

Marcin Berliński

Dotychczasowe teorie internacjonalizacji wobec zjawiska firm globalnych od początku

International Journal of Management and Economics 22, 173-190

2007

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Marcin Berliński
Studium doktoranckie

Dotychczasowe teorie internacjonalizacji wobec zjawiska firm globalnych od początku

Wprowadzenie

Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku zaobserwowano, że ekspansja międzynarodowa niektórych przedsiębiorstw – niezależnie od kraju ich siedziby – nie następuje zgodnie z dotychczasowymi modelami internacjonalizacji. Zjawisko to dotyczyło najczęściej małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystujących zaawansowane technologie oraz oferujących innowacyjne dobro lub usługę, a proces wychodzenia na obce rynki następował praktycznie z chwilą ich powstania lub w bardzo krótkim czasie od tego momentu.

W 1992 roku w Melbourne w Australii konsultanci McKinsey przeprowadzili pierwsze szczegółowe badania tego typu zachowań. Stwierdzili oni, że 25% przedsiębiorstw objętych badaniem rozpoczynało działalność eksportową już w drugim roku istnienia, a udział eksportu w ich sprzedaży wynosił średnio 76%¹. W raporcie z przeprowadzonej ankiety po raz pierwszy użyto terminu „firma globalna od początku” (ang. *born global firm*). Wkrótce po tej publikacji wykonano kolejne badania i ankiety, których wyniki potwierdziły istnienie podobnego zjawiska także w innych krajach. Zaprzeczało to w naturalny sposób istniejącym dotychczas teoriom stopniowej internacjonalizacji.

O ile zjawisko firm globalnych od początku doczekało się w ostatnich latach wielu publikacji potwierdzających jego istnienie w różnych krajach, o tyle wciąż brakującym ogniwem w wiedzy na ten temat jest odpowiedź na pytanie, jakie podstawy teoretyczne powinny być zastosowane w celu wytłumaczenia tego fenomenu². Niektórzy autorzy uważają, że jest to proces zupełnie nowy i niepasujący do żadnych istniejących ram teoretycznych, inni twierdzą, że można – choć z pewnymi zastrzeżeniami – stosować dotychczasowe teorie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw także w przypadku firm globalnych od początku.

Problematyczne jest także sformułowanie definicji firmy globalnej od początku. Dotychczasowe próby opierają się przede wszystkim na kryterium ilościowym. Definicja przyjęta w literaturze przedmiotu zakłada, że w przypadku firmy globalnej od początku udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w całej sprzedaży w ciągu dwóch lat od momentu powstania wynosi co najmniej 25%³. Jednakże próg udziału sprzedaży zagranicznej jest uzależniony od wielkości rynku wewnętrznego, na którym funkcjonuje

przedsiębiorstwo. W przypadku przedsiębiorstw działających na małych rynkach wewnętrznych próg ten powinien być wyższy.

Pojawienie się pojęcia firm globalnych od początku w literaturze przedmiotu na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku stanowiło poważne wyzwanie dla istniejących teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw⁴. Autorzy publikacji w tym zakresie nie są jednak zgodni co do przydatności dotychczasowych teorii dla zrozumienia tego zjawiska.

Niektórzy autorzy, np. P.P. McDougall, S. Shane i B.M. Oviatt, sugerują, że dotychczasowe teorie są nieprzydatne dla zrozumienia procesów wczesnej internacjonalizacji⁵. Dokonali oni pod tym kątem analizy pięciu koncepcji biznesu międzynarodowego: teorii przewagi monopolistycznej, teorii cyklu życia produktu R. Vernona, teorii stopniowej internacjonalizacji, teorii efektu reakcji oligopolistycznej oraz teorii internalizacji. Stwierdzili, że żadna z nich nie tłumaczy zjawiska firm globalnych od początku, gdyż w ich świetle internacjonalizacja to długotrwały proces, dotyczący przede wszystkim przedsiębiorstw dużych i dojrzałych. Co więcej, w teoriach tych zjawisko internacjonalizacji jest postrzegane z perspektywy przedsiębiorstwa, ignorowane są natomiast wpływy założyciela i menedżerów oraz ich powiązania osobiste i biznesowe⁶.

Z kolei T.K. Madsen i P. Servais uważają, że podstawy teoretyczne niektórych teorii, np. modelu uppsalskiego czy teorii systemów wzajemnych powiązań, mogą znaleźć zastosowanie dla wyjaśnienia przyczyn powstawania firm globalnych od początku⁷. Szczegółowe omówienie przydatności dotychczasowych teorii internacjonalizacji w wytłumaczeniu zjawiska firm globalnych od początku zawarto w niniejszym opracowaniu.

Teoria przewagi monopolistycznej

Do najbardziej znanych mikroekonomicznych teorii inwestycji bezpośrednich, które są jednym z działań internacjonalizacyjnych przedsiębiorstwa, należy teoria przewagi monopolistycznej (ang. *monopolistic advantage theory*)⁸. Zakłada ona, że przedsiębiorstwo rozpoczyna inwestycje zagraniczne dzięki wypracowaniu na rynku macierzystym unikatowych przewag, których nie posiadają konkurenci zagraniczni. Przewagi te są trudne do transferowania i imitacji, przez co przedsiębiorstwo ma na nie monopol.

Przewagi monopolistyczne mogą wynikać z posiadanych patentów technologicznych, wiedzy, własnej marki, zróżnicowanych produktów w wyniku prac badawczych i rozwojowych oraz działań marketingowych. Teoria zakłada, że posiadanie wspomnianych przewag nad konkurentami z zagranicy rekompensuje koszty wynikające z podjęcia działalności w obcym środowisku. Firmy miejscowe nie są bowiem w stanie konkurować z przedsiębiorstwem dysponującym daną przewagą. Dodatkowo – w myśl koncepcji – przewaga raz zdobyta może być wykorzystywana za granicą bez ponoszenia dodatkowych kosztów w porównaniu z jej wykorzystaniem na rynku krajowym⁹.

Teoria przewagi monopolistycznej nie tłumaczy jednak zachowania firm globalnych od początku¹⁰. Przedsiębiorstwa te rozpoczynają inwestycje zagraniczne, zanim jeszcze osiągną przewagę konkurencyjną na rynku krajowym. Za przykład może posłużyć francuska firma Technomed International, producent innowacyjnych przyrządów medycznych służących do mało inwazyjnego kruszenia kamieni nerkowych¹¹. Firma ta założyła swoją filię w Stanach Zjednoczonych po dziewięciu miesiącach od powstania we Francji w grudniu 1985 roku, zanim jeszcze produkt uzyskał pozwolenie na sprzedaż na rynku amerykańskim. W tej sytuacji trudno postrzegać tę inwestycję zagraniczną jako kontynuację przewagi monopolistycznej istniejącej na rynku macierzystym. Potwierdza ona jednak prawidłowość mówiącą o innowacyjności produktów oferowanych przez firmy globalne od początku.

Teoria cyklu życia produktu R. Vernona

Duży wkład do teorii handlu zagranicznego wniosła także koncepcja cyklu życia produktu R. Vernona (ang. *product cycle theory*)¹². Stanowi ona próbę wyjaśnienia nie tylko handlu zagranicznego, lecz także innych form internacjonalizacji firmy (np. inwestycji bezpośrednich i sprzedaży licencji). Teoria ma charakter dynamiczny, gdyż zakłada zmienność technologii produkcji oraz samych produktów. Koncepcja R. Vernona obejmuje trzy fazy rozwoju produktu: wprowadzenie produktu na rynek, dojrzałość oraz standaryzację¹³.

W pierwszej fazie na rynku macierzystym podejmowana jest produkcja nowego wyrobu. Sprzyja temu zapotrzebowanie ze strony klientów oraz wysoki poziom dochodów umożliwiający im pokrycie wydatków na zakup nowego produktu. Prowadzi to do uprzywilejowanej pozycji przedsiębiorstwa, które staje się monopolistą w zakresie technologii przez siebie wypracowanej. Produkcja i sprzedaż odbywają się w tym samym miejscu, co pozwala na sprawne koordynowanie funkcji produkcyjnych i marketingowych. Pod koniec fazy pierwszej przedsiębiorstwo zaczyna eksportować produkt na rynki zagraniczne, przy czym nie musi stawiać czoła miejscowej konkurencji, gdyż ma monopol technologiczny. Na tym etapie cena towaru nie jest istotnym składnikiem strategii konkurencyjnej¹⁴.

W fazie drugiej na rynkach zagranicznych zaczynają się pojawiać lokalni konkurenci, co prowadzi do wzrostu roli ceny jako elementu strategii konkurencyjnej. Stanowi to dla przedsiębiorstwa bodziec do rozpoczęcia inwestycji na obcym rynku w celu uruchomienia zagranicznej filii produkcyjnej, co ma doprowadzić do obniżenia kosztów produkcji.

Faza trzecia to standaryzacja produktu oraz co za tym idzie – zmniejszenie udziału w rynku firmy, która wylansowała nowy produkt. W skrajnym przypadku – ze względu na istotne różnice w kosztach wytwarzania – przedsiębiorstwo może całkowicie zaprzestać produkcji w kraju macierzystym i rozpocząć import produktu z krajów, w których są zlokalizowane jego filie.

P.P. McDougall, S. Shane i B.M. Oviatt dowodzą, że teoria cyklu życia produktu nie tłumaczy inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw typu *international new ventures*¹⁵. Firmy te angażują się w inwestycje zagraniczne na rynkach, na których konkurencja nie przybrała charakteru cenowego, a produkt nie uległ standaryzacji. Przykładowo firmy Logitech SA i Lasa Industries Inc. rozpoczęły inwestycje zagraniczne na etapie, gdy ich produkt znajdował się w pierwszej fazie cyklu życia¹⁶. Zagraniczne filie produkcyjne tych firm rozpoczęły swoją działalność, mimo że lokalni konkurenci nie sprowokowali dążeń do obniżki kosztów produkcji i standaryzacji produktu.

W świetle powyższych argumentów teoria cyklu życia produktu nie tłumaczy zachowania się firm globalnych od początku.

Teorie stopniowej internacjonalizacji

Model uppsalski. Uppsalski model internacjonalizacji (ang. *Uppsala internationalization model*), najbardziej znany w europejskiej literaturze przedmiotu, został zaprezentowany w opracowaniu szwedzkich uczonych z Uniwersytetu w Uppsali – J.J. Johansona i F. Wiedersheima-Paula w 1975 roku, a rozwinięty dwa lata później przez J.J. Johansona i J.E. Vahlnego¹⁷. Ramy teoretyczne modelu opracowano na podstawie badań empirycznych, którymi objęto cztery szwedzkie firmy: Sandvik, Atlas Copco, Facit oraz Volvo¹⁸. Badania pokazały, że przedsiębiorstwa te najpierw koncentrowały się na rynku krajowym, a dopiero później zdecydowały się na ekspansję zagraniczną.

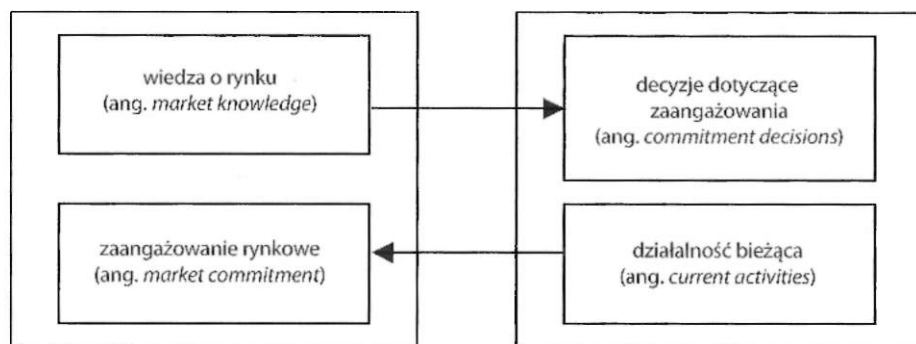
W modelu uppsalskim internacjonalizację postrzega się jako powolny i stopniowy proces, który jest uzależniony od poziomu wiedzy, jakim dysponuje firma. Główną przeszkodą internacjonalizacji jest brak wiedzy o obcych rynkach, który powoduje niepewność wśród menedżerów. Dlatego – w myśl koncepcji – przedsiębiorstwa początkowo decydują się na eksport na pobliskie rynki zagraniczne, podobne pod względem kulturowym, gospodarczym i politycznym, a dopiero po pewnym czasie – w miarę jak ich wiedza empiryczna oraz doświadczenie wzrastają – penetrują rynki bardziej oddalone. Wynika to z faktu istnienia tzw. dystansu psychicznego (ang. *psychic distance*), czyli przeszkody w przepływie informacji między firmą a danym rynkiem zagranicznym, spowodowanej odrębnością językową i kulturową, a także różnicami w poziomie nauczania, rozwoju gospodarczego czy ustroju politycznego¹⁹.

Model uppsalski zakłada istnienie czterech form umiędzynarodowienia, z których każda kolejna oznacza wzrost zaangażowania rynkowego przedsiębiorstwa:

- 1) eksport sporadyczny,
- 2) eksport przez niezależnych reprezentantów,
- 3) utworzenie filii handlowej za granicą,
- 4) utworzenie filii produkcyjnej za granicą²⁰.

Etap pierwszy, polegający na eksporcie sporadycznym, oznacza brak zaangażowania zasobów na danym rynku zagranicznym oraz brak źródeł informacji o tym rynku. Etap drugi, związany z eksportem na obce rynki za pośrednictwem reprezentantów, wymaga pewnego zaangażowania zasobów oraz umożliwi regularny dostęp do informacji o rynkach zagranicznych. W etapie trzecim, jakim jest utworzenie filii zagranicznej, przedsiębiorstwo zdobywa doświadczenie bezpośrednio na obcym rynku oraz tworzy swój własny kanał informacyjny, przez który – w sposób kontrolowany – płyną informacje do krajowej siedziby firmy. Etap czwarty, polegający na utworzeniu filii produkcyjnej za granicą, oznacza jeszcze większe zaangażowanie zasobów na rynku zagranicznym.

Aby wyjaśnić stopniowy charakter procesu internacjonalizacji, Johanson i Vahlne zaprezentowali w 1977 roku dynamiczny model internacjonalizacji, uwarunkowany zdobywaniem wiedzy na temat obcych rynków oraz zwiększającym się zaangażowaniem rynkowym przedsiębiorstwa²¹. Wyróżnia się w nim dwa aspekty internacjonalizacji, które wzajemnie ze sobą oddziałują (por. rysunek 1). Pierwszy z nich jest związany ze stanem przedsiębiorstwa w danym momencie i obejmuje stopień zaangażowania przedsiębiorstwa na obcym rynku (ang. *market commitment*) oraz zakres wiedzy, jakim to przedsiębiorstwo dysponuje (ang. *market knowledge*). Drugi aspekt jest zdefiniowany jako zmienny i obejmuje decyzje dotyczące zaangażowania (ang. *commitment decisions*) oraz bieżące działania przedsiębiorstwa (ang. *current activities*).



Rysunek 1. Mechanizm internacjonalizacji według J.J. Johansona i J.E. Vahlnego

Źródło: J.J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies" 1977, Vol. 8, No. 1, s. 26.

Zależność w przedstawionym modelu polega na tym, że wiedza i zaangażowanie rynkowe wpływają na decyzje strategiczne i bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Te ostatnie z kolei zmieniają poziom jego wiedzy i zakres zaangażowania rynkowego²². Autorzy postulują, że bieżąca działalność przedsiębiorstwa jest podstawowym źródłem jego wiedzy empirycznej. Decyzje o zaangażowaniu zasobów firmy za granicą zależą w dużym

stopniu od jej poziomu doświadczenia na rynkach zagranicznych i są niejako reakcją na szanse i zagrożenia na obcych rynkach. Im wyższy jest poziom doświadczenia i wiedzy związanej z działalnością zagraniczną, tym większa jest łatwość w podejmowaniu decyzji o internacjonalizacji. Dlatego proces internacjonalizacji przebiega w sposób powolny i stopniowy, podobnie jak proces zdobywania przez przedsiębiorstwo wiedzy o obcych rynkach²³. Innymi słowy, w modelu uppsalskim wykorzystuje się teorię uczenia się, rozumianą jako powolny proces zdobywania przez menedżerów wiedzy o obcych rynkach oraz o działaniach operacyjnych na tych rynkach²⁴. Wiedza ta w znacznym stopniu redukuje poczucie niepewności, pozwala dostrzec szanse związane z obcym rynkiem, co prowadzi do wzrostu zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność za granicą.

Proces internacjonalizacji w modelu uppsalskim jest postrzegany jako wypadkowa dwóch zjawisk – wzrostu zaangażowania rynkowego, rozumianego jako przechodzenie kolejnych form internacjonalizacji, oraz wzrostu dywersyfikacji geograficznej, czyli zdobywania kolejnych rynków. Zależność tę przedstawiono w na rysunku 2.

Rodzaj działalności \ Rynek (kraj)	Sporadyczny eksport	Eksport przez niezależnych reprezentantów	Zagraniczne filie handlowe	Zagraniczne filie handlowe i produkcyjne
Rynek A	Wzrost geograficznej dywersyfikacji			
Rynek B				
Rynek C				
Rynek D				
...				
Rynek N				

Rys. 2. Proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Źródło: J. Rymarczyk, Internacjonalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

Krytyka modelu uppsalskiego jest oparta na doświadczeniach, które pokazują, że proces internacjonalizacji może przebiegać ewolucyjnie lub skokowo. Już w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku zauważono, że internacjonalizacja niektórych przedsiębiorstw przebiega w sposób przyspieszony i skokowy. Oznaczało to, że „przeskakiwały” one poszczególne etapy i formy internacjonalizacji (ang. *leapfrogging*) i we wczesnych fazach swojego rozwoju wchodziły na rynki odległe pod względem dystansu psychicznego²⁵. Krytykę wzmogło także nasilające się zjawisko wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, które nazwano firmami globalnych od początku. Wszystko to w oczywisty sposób zaprzeczało założeniom o powolnej i stopniowej internacjonalizacji.

W odpowiedzi na krytykę założeń modelu uppsalskiego J.J. Johanson i J.E. Vahlne wprowadzili do swojej koncepcji internacjonalizacji kilka zastrzeżeń²⁶. Stwierdzili oni, że przedsiębiorstwa posiadające duże zasoby są skłonne do szybszej internacjonalizacji,

stabilne i homogeniczne rynki zagraniczne ułatwiają przedsiębiorstwu pozyskiwanie informacji, a wcześniejsze doświadczenie przedsiębiorstwa za granicą może być przydatne także na nowych rynkach.

Zdaniem B.M. Oviatta i P.P. McDougall, twórców koncepcji *international new ventures*, żadne z tych zastrzeżeń nie tłumaczy zjawiska firm globalnych od początku²⁷. Zasoby przez nie posiadane są bowiem ograniczone ze względu na ich wielkość i „młody wiek”. Rynki, na których działają, należą do najbardziej zmiennych i niestabilnych. Co więcej, wiele z tych firm przyczynia się do takiego stanu rzeczy. Wreszcie – młode przedsiębiorstwa z definicji nie mogą mieć doświadczenia na rynkach zagranicznych. Ostatnia kwestia jest jednak sporna ze względu na udowodnioną empirycznie prawidłowość, że chociaż same firmy debiutują na obcych rynkach, to ich założyciele dysponują sporym doświadczeniem dzięki wcześniejszej pracy w środowisku międzynarodowym²⁸.

Modelowi uppsalskiemu zarzuca się ponadto, że jest zbyt deterministyczny, co oznacza, że proces internacjonalizacji jest w nim postrzegany jako ciąg zdarzeń, na które przedsiębiorstwo nie ma większego wpływu. Tymczasem przebieg i charakter internacjonalizacji poszczególnych firm jest niepowtarzalny i uzależniony od konkretnej sytuacji, w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo²⁹.

Uważa się także, że obecnie zmalało znaczenie różnic pomiędzy poszczególnymi rynkami w biznesie międzynarodowym. Sprzyja temu przede wszystkim rozwój technik komunikacyjnych, umożliwiających dostęp do informacji o odległych rynkach. Skraca to proces zdobywania wiedzy przez menedżerów, co w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia dystansu psychicznego między rynkami oraz przyspiesza procesy internacjonalizacji przedsiębiorstwa³⁰.

O. Andersen prezentuje krytyczne spojrzenie na teorię stopniowej internacjonalizacji i zarzuca modelowi uppsalskiemu, że nie pokazuje się w nim warunków początkowych procesu internacjonalizacji³¹. Ponadto w sposób niedostateczny jest w nim wytłumaczone to, jak i dlaczego następuje zainicjowanie tego procesu oraz dalszy jego przebieg.

Wbrew krytyce zarzucającej modelowi uppsalskiemu nieprzydatność w obliczu zmieniającej się sytuacji rynkowej T.K. Madsen i P. Servais są zdania, że założenia tego modelu mogą znaleźć zastosowanie także w przypadku zjawiska firm globalnych od początku³². Twierdzą oni, że zastosowane rozumowanie jest nadal aktualne i nie odnosi się tylko do tradycyjnej, stopniowej internacjonalizacji. Przykładem może być założenie o istnieniu wśród menedżerów określonego poziomu niepewności dotyczącego obcych rynków, który warunkuje charakter i szybkość procesu internacjonalizacji. W przypadku firm globalnych od początku ów poziom niepewności jest niższy ze względu na wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe kierownictwa lub założycieli. Dzięki temu decyzja o zaangażowaniu zasobów na obcych rynkach nie musi następować po długotrwałym etapie pozyskiwania informacji, co w dużej mierze tłumaczy przyspieszony charakter internacjonalizacji *born globals*³³.

Wobec powyższego model uppsalski, chociaż obrazuje zupełnie inny charakter i przebieg procesu umiędzynarodowienia, może być przydatny także w zrozumieniu i wytłumaczeniu

zjawiska firm globalnych od początku. Dlatego próby stworzenia podstaw teoretycznych wczesnej internacjonalizacji powinny się opierać na dotychczasowych teoriach internacjonalizacji przedsiębiorstw³⁴.

Model internacjonalizacji związany z procesami innowacyjnymi w firmie. W czasie gdy w Europie dominował model uppsalski, w Stanach Zjednoczonych rozwinął się model internacjonalizacji związany z procesami innowacyjnymi w firmie (ang. *innovation-related internationalization model*), prezentowany m.in. w artykule W.J. Bilkeya i G. Tesara z 1977 roku³⁵. Opracowali oni koncepcję stopniowej internacjonalizacji na podstawie analizy zachowań eksportowych 423 małych i średnich przedsiębiorstw z amerykańskiego stanu Wisconsin. Internacjonalizację postrzegali pod kątem innowacji, które w sposób fazowy zmieniają sposób prowadzenia międzynarodowej działalności gospodarczej. Rozpoczęcie przez firmę działań eksportowych jest tu tłumaczone teorią dyfuzji innowacji E.M. Rogersa (ang. *diffusion of innovation theory*)³⁶.

Tabela 1. Porównanie tradycyjnych koncepcji stopniowej internacjonalizacji – modelu uppsalskiego oraz modelu związanego z procesami innowacyjnymi

Model uppsalski (1975)	Model związany z procesami innowacyjnymi w firmie (1977)
Etap 1	
Sporadyczny eksport	Firma nie jest zainteresowana eksportem
Etap 2	
Eksport przez niezależnych reprezentantów	Firma jest gotowa odpowiedzieć na niewywołane zamówienie z zagranicy, ale nie podejmuje starań o rozpoczęcie aktywnego eksportowania
Etap 3	
Utworzenie filii handlowej za granicą	Firma podejmuje starania o rozpoczęcie aktywnego eksportu
Etap 4	
Utworzenie filii produkcyjnej za granicą	Firma eksportuje „eksperymentalnie” na pobliskie rynki o niewielkim dystansie psychicznym
Etap 5	
	Firma jest doświadczonym eksporterem
Etap 6	
	Firma decyduje się eksportować także na rynki o znacznym dystansie psychicznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, "Journal of Management Studies" 1975, Vol. 12, No. 3, s. 307; W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, "Journal of International Business Studies" 1977, Vol. 8, No. 1, s. 93.

Charakterystyczną cechą modelu związanego z procesami innowacyjnymi jest to, że podejmowanie działalności eksportowej przez firmę przebiega w sposób stopniowy, a samo przedsiębiorstwo przechodzi szereg etapów od całkowitego braku zainteresowania eksportem, przez eksport „eksperymentalny” na pobliskie rynki, do osiągnięcia pozycji świadomego i doświadczanego eksportera³⁷. W tabeli I zawarto porównanie etapów internacjonalizacji w modelu uppsalskim oraz w modelu związanym z procesami innowacyjnymi w firmie.

Krytyka modelu internacjonalizacji związanego z procesami innowacyjnymi wynika z podobnych przesłanek co krytyka modelu uppsalskiego. Zarzuca mu się przede wszystkim to, że jest zbyt deterministyczny. Ponadto – zdaniem krytyków – nie został w odpowiedni sposób potwierdzony wiarygodnymi i przekrojowymi badaniami empirycznymi nad zachowaniami eksportowymi przedsiębiorstw³⁸.

Teoria reakcji oligopolistycznej

Teoria reakcji oligopolistycznej (ang. *oligopolistic reaction theory*), opracowana przez F.T. Knickerbockera w 1973 roku, zakładała, że przedsiębiorstwa internacjonalizują swoją działalność w efekcie „naśladownictwa” innych przedsiębiorstw funkcjonujących w oligopolistycznej strukturze rynku³⁹. W myśl tej koncepcji strategia konkurencyjna przedsiębiorstw polega na naśladowaniu postępowania innych przedsiębiorstw, a zwłaszcza lidera, na rynkach zagranicznych. Obecność na obcych rynkach pozwala na monitorowanie posunięć konkurentów i stwarza możliwość odpowiedzi na posunięcia rywali⁴⁰.

Naśladownictwo posunięć konkurentów na rynkach zagranicznych pozwala ponadto obniżyć ryzyko związane z internacjonalizacją. Przedsiębiorstwa angażują się w oligopolistyczną grę, opartą na uzgodnionym postępowaniu, negocjacjach i porozumieniach, które pozwalają na uniknięcie wyniszczających wojen cenowych⁴¹.

P.P. McDougall, S. Shane i B.M. Oviatt są zdania, że omawiana koncepcja nie odnosi się do wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw typu *international new ventures*⁴². Po pierwsze, w przypadku firm globalnych od początku nie ma mowy o konkurencji, gdyż są to najczęściej przedsiębiorstwa, które jako pierwsze w swojej branży decydują się na ekspansję międzynarodową. Jest to związane z postulatem o niszowym charakterze rynków, na których działają. Za przykład może posłużyć firma IXI Ltd., producent nowatorskiego i łatwego w użyciu oprogramowania do systemu UNIX, popularnego w latach osiemdziesiątych XX wieku. Zarząd spółki nie postrzegał wytwarzanego oprogramowania jako produktu konkurencyjnego wobec oprogramowania innych producentów. Przeciwnie – pomysł przedsięwzięcia został sprowokowany zapotrzebowaniem odbiorców na oprogramowanie przyjazne użytkownikowi. W tym przypadku to nie chęć naśladowania konkurentów, ale zapotrzebowanie ze strony rynku spowodowało ekspansję międzynarodową firmy IXI Ltd.⁴³.

Po drugie, zarządy firm globalnych od początku mają świadomość, że naśladowanie dużych, obecnych na rynku przedsiębiorstw – a tym bardziej konkurowanie z nimi – jest niemożliwe ze względu na ograniczoność zasobów. Przeciwnie – wiele przedsiębiorstw typu *international new ventures* zostało utworzonych z myślą uniknięcia bezpośredniej konkurencji z dużymi koncernami międzynarodowymi.

Teoria internalizacji

Istota teorii internalizacji (ang. *internalization theory*) polega na przejściu przez firmę pewnych funkcji, które dotychczas były realizowane przez jej niezależnych partnerów. Jeśli ich siedziby znajdują się za granicą, proces ten prowadzi do powstania lub wzrostu przedsiębiorstwa międzynarodowego, czyli jego internacjonalizacji⁴⁴. Proces internalizacji jest tłumaczony istnieniem niedoskonałości rynku, na skutek których koszty transakcyjne na zewnętrznych rynkach są tak wysokie, że przedsiębiorstwo może przeprowadzić transakcję taniej, jeśli będzie obecne na obu rynkach jednocześnie, tzn. jeśli będzie handlowało „samo ze sobą”⁴⁵. Innymi słowy, przesłanką internacjonalizacji działalności jest w myśl omawianej teorii dążenie do zmniejszania kosztów działania przedsiębiorstwa.

P.P. McDougall, S. Shane i B.M. Oviatt twierdzą, że koncepcja ta nie ma zastosowania w przypadku firm globalnych od początku. Powołują się przy tym na liczne przykłady przedsiębiorstw typu *international new ventures*, których motywem rozpoczęcia działalności zagranicznej nie było dążenie do ograniczenia kosztów⁴⁶. Przykładowo zarząd brytyjskiej firmy IXI Ltd., produkującej oprogramowanie do komputerów, rozpoczął ekspansję na rynek amerykański z pełną świadomością wzrostu kosztów związanych głównie z koniecznością częstych podróży członków zarządu firmy z siedziby do filii⁴⁷. Podobnie decyzja o lokalizacji zagranicznej siedziby firmy Logitech w Dolinie Krzemowej w Kalifornii, a później na Tajwanie była podyktowana nie tyle chęcią obniżenia kosztów, ile raczej koniecznością bycia w „kolebce” najnowszych tendencji w technologii oraz co za tym idzie – zmian w gustach klientów⁴⁸.

Znaczenie fazy przygotowań do eksportu

W przypadku działań eksportowych wyróżnia się tradycyjnie trzy fazy: przygotowań, realizowania i usług posprzedażowych⁴⁹. Faza przygotowań to nawiązanie kontaktów z kontrahentami, przygotowanie oferty, negocjacje, podpisanie kontraktu eksportowego. Faza realizowania obejmuje wysyłkę towaru, jego ubezpieczenie i wyegzekwowanie zapłaty. Faza usług posprzedażowych z kolei polega na utrzymaniu dobrych kontaktów z klientem przez oferowanie usług serwisowych⁵⁰.

W teorii zaproponowanej przez F. Wiedersheima-Paula, L. Welcha i H.C. Olsona w 1978 roku, podkreśla się znaczenie pierwszej fazy, czyli działań poprzedzających eksport przedsiębiorstwa (ang. *pre-export activities*)⁵¹. Założono, że wczesne działania przygotowawcze przedsiębiorstwa przed rozpoczęciem ekspansji na rynki zagraniczne stanowią doskonale źródło informacji o tych rynkach oraz wpływają na przebieg i charakter dalszej internacjonalizacji.

Późniejsze opracowania na ten temat przyniosły potwierdzenie tych przypuszczeń. Wczesne działania kierownictwa za granicą, polegające przede wszystkim na wymianie informacji z kontrahentami zagranicznymi, znacznie przyspieszają proces internacjonalizacji, zwłaszcza w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które dysponują ograniczoną ilością zasobów⁵².

Teoria systemów wzajemnych powiązań

Nieco inne spojrzenie na proces internacjonalizacji zawiera teoria systemów wzajemnych powiązań (ang. *network approach*) autorstwa J.J. Johansona i L.G. Mattssona⁵³. W przeciwieństwie do wcześniej wspomnianych teorii, w których internacjonalizację postrzega się jako pewien proces zachodzący pomiędzy przedsiębiorstwem a anonimowym rynkiem, w teorii systemów wzajemnych powiązań podkreśla się znaczenie wzajemnych relacji między poszczególnymi przedsiębiorstwami.

Podstawą teorii systemów wzajemnych powiązań jest twierdzenie, że każda firma jest zależna od zasobów kontrolowanych przez inne firmy⁵⁴. Przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do tych zasobów dzięki nawiązywaniu więzi o charakterze ekonomicznym, technicznym, badawczo-rozwojowym, prawnym, administracyjnym, informacyjnym, społecznym itd. z innymi podmiotami na rynku. Wejście do sieci jest uzależnione od tego, czy pozostali uczestnicy mają motywów skłaniające ich do wejścia w interakcyjne powiązania. Wzajemne relacje między uczestnikami systemu mają charakter kooperacyjny, ale także konkurencyjny, co powoduje ciągłe zmiany w sieci, jej dynamiczny rozwój, pojawianie się nowych i znikanie dotychczasowych podmiotów⁵⁵. Charakter powiązań zależy od branży, w której działa dana firma. Nie bez znaczenia są także więzi międzyludzkie nawiązywane w toku działalności biznesowej.

Z punktu widzenia omawianej teorii internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest wynikiem dążenia do rozciągnięcia sieci powiązań poza granice kraju lub włączenia się w procesy internacjonalizacji zapoczątkowane przez firmy z innych krajów, które funkcjonują w różnych sieciach i dostrzegają korzyści z interakcji z danym przedsiębiorstwem⁵⁶. Stopień umiędzynarodowienia organizacji jest określony przez charakter i intensywność zintegrowania z podmiotami w różnych krajach lub na całym świecie. Internacjonalizacja jest w tym przypadku wykorzystywaniem możliwości, jakie oferuje dany system powiązań. W prezentowanej teorii zakłada się, że proces internacjonalizacji

przedsiębiorstwa polega na nawiązywaniu kontaktów biznesowych na rynkach zagranicznych i w dużym stopniu jest uzależniony od pozycji, jaką firma wypracowała sobie w danej sieci.

W teorii systemów wzajemnych powiązań podkreśla się znaczenie wzajemnych interakcji między przedsiębiorstwami na rynku międzynarodowym, które pozwalają na zdobycie wiedzy o partnerach zagranicznych oraz na zwiększenie zaufania, co prowadzi do zacieśnienia więzi biznesowych. W modelu tym nie odrzuca się założeń szkoły uppsalskiej o istnieniu dystansu psychicznego i stopniowym charakterze internacjonalizacji, jednak postrzega się zjawisko internacjonalizacji w sposób znacznie bardziej złożony.

Teoria systemów wzajemnych powiązań a zjawisko firm globalnych od początku

J.J. Johanson i L.G. Mattsson zaproponowali model umiędzynarodowienia, w którym wyróżnili cztery przypadki internacjonalizacji. Pod uwagę wzięli dwa kryteria – stopień internacjonalizacji firmy (charakter i intensywność zintegrowania z podmiotami zagranicznymi) oraz stopień internacjonalizacji rynku (istniejące już powiązania produkcyjne między rynkami)⁵⁷. Model ten przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Cztery przypadki internacjonalizacji

		Stopień internacjonalizacji rynku	
		niski	wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	niski	„wczesny początkujący” (ang. <i>early starter</i>)	„późny początkujący” (ang. <i>late starter</i>)
	wysoki	„samotny umiędzynarodowiony” (ang. <i>lonely international</i>)	„umiędzynarodowiony pośród innych” (ang. <i>international among others</i>)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 62.

Sytuacja „wczesnego początkującego” (ang. *early starter*) przypomina nieco założenia modelu uppsalskiego. Przedsiębiorstwo nie stworzyło sieci powiązań z podmiotami zagranicznymi, a rynek wykazuje bardzo niski stopień internacjonalizacji. Może to oznaczać odmienne potrzeby i gusty klientów oraz zwyczaje biznesowe na rynkach zagranicznych⁵⁸. W tej sytuacji firma chcąc się internacjonalizować posiada małą wiedzę na temat obcego rynku, co zwiększa poziom niepewności wśród menedżerów. W praktyce niemożliwy jest transfer informacji ze względu na niski stopień internacjonalizacji rynków. Wiedza empiryczna o działalności biznesowej za granicą jest zdobywana – tak jak w modelu uppsalskim – jedynie przez długotrwały proces uczenia się.

Po osiągnięciu pewnego poziomu internacjonalizacji i stworzeniu sieci powiązań z podmiotami zagranicznymi przedsiębiorstwo przechodzi do etapu, w którym można je określić jako „samotne umiędzynarodowione” (ang. *lonely international*). Posiada ono wówczas doświadczenie w relacjach z podmiotami zagranicznymi. W tym przypadku bodźce do dalszej internacjonalizacji nie płyną z zewnątrz, tj. od partnerów handlowych z sieci powiązań, gdyż ich poziom umiędzynarodowienia jest znacznie niższy ze względu na wciąż niski stopień internacjonalizacji rynków.

Zupełnie inaczej prezentuje się sytuacja „późnego początkującego” (ang. *late starter*). Dobrze rozwinięta sieć istniejących powiązań między rynkami może prowadzić do „wypchnięcia” firmy na rynki zagraniczne. Najczęściej schemat ten dotyczy firm podwykonawców dla dużych koncernów międzynarodowych⁵⁹. Omawiana grupa przypomina przedsiębiorstwa typu *born-again globals*, które rozpoczynają proces internacjonalizacji po długim okresie braku zainteresowania rynkami zagranicznymi. Z drugiej strony przedsiębiorstwa te mogą mieć trudności w stworzeniu własnego systemu powiązań ze względu na wysoki poziom konkurencji między uczestnikami rynku. Potwierdza się tu duże znaczenie wyboru odpowiedniego momentu rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych.

Ostatni, czwarty przypadek został określony mianem „umiędzynarodowiony pośród innych” (ang. *international among others*) i oznacza wysoki stopień internacjonalizacji firmy oraz rynków, na których ona działa. W tej sytuacji możliwe jest wykorzystanie jednej sieci powiązań w celu penetracji innych sieci i ekspansji w nich. Pozwala to na bardzo szybki proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa.

T.K. Madsen i P. Servais twierdzą, że zjawisko firm globalnych od początku można odnieść do sytuacji „późnych początkujących” oraz „umiędzynarodowionych pośród innych”, czyli przedsiębiorstw działających w wysoce umiędzynarodowionym środowisku rynkowym⁶⁰. Co więcej, w przeciwieństwie do „wczesnych początkujących” *born globals* posiadają wiedzę o obcych rynkach, którą zawdzięczają zorientowanym międzynarodowo założycielom oraz menedżerom.

Owe predyspozycje firm globalnych od początku wynikają z doświadczenia ich założycieli i menedżerów, którzy wiedzę i umiejętności zdobyli wcześniej, dzięki funkcjonowaniu w systemie wzajemnych powiązań między organizacjami. W tej sytuacji pojawia się pytanie, czy firmę globalną od początku można w ogóle traktować jako nową organizację, skoro większość jej zasobów i kompetencji powstało na długo przed jej formalnym założeniem.

Podsumowanie

Dotychczasowe teorie internacjonalizacji nie tłumaczą w satysfakcjonujący sposób zjawiska firm globalnych od początku. Ich nieprzydatność może wynikać stąd, że nie pasują one do aktualnych warunków rynkowych. Zarówno model uppsalski, jak i koncepcja

oparta na procesach innowacyjnych w firmie powstały w latach siedemdziesiątych XX wieku na podstawie obserwacji zachowań internacjonalizujących się przedsiębiorstw. Jednakże zmiany w otoczeniu rynkowym oraz rozwój nowoczesnych technologii, metod komunikacji i środków transportu, które nastąpiły w ostatnich dziesięcioleciach, mają ogromny wpływ na charakter i szybkość internacjonalizacji. Przykładowo z badań nad branżami elektronicznymi wynika, że internacjonalizacja stała się niezbędnym elementem walki konkurencyjnej zarówno ogromnych koncernów, jak i małych i średnich przedsiębiorstw z tych sektorów⁶¹.

Omówione teorie internacjonalizacji nie mają zastosowania w przypadku zjawiska wczesnej internacjonalizacji także ze względu na perspektywę, z jakiej postrzega się w nich przedsiębiorstwo⁶². Podejmuje się w nich analizę na poziomie firmy, a pomija rolę założyciela i menedżerów oraz ich powiązań o charakterze zawodowym i prywatnym, co w świetle wcześniejszych rozważań odgrywa kluczową rolę w procesie powstawania i ekspansji firm globalnych od początku.

Śpośród omówionych koncepcji internacjonalizacji jedynie teoria systemów wzajemnych powiązań może stanowić punkt wyjścia do stworzenia przyszłych ram teoretycznych zjawiska. Nie postrzega się w niej przedsiębiorstwa w izolacji od innych podmiotów, lecz podkreśla się znaczenie powiązań i wzajemnych relacji w biznesie międzynarodowym, których ważność potwierdziły liczne badania empiryczne i studia przypadków firm globalnych od początku.

Przypisy

¹ M.W. Rennie, Global Competitiveness: Born Global, "The McKinsey Quarterly" 1993, No. 4, s. 45-46.

² T.K. Madsen, P. Servais, The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, "International Business Review" 1997, Vol. 6, No. 6, s. 566.

³ E. Duliniec, Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2004, s. 32.

⁴ Praktyka rynkowa pokazuje, że internacjonalizacja nie zawsze ma charakter ułożonych sekwencyjnie i następujących po sobie zdarzeń. Dowodem na to są liczne przypadki przedsiębiorstw, których rozwój, a zwłaszcza umiędzynarodowienie, nie przebiegają zgodnie z tradycyjnymi wzorcami internacjonalizacji, tzn. nie występuje widoczna ewolucja orientacji międzynarodowej. Od końca lat osiemdziesiątych XX wieku badania empiryczne pokazują, że w przypadku wielu firm rozwój, a zwłaszcza internacjonalizacja, nie mają długotrwałego i sekwencyjnego przebiegu. Przedsiębiorstwa te od samego początku swego istnienia

są umiędzynarodowione i zorientowane od razu na rynek globalny. Por.: M. Berliński, Firmy globalne od początku, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2006, nr 20, s. 132.

⁵ P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research, „Journal of Business Venturing” 1994, No. 9, s. 471.

⁶ Ibidem, s. 478.

⁷ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 562.

⁸ Za: J. Rymarczyk, Internacjonalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 36.

⁹ Za: P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, op.cit., s. 474.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² R. Vernon, International Trade and International Investment in the Product Cycle, „Quarterly Journal of Economics” 1962, Vol. 81, No 2.

¹³ J. Rymarczyk, op.cit., s. 43.

¹⁴ P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, op.cit., s. 474.

¹⁵ Ibidem, s. 475.

¹⁶ Por.: V.K. Jolly, M. Alahuhta, J.P. Jeannet, Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally, „Journal of Strategic Change” 1992, Vol. 1, s. 71.

¹⁷ J.J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, „Journal of Management Studies” 1975, Vol. 12, No. 3; J.J. Johanson, J.E. Vahlne, The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, „Journal of International Business Studies” 1977, Vol. 8, No. 1.

¹⁸ J.J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, op.cit., s. 305.

¹⁹ Ibidem, s. 307–308.

²⁰ Ibidem.

²¹ J.J. Johanson, J.E. Vahlne, op.cit., s. 23.

²² Ibidem, s. 27.

²³ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 569.

²⁴ S. Hollensen, Global Marketing. A Market-Responsive Approach, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 53.

²⁵ Za: E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, The Born Globals Concept [w:] SME Internationalization and Born Globals. Different European Views and Evidence, 28th EIBA Conference, December 2002, s. 8.

²⁶ Za: B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Toward a Theory of International New Ventures, „Journal of International Business Studies” 1994, Vol. 25, No. 1, s. 50.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Por.: T. K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 573.

- ²⁹ J. Bell, *The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to "Stage" Theories*, "European Journal of Marketing" 1995, Vol. 29, No. 8, s. 61.
- ³⁰ S. Hollensen, *op.cit.*, s. 55.
- ³¹ O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, "Journal of International Business Studies", Vol. 24, No. 2, s. 216.
- ³² T.K. Madsen, P. Servais, *op.cit.*, s. 568–569.
- ³³ *Ibidem.*
- ³⁴ *Ibidem*, s. 571.
- ³⁵ W.J. Bilkey, G. Tesar, *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, "Journal of International Business Studies" 1977, Vol. 8, No. 1, s. 93.
- ³⁶ Za: J. Bell, *op.cit.*, s. 60. Teoria ta zakłada, że innowacje (np. nowe idee, praktyki, działania) rozprzestrzeniają się w określonym systemie społecznym (tj. grupie wzajemnie powiązanych podmiotów dążących do rozwiązania określonego problemu lub osiągnięcia wspólnego celu) poprzez kanały komunikacyjne (tj. drogi, którymi dany komunikat jest przekazywany od jednego podmiotu do innego).
- ³⁷ Por.: J. Pyka, *Marketing międzynarodowy. Wybrane zagadnienia*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice 2003, s. 16.
- ³⁸ O. Andersen, *op.cit.*, s. 217.
- ³⁹ Za: J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 37–39.
- ⁴⁰ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 40.
- ⁴¹ J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 37–39.
- ⁴² P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, *op.cit.*, s. 477.
- ⁴³ *Ibidem.*
- ⁴⁴ Za twórcę teorii internalizacji uważa się R.H. Coase'a (por.: idem, *The Nature of the Firm*, "Economica", 1937, No. 5). Zastosowania teorii do wyjaśnienia internacjonalizacji podjęli się m.in. P.J. Buckley i M. Casson w: *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London 1976. Za: J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 45.
- ⁴⁵ J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 46.
- ⁴⁶ P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, *op.cit.*, s. 477.
- ⁴⁷ *Ibidem.*
- ⁴⁸ *Ibidem*, s. 478.
- ⁴⁹ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 42.
- ⁵⁰ *Ibidem.*
- ⁵¹ Za: T.K. Madsen, P. Servais, *op.cit.*, s. 570.
- ⁵² Za: *ibidem.*
- ⁵³ Za: *ibidem*, s. 571.
- ⁵⁴ S. Hollensen, *op.cit.*, s. 60.

⁵⁵ J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 52.

⁵⁶ *Ibidem*.

⁵⁷ Za: T.K. Madsen, P. Servais, *op.cit.*, s. 568.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 572.

⁵⁹ Przypadek niewielkich firm duńskich, które jako podwykonawcy dla dużego przedsiębiorstwa krajowego aktywnego na rynkach zagranicznych rozpoczęły ekspansję na ryku tureckim. Za: T.K. Madsen, P. Servais, *op.cit.*, s. 572.

⁶⁰ *Ibidem*, s. 573.

⁶¹ B.M. Oviatt, P. P. McDougall, *op.cit.*, s. 88.

⁶² P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, *op.cit.*, s. 478.

* * *

Existing Internalization Theories versus Phenomenon of Born Globals (Summary)

Born globals or international new ventures represent an emergent and, therefore, more and more important type of companies that from inception tend to derive a significant competitive advantage from the use of resources and the sale of products or services in many countries. The article proves that their formation and development cannot be explained by the existing theories from the field of international business.

None of the theories enumerated and depicted in the article, i.e. monopolistic advantage theory, product cycle theory, Uppsala internationalization theory, oligopolistic reaction theory or internalization theory, manages to provide a satisfactory explanation of the formation process of born globals. This is mainly because of the fact that the above-mentioned theories do not suit the present market conditions.

Ongoing changes in market environment and development of information and communication technologies accelerate internationalization process. For some kind of companies, such as high-tech enterprises, internationalization becomes an important competition tool. Moreover, the existing theories focus too much on the firm level instead of the individual level of analysis, i.e. the entrepreneurs and their network of business

alliances. Only one of the described theories – business network theory – may provide a reasonable foundation of the future theoretical framework for the phenomenon of early internationalizing enterprises.