, Danię, Wielką Brytanię, USA, Rosję i w kraje WNP, Norwegię, Izrael, Grecję, Arabię Saudyjską. W 2011 roku Mebelplast SA nabył od inwestora Square Four (SQ4) 100% udziałów w firmie Weco Polstermöbelmanufaktur Leimbach GmbH<sup>22</sup>. Rozpoczęcie sprzedaży w Polsce, dzięki uruchomieniu salonów firmowych, było dla spółki sprawą wtórną. Pierwsze punkty sprzedaży zostały otwarte w Polsce dopiero po 10 latach. Do roku 2005 Mebelplast eksportował około 90% wyrobów, głównie do krajów UE, Szwajcarii, USA, Kanady, a nawet Arabii Saudyjskiej. Obecnie 70% produkcji stanowi eksport, natomiast 30% to sprzedaż w sieci własnych salonów. Do grona klientów w Europie i na świecie należą takie renomowane firmy jak: Atlas Verband, Begros Verband, Hans Segmüller GmbH & Co.KG, Multipolster GmbH, Die Wäscherei- Das Möbelhaus Tristan Einrichtung GmbH, MI Lesnina, Idea Furniture CO, Leiner, Kika, Mokana Meubelen<sup>23</sup>.

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** Mebelplast uhonorowano licznymi nagrodami i wyróżnieniami, wśród których znalazły się: Złota Statuetka Lider Polskiego Biznesu, Eurolider, tytuł Wybitny Polski Eksporter (dwukrotnie), Vertrauenslieferant – zaufany dostawca, Laur – Atut Warmii i Mazur (dwukrotnie). W latach 1999–2001 spółka przeszła certyfikacje ISO 9001: 2000, ISO 14000 oraz ISO 18000, systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

**FM GROUP**<sup>24</sup> została założona w 2004 roku.

**Założyciel:** Artur Trawiński założyciel i prezes, doświadczenie w marketingu wielopoziomowym zdobywał w Australii<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> <http://kto.wm.pl/opis/53,marek-kolakowski.html> (15.12.2013).

<sup>22</sup> Mebelplast przejmuje niemieckiego producenta mebli Weco, nadal chce wejść na GPW, [http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,9093099\\_Mebelplast\\_przejmuje\\_niemieckiego\\_producenta\\_mebli.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,9093099_Mebelplast_przejmuje_niemieckiego_producenta_mebli.html).

<sup>23</sup> [www.mebelplast.com.pl/](http://www.mebelplast.com.pl/) (5.05.2012); [www.weco.de](http://www.weco.de) (10.10.2013).

<sup>24</sup> *Liderzy w całym regionie*, Diamenty Forbesa, dodatek do Forbesa, 2013/02, s. 28–37.

<sup>25</sup> [http://perfumy.fm/files/wydarzenia/eurostyl112009\\_artykul.pdf](http://perfumy.fm/files/wydarzenia/eurostyl112009_artykul.pdf). (20.12.2013).



**Profil działalności:** przedsiębiorstwo ze 100% polskim kapitałem z branży FMCG, czyli produktów szybko rotujących w punktach sprzedaży. Firma działa w sektorze marketingu wielopoziomowego.

**Innowacyjność:** już trzy lata później, w związku z dynamicznym rozwojem na rynkach zagranicznych, powstała spółka FM GROUP World. W listopadzie 2008 roku firma wkroczyła w nowy segment, wprowadzając na rynek doskonałej jakości środki czystości pod marką FM GROUP FOR HOME, a od października 2009 roku klienci i dystrybutorzy FM GROUP mogą korzystać z usług wirtualnego operatora telefonii komórkowej FM GROUP Mobile.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** obecnie marka FM GROUP jest znana i ceniona w kilkudziesięciu krajach w Europie, Ameryce Północnej i Południowej, Australii, Afryce oraz w Azji. Na całym świecie z FM GROUP współpracuje około 589 tys. dystrybutorów, z czego ponad 200 tys. działa w Polsce. W 2009 roku przychody FM GROUP Polska z eksportu produktów i usług przekroczyły przychody na terytorium Polski<sup>26</sup>.

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** firma FM GROUP World znalazła się w prestiżowym gronie laureatów wielu nagród międzynarodowych, w tym polskiej Gazeli Biznesu 2011, Laur Klienta – Odkrycie 2013, „Złota Pieczęć Natury 2013 – Najlepszy Kosmetyk Naturalny”, Certyfikat V dla wegetarian.

**eLeader SA** powstało w 2000 roku.

**Założyciele:** Dobromir Piekarski – inżynier budownictwa, z zamiłowania informatyk oraz jego wykładowca Piotr Sieczka. W 2013 roku otrzymali nagrodę „50 najbardziej kreatywni w biznesie” plasując się na wysokiej – 12 pozycji<sup>27</sup>.

**Profil działalności:** od początku istnienia branży zalicza się do czołówki światowych dostawców oprogramowania biznesowego dla smartfonów.

**Innowacyjność:** inteligentne rozwiązania dla telefonów komórkowych. W 2001 roku firma upowszechniła pierwszy system wspierający badania rynku dla urządzeń mobilnych, który integrował funkcjonalność palmtopów, odbiorników GPS oraz aparatów cyfrowych w jedno rozwiązanie. Trzy lata później, na długo przed pojawieniem się rozwiązań Iphone, eLeader opracowała dla Nokii pierwsze mobilne rozwiązanie pozwalające na zarządzanie pracownikami w terenie. W tym samym roku uruchomiono pierwsze na świecie biznesowe rozwiązanie na smartfony dostępne w „chmurze”.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** ten „urodzony globalista” dostarcza już ponad 70 na całym świecie innowacyjnych rozwiązań dla najbardziej znanych operatorów sieci komórkowych, producentów elektroniki użytkowej, banków, instytucji finansowych, mediów, firm branży FMCG, służby zdrowia, użyteczności publicznej, instytucji badawczych oraz firm handlowych<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> *Włosi docenili Saracena*, „Puls Biznesu”, 21–23 czerwca 2013, s. 24; *Ludzie to nasz największy kapitał*, „Wprost” 43/2012, s. 104–105; *FM Portugalia*, „Network Magazyn”, nr 29 (25 I–25 IV), s. 16–17; *Dwie prestiżowe nagrody FM GROUP*, „Network Magazyn”, nr 29 (25 I–25 IV), s. 7.

<sup>27</sup> [http://www.brief.pl/artukul,141,50\\_najbardziej\\_kreatywnych\\_w\\_biznesie\\_ranking\\_briefu\\_2013.html](http://www.brief.pl/artukul,141,50_najbardziej_kreatywnych_w_biznesie_ranking_briefu_2013.html) (25.10.2013).

<sup>28</sup> [www.eleader.pl](http://www.eleader.pl).

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** w 2013 roku eLeader po raz kolejny otrzymał kompetencję Microsoft Silver Mobility, wszystkie aplikacje bankowości mobilnej eLeader oceniane są wyżej niż najlepsza według Javelin Startegy & Research. „Najlepsze rozwiązanie mobilne rynku” 2001 od Microsoft.

**IVONA Software** założono w 2001 roku.

**Założyciele:** dwaj absolwenci Politechniki Gdańskiej – Łukasz Osowski i Michał Kaszczuk.

**Profil działalności:** IVONA Software tworzy i rozwija oprogramowanie komputerowe w syntezie mowy na najwyższym światowym poziomie.

**Innowacyjność:** produkty firmy wyróżniają się innowacyjnymi i niestandardowymi rozwiązaniami technicznymi, dzięki czemu są wdrażane w najbardziej zaawansowanych technologicznie przedsięwzięciach. Cały obszar działalności biznesowej IVONA Software jest związany z prowadzeniem rozwoju technologii syntezy mowy. To zarówno realizacja prac badawczo-rozwojowych, jak i komercjalizacja produktów. W 2011 roku pierwotna nazwa firmy (IVO Software) została zmieniona na IVONA Software. Firma tworzy i rozwija wielokrotnie nagradzany na świecie syntezytor mowy IVONA TTS (ang. Text-to-Speech) – program zmieniający tekst na mowę w 25 językach. Doskonałym przykładem efektów projektu są głosy na urządzenia (np. telefony) pracujące pod systemem Android (np. Samsung Galaxy, HTC Desire, Sony Ericsson Xperia etc.). Jest jednym z najlepszych polskich eksportowych produktów cyfrowych. W raporcie organizacji Voice Information Associates IVONA został uznany najdokładniejszym komercyjnym syntezytorem mowy, wygrywającym z rozwiązaniami takich światowych potęg, jak Mikrosoft, At&t, Nuance czy Loquendo.

**Rynki zbytu, odbiorcy i kooperanci:** w 2010 roku przedsiębiorstwo zwiększyło swoje przychody dwukrotnie, a 70% zapewнили zagraniczni odbiorcy, tj. Samsung i Lufthansa. Rok później uruchomiono BIZ w Stanach Zjednoczonych<sup>29</sup>.

**Nagrody, patenty, certyfikaty:** Blizzard Challenge 2009, Brussels Innova 2008, Fenomeny Przekroju 2007, Blizzard Challenge 2007, Top Produkt Pomorza 2007, Produkt z Przyszłością 2007, National Geographic Traveler 2006 Odkrycie Roku, Przedsiębiorca Roku 2006 Ernst & Young i inni.

## Podsumowanie

Celem realizowanych badań pilotażowych było znalezienie odpowiedzi na pytanie czy działające w okresie transformacji systemowej młode polskie przedsiębiorstwa są w stanie realizować strategię przyspieszonej internacjonalizacji i z sukcesem konkurować na rynku globalnym. Przedstawione studia przypadków wskazują, że w Polsce funkcjonują firmy, które od momentu powstania widzą rynki zagraniczne jako rynki docelowe. W okresie do pięciu lat od ich powstania generują większościowe przychody ze sprzedaży właśnie na rynkach zagranicznych. Dotychczasowy rozwój rynkowy wszystkich badanych przedsiębiorstw jest wprost imponujący,

---

<sup>29</sup> [www.ivona.com](http://www.ivona.com).

z sukcesem konkurują nawet z największymi globalnymi graczami, takimi jak Microsoft czy Nokia, dostarczają innowacyjne produkty do największych światowych korporacji ponadnarodowych, otrzymują światowe nagrody i wyróżnienia. Szczególnie warto podkreślić, że w badanej grupie występują przedsiębiorstwa, które już od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku ukierunkowały swoje działania i strategie marketingowe na rynki zagraniczne (Mebelplast). Badane przedsiębiorstwa należą do grupy małych i średnich firm, których, w większości, działalność oparta jest na wiedzy, oferując najbardziej innowacyjne rozwiązania o światowym zasięgu.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie: „Jak to jest możliwe, że małe, niedofinansowane polskie firmy, działające w warunkach rynkowych gospodarki okresu przejścia były w tak krótkim czasie w stanie osiągnąć tak duże sukcesy na światowym rynku”? Odpowiedzi należy szukać w charakterystykach ich założycieli, którzy wykorzystując zmieniające się warunki rynkowe w Polsce dysponowali specyficznym zestawem cech (wysoki poziom zdolności ponoszenia ryzyka, specjalistyczna wiedza, globalną mentalność – *global mind-set*, odporność na zmiany). Przedsiębiorcy ci wykazują większą tolerancję dla dystansu psychicznego, są dobrze wykształceni, mają lub szybko zdobywają doświadczenie międzynarodowe, znają języki obce, wykazują większą odporność na zmiany oraz pozytywne nastawienie do wielowymiarowego umiędzynarodowiania firmy<sup>30</sup>.

## Literatura

- Blanke-Ławniczak K., *Proces przyspieszonej internacjonalizacji – fenomen firm typu Born Global*, Organizacja i Zarządzanie nr 52, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.
- Blanke-Ławniczak K., *Marketing dynamics and management excellence. The source of successful internationalization of food processing company from transition economy. (case: Maspex Poland)*, „Journal of International Food and Agribusiness Marketing”, vol. 21, issue 2, April 2009.
- Blanke-Ławniczak K., *Ewolucja modeli internacjonalizacji wyjaśniających cyrkulację BIZ*, Prace Naukowe Katedry Nauk Ekonomicznych, t. VIII, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2009.
- Blanke-Ławniczak K., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie małych i średnich przedsiębiorstw z Polski w świetle badań empirycznych*, w: *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, Szczecin 2010.
- Blanke-Ławniczak K., Ławniczak R., *Reverse globalization – the new phenomenon in the world's economy of 21st century*, w: *Economic challenges of contemporary world*, red. D. Kopycińska, Volumina, Szczecin 2010.

---

<sup>30</sup> Por. S. Freeman, S.T. Cavusgil, *Towards a typology of commitment stages among managers of born-global firms. A study of accelerated internationalization*, „Journal of International Marketing” 2007, nr 15(4), s. 2; K. Blanke-Ławniczak, *Marketing dynamics and management excellence. The source of successful internationalization of food processing company from transition economy (case: Maspex Poland)*, „Journal of International Food and Agribusiness Marketing”, vol. 21, issue 2, April 2009.

- Blanke-Ławniczak K., Ławniczak R., *Wyzwania dla komunikowania strategicznego w przejęciach globalizacji odwrotnej*, w: *Komunikowanie strategiczne w międzynarodowych fuzjach i przejęciach*, red. R. Ławniczak, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań 2012.
- Blanke-Ławniczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu Born Global – studium literatury przedmiotu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 81, Szczecin 2012.
- Cieślak J., *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011.
- Freeman S., Cavusgil S.T., *Towards a Typology of Commitment Stages Among Managers of Born-Global Firms, A study of Accelerated Internationalization*, „Journal of International Marketing”, 15(4), 2007.
- Hadryś A., *Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/189103/HadrysAlicjaS4250.pdf>.
- Liderzy w całej regionie*, Diamenty Forbesa, dodatek do „Forbesa”, 2013/02.
- Włosi docenili Saracena*, „Puls Biznesu”, 21–23 czerwca 2013.
- Ludzie to nasz największy kapitał*, „Wprost”, 43/2012.
- FM Portugalia*, „Network Magazyn”, nr 29 (25 I - 25 IV).
- Dwie prestiżowe nagrody FM GROUP*, „Network Magazyn”, nr 29 (25 I–25 IV).

#### **Źródła internetowe**

- [http://www.brief.pl/artukul,141,50\\_najbardziej\\_kreatywnych\\_w\\_biznesie\\_ranking\\_briefu\\_2013.html](http://www.brief.pl/artukul,141,50_najbardziej_kreatywnych_w_biznesie_ranking_briefu_2013.html).
- <http://www.ivona.com>.
- <http://www.eleader.pl>.
- <http://www.lba.pl/dla-mediow/archiwum/action,get,id,11,t,Apeiron-Synthesis-kolejna-transakcja-LBA.html>.
- [http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,9093099,Mebelplast\\_przejmuje\\_niemieckiego\\_producen\\_ta\\_mebli.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,9093099,Mebelplast_przejmuje_niemieckiego_producen_ta_mebli.html).
- <http://www.medicalgorithmics.pl/>.
- <http://www.medicalgorithmics.pl/>.
- [http://www.newconnect.info/wiadomosc\\_ze\\_spolki/medicalgorithmics\\_s\\_a\\_na\\_amerykanskim\\_rynku](http://www.newconnect.info/wiadomosc_ze_spolki/medicalgorithmics_s_a_na_amerykanskim_rynku).
- <http://apeironsynthesis.com/>.
- [http://www.teklaplus.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=294:wiedza-polskiego-chemika-warta-miliony](http://www.teklaplus.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=294:wiedza-polskiego-chemika-warta-miliony).
- [http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PPP/Historie\\_Sukces/Z\\_Gliwic\\_na\\_podboj\\_swiata.pdf](http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PPP/Historie_Sukces/Z_Gliwic_na_podboj_swiata.pdf).
- <http://i3d.pl>.
- <http://i3drelacjeinwestorskie.pl>.
- [http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PPP/Historie\\_Sukces/Z\\_Gliwic\\_na\\_podboj\\_swiata.pdf](http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PPP/Historie_Sukces/Z_Gliwic_na_podboj_swiata.pdf).
- [http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PPP/Historie\\_Sukces/Z\\_Gliwic\\_na\\_podboj\\_swiata.pdf](http://www.ppp.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PPP/Historie_Sukces/Z_Gliwic_na_podboj_swiata.pdf).
- <http://www.spidersweb.pl/2011/06/i3d-polski-startup-ktory-pracuje-dla-najwiekszych.html>.
- <http://montrilo.pl/2012/04/25/i3d-z-prestizowa-nagroda-laval-virtual-awards-2012/>.
- <http://i3drelacjeinwestorskie.pl>.

## POLISH BORN GLOBAL ENTERPRISES – CASE STUDY

### Summary

The aim of the pilot study present in the paper was to find an answer to the question whether the young Polish companies from transition economy are able to implement the strategy of accelerated internationalization and successfully compete in the global market.

The case studies show that in Poland there are companies that from the inception see foreign markets as target markets. During the 5 years since their inception generate revenues from the sale of a majority in foreign markets. Polish born global successfully compete even with the biggest global players such as Microsoft or Nokia. They provide innovative products to the world's largest multinational corporations. Receive global awards. What is particularly worth emphasizing the fact that in the group are companies, that already since the early 90s, orient their activities and marketing strategies for foreign markets (Mebelplast). Surveyed companies belong to the group of small and medium-sized enterprises, mostly based its activities on knowledge, offering the most innovative solutions worldwide.

Therefore, the question arises: *“How is it possible that the small, underfunded Polish companies operating in the transition economy period were, in such a short time, able to achieve a great success in the world?”* The answer lies in the characteristics of their founders - they use the changing market conditions in Poland and have been possessed a specific set of features (high level of risk bearing capacity, expertise, global mentality – global mind-set, resistance to change). These entrepreneurs have a higher tolerance for psychological distance, are well educated, have or are rapidly gaining international experience, speak foreign languages, show greater resistance to change and a positive attitude towards the internationalization of multidimensional.

**Keywords:** born global, accelerated internationalization, polish enterprises, SMEs

*Translated by Katarzyna Blanke-Ławniczak*