

Marcin Berliński

Firmy globalne od początku

International Journal of Management and Economics 20, 132-151

2006

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.

Firmy globalne od początku

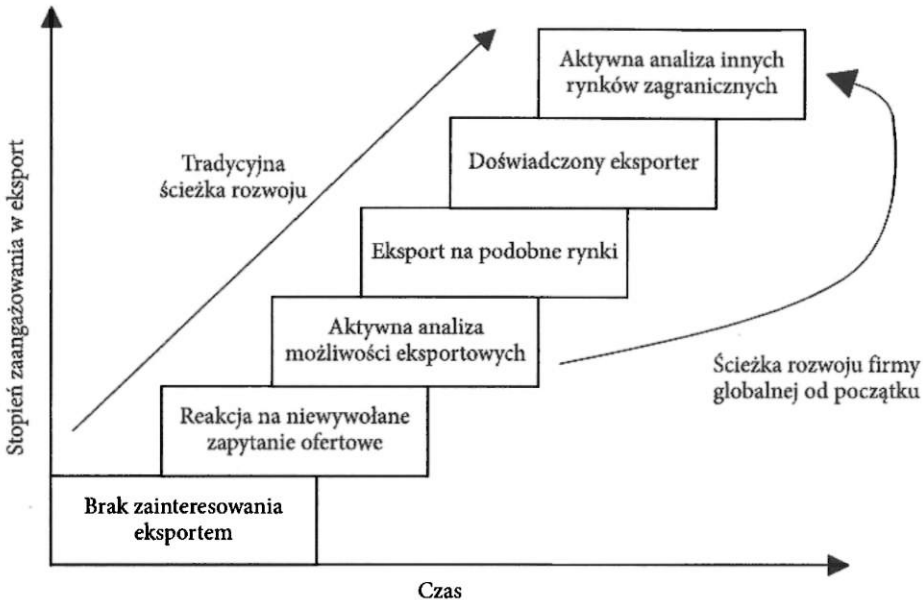
Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej jest pogłębiający się proces internacjonalizacji oraz przechodzenie do kolejnego jej etapu, jakim jest globalizacja. Oznacza to większą liczbę i większy stopień intensywności powiązań gospodarczych opartych na przepływach kapitału, technologii, dóbr, usług i ludzi pomiędzy krajami, regionami i przedsiębiorstwami. Pod pojęciem internacjonalizacji rozumie się każdy rodzaj działalności gospodarczej przedsiębiorstwa za granicą. Globalizacja natomiast to wyższy stopień umiędzynarodowienia, polegający na traktowaniu całego świata jako jednego rynku¹.

W przypadku wielu przedsiębiorstw w miarę postępowania procesu internacjonalizacji można zaobserwować tendencję do przechodzenia od orientacji etnocentrycznej – skupiającej się przede wszystkim na rynku lokalnym, przez policentryczną – ukierunkowaną na rynki zagraniczne, regiocentryczną – dostrzegającą podobieństwa między rynkami z danego regionu, do geocentrycznej – postrzegającej świat jako rynek docelowy. Obrazuje to sekwencja $E \rightarrow P \rightarrow R \rightarrow G^2$.

Praktyka rynkowa pokazuje jednak, 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 przebiega zgodnie z tradycyjnymi wzorcami internacjonalizacji, tzn. nie występuje widoczna ewolucja orientacji międzynarodowej³. Od końca lat 80. badania empiryczne pokazują, że w przypadku wielu firm rozwój, a zwłaszcza internacjonalizacja, nie ma długotrwałego i sekwencyjnego przebiegu. Przedsiębiorstwa te od samego początku swego istnienia są umiędzynarodowione i zorientowane od razu na rynek globalny. W ich przypadku rynek zagraniczny nie jest traktowany jako dodatek do rynku macierzystego, a wręcz przeciwnie – firmy te podejmują działalność eksportową i zdobywają rynki zagraniczne, wykazując niekiedy brak zainteresowania rynkiem krajowym. Są to zwykle małe i średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające do 500 osób⁴, przeważnie z branż zaawansowanych technologii, choć niekoniecznie⁵. Występują zazwyczaj w krajach wysoko rozwiniętych, w gospodarkach dojrzałych, a ich funkcjonowanie opiera się na konkurencyjności przez

wyspecjalizowanie. Mimo niewielkich zasobów firmy te są w stanie konkurować z dojrzałymi przedsiębiorstwami ze względu na innowacyjność oraz elastyczność działania.



Rys. 1. Fazowa internacjonalizacja przedsiębiorstwa a firmy globalne od początku

Zródło: P. Schüffel, Fostering Swiss Born Globals, Workshop „Internationalisierungsstrategien von Schweizer KMU”, Universität Lausanne, 2004.

Firmy reprezentujące taką ścieżkę rozwoju i internacjonalizacji w literaturze angielskojęzycznej są określane jako *born globals*, *international new ventures* (INV), *instant internationals*, *high technology start-ups* oraz *infant multinationals*⁶. W literaturze polskiej przyjęło się nazywać je firmami „globalnymi od początku”⁷ lub „urodzonymi globalistami”⁸. Porównanie ścieżek internacjonalizacji tradycyjnego przedsiębiorstwa oraz firmy globalnej od początku zostało przedstawione na rysunku 1.

Zjawisko firm globalnych od początku

Analiza literatury przedmiotu pod kątem wczesnej internacjonalizacji pozwala stwierdzić, że pierwsze wzmianki o zjawisku firm globalnych od początku pojawiły się już na przełomie lat 70. i 80., stanowiąc zaprzeczenie dotychczasowego fazowego modelu umiędzynarodowienia się przedsiębiorstw⁹. W połowie lat 80., na długo przed pojawieniem się terminu *born globals*, zaproponowano pojęcie pod nazwą *leapfrogging*¹⁰, które rozumiano jako „przeskakiwanie” przez firmę poszczególnych etapów internacjo-

nalizacji. Przyczyną takiego zachowania się firm był fakt, że rynki światowe stawały się coraz bardziej homogeniczne, a internacjonalizacja stanowiła centralny punkt strategii przedsiębiorstwa. Kwestią sporną pozostawało, czy wczesne umiędzynarodowienie dotyczyło tylko firm z sektora zaawansowanych technologii, czy także z innych sektorów gospodarki.

Badania empiryczne oraz studia przypadków z lat 80. potwierdziły tezę o istnieniu przedsiębiorstw zorientowanych międzynarodowo od samego początku. Firmy te określono mianem „urodzonych eksporterów” (*innate exporters*)¹¹. Cechowała je znacznie większa elastyczność oraz kosmopolityczne postawy kierownictwa. Utrudnieniem ich rozwoju był brak doświadczenia na rynkach zagranicznych oraz ograniczony dostęp do zasobów.

Znacznie więcej opracowań i badań empirycznych na ten temat pojawiło się jednak dopiero na początku lat 90. W 1992 r. przeprowadzono ankietę wśród małych amerykańskich przedsiębiorców, która wykazała, że 13% z nich rozpoczęło działalność zagraniczną już w pierwszym roku istnienia¹². Podobne zachowania zauważono wśród małych firm angielskich, australijskich i szwedzkich, które w niebywale szybki sposób zaangażowały się w zagraniczne inwestycje bezpośrednio¹³. Stwierdzono także, że prawie 50% wszystkich nowych firm z branży zaawansowanych technologii w krajach skandynawskich rozpoczyna eksport w ciągu dwóch lat od powstania¹⁴. W swoim badaniu ankietowym z 2002 r. Ø. Moen dowodzi, że ponad połowę przebadanych małych i średnich przedsiębiorstw francuskich i norweskich można sklasyfikować jako firmy globalne od początku, tj. firmy co najwyżej 10-letnie o udziale eksportu w sprzedaży przekraczającym 25%¹⁵.

Przełomowym momentem w badaniach nad firmami globalnymi od początku była ankieta przeprowadzona przez konsultantów z McKinsey & Co w 1993 r. wśród 310 małych australijskich przedsiębiorstw. Wtedy po raz pierwszy użyto terminu *born globals* w stosunku do „młodych” firm bardzo szybko podejmujących działalność na rynkach zagranicznych¹⁶.

O ile badania empiryczne potwierdzały istnienie fenomenu wczesnej internacjonalizacji w różnych krajach, o tyle wciąż brakowało spójnych podstaw teoretycznych dla tego zjawiska. Duże znaczenie naukowe miały badania B.M. Oviatta i P.P. McDougall, którzy wprowadzili pojęcie *international new ventures*¹⁷.

Przyspieszony proces internacjonalizacji przedsiębiorstw został opisany także w raporcie OECD z 1997 r., który pokazuje wymiar tego zjawiska w ujęciu globalnym. Oszacowano, że 1–2% powstających na świecie przedsiębiorstw ma charakter firm globalnych od początku, a proces internacjonalizacji w przyszłości będzie przebiegał coraz szybciej¹⁸.

Najnowsze opracowania identyfikują kolejną kategorię firm określaną mianem *born-again globals*, które przechodzą proces szybkiej internacjonalizacji po długim okresie aktywności tylko na rynku krajowym¹⁹. Firmy te przez wiele lat nie wykazują zainteresowania obcymi rynkami, po czym najczęściej w wyniku jakiegoś przełomo-

wego wydarzenia lub splotu wydarzeń (np. przejęcie, fuzja lub wykup menedżerski) rozpoczynają ekspansję na rynkach zagranicznych.

Przyczyny powstawania firm globalnych od początku

Opierając się na literaturze przedmiotu można mówić o co najmniej trzech powiązanych ze sobą grupach czynników sprzyjających wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw²⁰. Są to:

- 1) nowe warunki rynkowe,
- 2) rozwój technologii w zakresie produkcji, transportu i komunikacji,
- 3) kwalifikacje i doświadczenie zasobów ludzkich, w tym przedsiębiorców, założycieli i menedżerów, umożliwiające skuteczne wykorzystanie szans oferowanych przez nowe otoczenie rynkowe.

Nowe warunki otoczenia rynkowego. Pierwsze korporacje międzynarodowe (*multinational enterprises*) powstały pod koniec XIX wieku. Były to ogromne przedsiębiorstwa, których przewaga w zakresie produkcji, marketingu czy badań i rozwoju wynikała z dużej skali działania²¹. Ich wielkość oraz ilość posiadanych zasobów umożliwiały dostęp do środków transportu oraz komunikacji, a także informacji niezbędnych do prowadzenia działalności na obcych rynkach. Obecnie korzyści skali są nadal źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, ale ich znaczenie zmalało na skutek szeregu zmian o charakterze ekonomicznym, technologicznym i społecznym. Ogromny postęp w zakresie technologii komunikacji i transportu zredukował wysokie koszty działalności międzynarodowej, czyniąc ją dostępną także dla mniej zasobnych podmiotów.

Również preferencje konsumentów uległy dużym zmianom w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Z jednej strony procesy globalizacyjne doprowadziły do upodobnienia się gustów klientów na całym świecie, co ułatwiło firmom zdobywanie rynków zagranicznych²². Z drugiej strony rozwój technologii cyfrowych umożliwił przedsiębiorstwom zbieranie informacji o klientach indywidualnych i partnerach biznesowych, a ich zakłady produkcyjne stały się bardziej elastyczne i zdolne do indywidualizacji ofert rynkowych. Proces ten nazwano kastomizacją (indywidualizacją)²³. Produkty wystandaryzowane ustąpiły miejsca produktom wyspecjalizowanym i przystosowanym do indywidualnych potrzeb klienta²⁴.

Zwiększające się zapotrzebowanie konsumentów z rozwiniętych gospodarek rynkowych na wyspecjalizowane i zaadaptowane do ich potrzeb produkty oraz nasilająca się konkurencja ze strony dużych międzynarodowych koncernów powoduje, że małe firmy zmuszone są do wąskiej specjalizacji, a co za tym idzie – zdobywania tzw. niszy rynkowych²⁵. Taką strategię zastosowały wspomniane wcześniej przedsiębiorstwa typu *high technology start-ups* (Logitech SA, LASA Industries Inc. i Technophone Ltd.). Pojawiły się one na rynku w sprzyjającym momencie (początek lat 80.) i swoim produktem wypełniły niszę rynkową, która powstała wskutek rozwoju pewnych gałęzi przemysłu.

Logitech, jedno z pionierskich przedsiębiorstw produkujących dodatki do komputerów, rozwijało swoją działalność równolegle z rodzącym się potężnym przemysłem komputerów osobistych w latach 80. Podobnie Technophone i LASA uwarunkowały swoją strategię rozwoju pojawieniem się zaawansowanych technologii odpowiednio w zakresie telekomunikacji i elektronicznych układów scalonych *application specific integrated circuits* – ASICs. Ich produkty były nowatorskie pod względem treści i formy na skalę światową, ale znajdowały zastosowanie dzięki produktom lub technologiom lansowanym przez silne koncerny międzynarodowe.

Zamiast konkurować z ogromnymi przedsiębiorstwami o nieporównywalnej skali zasobów, małe i średnie przedsiębiorstwa zdecydowały się na wypełnienie powstającej niszy rynkowej, co okazało się źródłem ich sukcesu także na rynkach światowych. Ich zasadniczym celem stało się zdobycie na rynku pozycji odróżniającej je od konkurentów poprzez dostosowanie oferty do preferencji klientów²⁶.

Charakterystyczną cechą współczesnego biznesu międzynarodowego jest system wzajemnych powiązań między przedsiębiorstwami *networking* z różnych krajów. Występowanie trwałych więzi między firmami było znane od lat, jednak dopiero na przełomie lat 70. i 80. pojawiły się opracowania na ten temat²⁷. Więzi te mogą mieć charakter ekonomiczny, techniczny, badawczo-rozwojowy, administracyjny, informacyjny, społeczny²⁸. Pozycja firmy uzależniona jest od jej źródeł zaopatrzenia, kanałów dystrybucji, klientów, uczestnictwa w *joint venture*, aliansach strategicznych, fuzjach, przejściach itd. Wejście do sieci wzajemnych powiązań jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Firmy globalne od początku działają w sieci rozwiniętych powiązań międzynarodowych z dystrybutorami, dostawcami i odbiorcami²⁹. Umożliwia to menedżerom lepszą identyfikację szans na obcych rynkach, zwiększa ich wiarygodność w oczach partnerów zagranicznych oraz umożliwia nawiązywanie współpracy z partnerami zagranicznymi³⁰. Wzrost znaczenia powiązań między podmiotami na rynku stał się punktem wyjścia dla rozwoju koncepcji marketingu partnerskiego *relationship marketing*³¹.

Inną przyczyną zmieniającej się sytuacji w otoczeniu jest to, że cykle życia produktu ulegają skróceniu na skutek dużej zmienności gustów i potrzeb, co z kolei wynika z szybkiego i nieograniczonego przepływu informacji. W tej sytuacji małym firmom o wiele łatwiej jest szybko reagować na zmiany zachodzące po stronie popytu i odpowiednio dostosowywać swój produkt do zmieniających się oczekiwań użytkowników³².

Rozwój nowoczesnych technologii. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw nie są jedynym czynnikiem sprzyjającym szybkiej internacjonalizacji. Dużą rolę odgrywa rozwój technologii produkcyjnych, co powoduje, że nawet działania na niewielką skalę są opłacalne dla małych i średnich producentów³³. Dlatego też specjalizacja, dopasowanie produktu do potrzeb klienta i produkcja niszowa stają się atrakcyjną alternatywną ścieżką rozwoju. Nowoczesne technologie umożliwiają produkcję skomplikowanych i niestandardowych produktów o wiele łatwiej i szybciej niż dawniej. W rezultacie

duże przedsiębiorstwa tracą swoją przewagę konkurencyjną wynikającą z dużej skali produkcji.

Ostatnie dziesięciolecie przyniosły o wiele większą dostępność i niezawodność środków transportu. Przemieszczanie się ludzi i towarów stało się częstsze, bardziej niezawodne, a niekiedy nawet tańsze niż w przeszłości. Bariery kosztowe związane z działalnością zagraniczną przedsiębiorstw zostały w dużym stopniu ograniczone³⁴. Również rozwój technik telekomunikacyjnych spowodował, że rynki światowe nigdy wcześniej nie były tak dostępne, również dla małych i średnich uczestników rynku. Niekiedy mówi się wprost o rewolucji cyfrowej, która zmieniała oblicze gospodarki światowej³⁵. Najnowsze technologie cyfrowe dały konsumentom i firmom nowe możliwości. Zastosowanie faksu, poczty elektronicznej czy telefonu komórkowego umożliwiło sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem, którego oddziały rozproszone są po całym świecie. Co więcej, nowoczesne technologie przesyłania danych pozwalają na zbieranie, przetwarzanie i interpretowanie rzetelnej informacji o rynkach zagranicznych nawet w najodleglejszych zakątkach ziemi. Dlatego też proces internacjonalizacji nie jest hamowany przez niepewność kierownictwa i brak wiedzy o rynkach w innych krajach, co było jednym z założeń modelu uppsalskiego³⁶.

Rola założyciela i kadry menedżerskiej. Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na pojawienie się firm globalnych od początku są umiejętności i kompetencje założycieli i personelu, a zwłaszcza naczelnego kierownictwa TMT – *top management team*, które odpowiedzialne jest za podejmowanie wszystkich strategicznych decyzji w firmie³⁷. To one zapewniają młodemu przedsiębiorstwu możliwość skorzystania z dobrodziejstw nowoczesnych technologii oraz zmian w otoczeniu rynkowym. Te nowe, użyteczne kompetencje zasobów ludzkich to przede wszystkim międzynarodowe doświadczenie wynikające z kształcenia się lub pracy za granicą, co w ostatnich dziesięcioleciach stało się udziałem wielu studentów i menedżerów. W 1997 r. szacowano, że w Unii Europejskiej 50 000 studentów rocznie korzysta z programów semestralnej wymiany między uczelniami³⁸. Obecnie z pewnością ta liczba jest znacznie wyższa. W przypadku firm globalnych od początku uznaje się, że wpływ założycieli lub zarządu na charakter i przebieg procesu internacjonalizacji jest ogromny. Wykształcenie pobierane za granicą, doświadczenie zawodowe zdobyte w firmach międzynarodowych, a co za tym idzie duża mobilność, osobiste kontakty, znajomość języka i kultury powodują, że obce rynki postrzegane są przez menedżerów firm globalnych od początku jako wyzwanie i szansa, a nie zło konieczne. Kierujący firmami z dużą łatwością nawiązują kontakty z przedstawicielami obcych kultur i potrafią działać w wielokulturowym otoczeniu³⁹. Takie podejście ułatwia nie tylko zdobywanie nowych klientów i zawieranie kontraktów za granicą, ale także daje nowo powstałemu przedsiębiorstwu dostęp do zagranicznych źródeł finansowania⁴⁰. Innymi słowy, założyciele firm globalnych od początku są bardziej świadomi możliwości wykorzystania i łączenia zasobów pochodzących z różnych krajów dzięki kompetencjom, które zdobyli w czasie swojej dotychczasowej aktywności zawodowej⁴¹.

Analizując konkretne przykłady firm globalnych od początku, można stwierdzić, że większość z nich rozwinęła swoją działalność dzięki kosmopolitycznej orientacji założycieli lub kierownictwa⁴². Już wcześniejsze badania z lat 60. i 80. pokazały zależność między predyspozycjami menedżerów a ekspansją międzynarodową firm oraz wpływ indywidualnych cech kierownictwa na strategię firmy⁴³. Jak się okazało, zakres, w jakim założyciel ma możliwość wdrażania swej globalnej wizji w działania organizacji, jest bardzo duży.

Podsumowując, zmiany zachodzące w otoczeniu międzynarodowym, sposób postrzegania klienta przez małe i średnie przedsiębiorstwa zorientowane globalnie, wzrost znaczenia planowania strategicznego oraz powiązań z partnerami biznesowymi przyczyniają się do powstawania trwałej przewagi konkurencyjnej w ramach wykonywanej specjalizacji⁴⁴.

Podstawy teoretyczne zjawiska firm globalnych od początku

Jak już wspomniano, firmy globalne od początku są zjawiskiem, które stosunkowo niedawno pojawiło się w literaturze przedmiotu. Stały się jednak obiektem wielu badań empirycznych przeprowadzonych w różnych krajach. Znacznie mniej publikacji skupiło się na opracowaniu ram teoretycznych tego zjawiska. Zaprezentowane w niniejszym rozdziale teorie stanowią jednak satysfakcjonujący punkt wyjścia do dalszych badań nad procesami wczesnej internacjonalizacji, która według przewidywań będzie zjawiskiem coraz powszechniejszym⁴⁵.

Koncepcja T.K. Madsena i P. Servaisa, nazywana przez niektórych autorów modelem skłonności i dalszego rozwoju *model of propensity and further development*⁴⁶, stanowi próbę syntezy wyników badań empirycznych i wysnutych na tej podstawie rozważań teoretycznych nad wczesną internacjonalizacją z wykorzystaniem teorii systemów wzajemnych powiązań⁴⁷.

Rozpatrywanie historii firmy globalnej od początku powinno sięgnąć wcześniej niż do momentu jej powstania w sensie formalnym. Założyciele i menedżerowie tych firm dysponują najczęściej dużym doświadczeniem międzynarodowym oraz licznymi kontaktami zawodowymi i prywatnymi, co stanowi doskonały grunt do ekspansji międzynarodowej, a także jest źródłem ich motywacji i ambicji stworzenia międzynarodowego przedsiębiorstwa. Można zatem w tym przypadku mówić, że wnoszą oni do nowo utworzonej organizacji „geny” firmy globalnej⁴⁸.

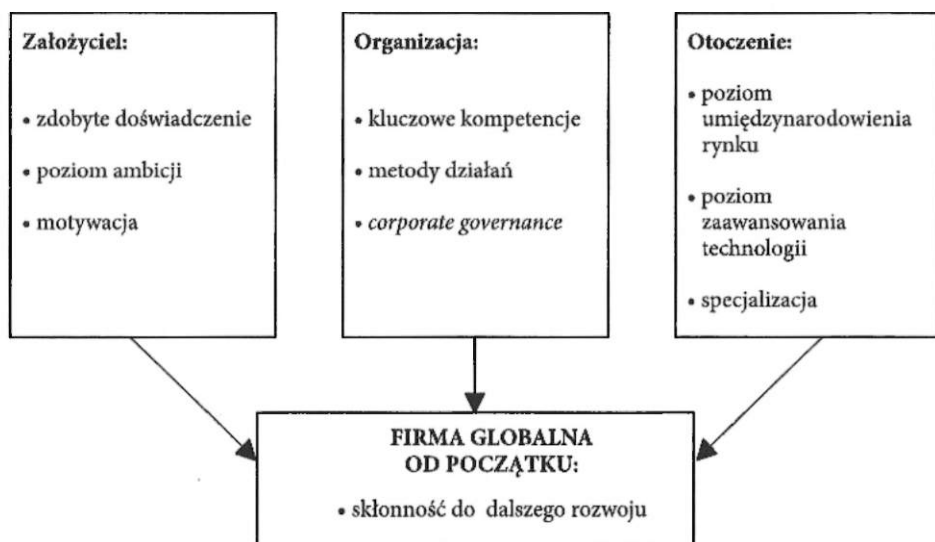
W odniesieniu do zasobów firmy globalnej od początku należy spodziewać się, że posiada ona węższy zakres kluczowych kompetencji w porównaniu z innymi firmami. Kompetencje te związane są z unikalną wiedzą o zróżnicowanych potrzebach klientów, co daje przewagę w odpowiednim dostosowaniu dóbr lub usług do indywidualnych potrzeb, a tym samym zdobycie i wypełnienie pewnej niszy rynkowej.

Postulowana wcześniej w myśl teorii systemów wzajemnych powiązań zależność firm typu *born globals* od komplementarnych zasobów będących w posiadaniu innych podmiotów prowadzi do nawiązywania przez firmę kontaktów, także zagranicznych,

w celu pozyskania pracowników lub środków finansowych. Współpraca ma najczęściej charakter hybrydowy, zwłaszcza w zakresie kanałów dystrybucji⁴⁹

Wpływ na proces powstawania firm globalnych od początku mają także uwarunkowania zewnętrzne, a zwłaszcza wysoki stopień umiędzynarodowienia rynków. Zgodnie z teorią systemów wzajemnych powiązań oznacza to istnienie szeregu więzi między firmami, co przyczynia się do przyspieszenia procesów internacjonalizacji.

Powyższe rozważania doprowadziły autorów do zaproponowania ram teoretycznych modelu internacjonalizacji firm globalnych od początku, który został przedstawiony na rysunku 2. Postulowana koncepcja podkreśla znaczenie trzech elementów, tj. założyciela, organizacji oraz otoczenia, które warunkują charakter i sposób, w jaki przebiega proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zdaniem autorów jest to jednak zaledwie punkt wyjścia do dalszych rozważań i stworzenia spójnego modelu internacjonalizacji firm globalnych od początku.



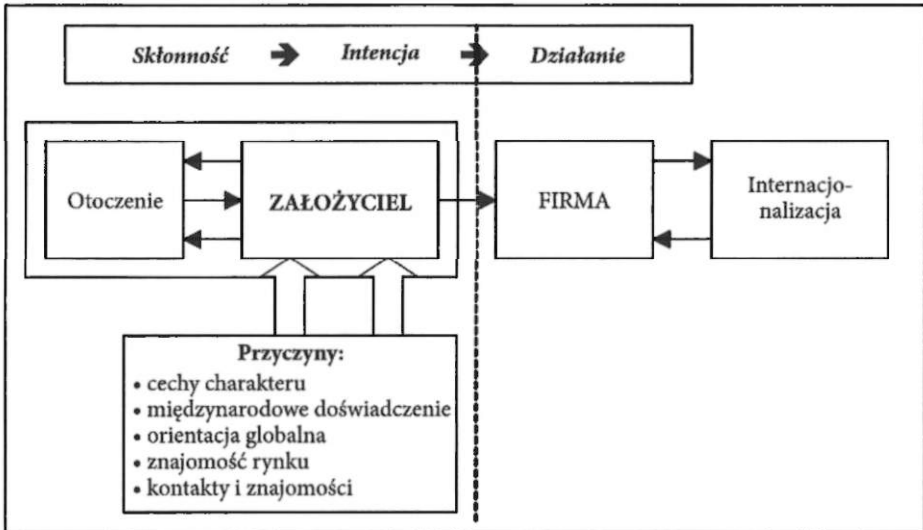
Rys. 2. Czynniki wpływające na kształtowanie się firmy globalnej od początku

Źródło: T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 581.

Omawiany wyżej model został rozwinięty i wzbogacony przez E.S. Rasmussena i T.K. Madsena i F. Evangelistę, którzy zaakcentowali rolę osoby założyciela w procesie powstawania firmy globalnej od początku⁵⁰. Ich artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób poprzednie doświadczenia i kontakty zagraniczne założyciela wpływają na jego sposób postrzegania firmy pod kątem szans i możliwości na obcych rynkach. Proces powstawania firmy (*founding process, pre-organization*) postrzegany jest jako interakcja między założycielem a innymi uczestnikami rynku.

Autorzy podkreślają znaczenie dwóch powiązanych ze sobą pojęć w procesie powstawania firmy globalnej od początku⁵¹. Pierwszym z nich jest *sensemaking*, czyli sposób interpretacji rzeczywistości oraz postrzegania firmy w kontekście międzynarodowym przez założyciela, na co ma wpływ jego przeszłość, zdobyte doświadczenie, wiedza o danym rynku oraz osobiste kontakty. Drugim pojęciem jest *networking*, co oznacza umiejscowienie założyciela w pewnym systemie wzajemnych powiązań, w tym jego zawodowe i prywatne kontakty z innymi menedżerami za granicą.

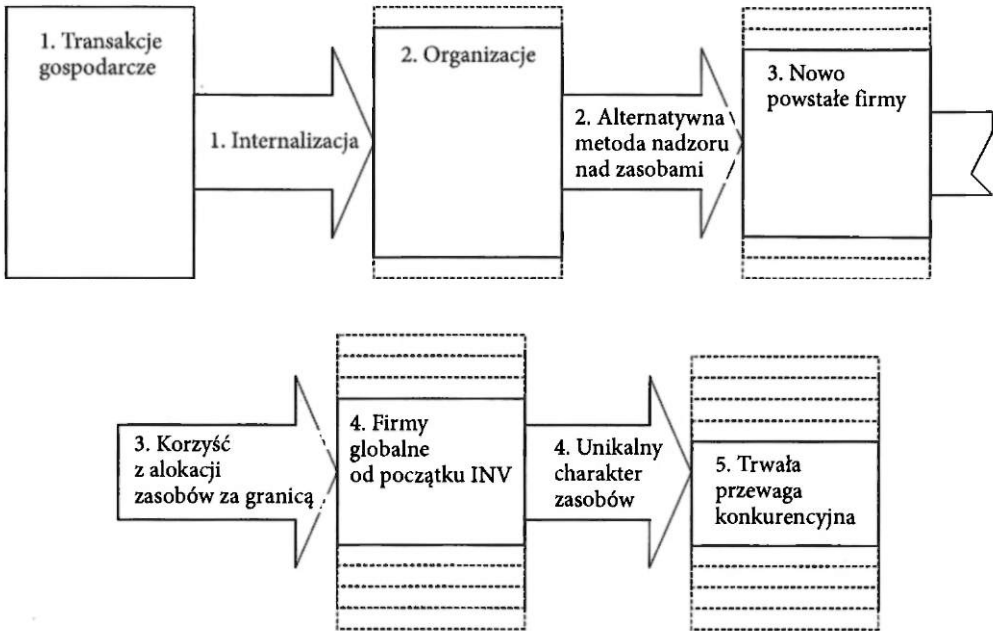
Powstawanie firmy z perspektywy założyciela jest postrzegane jako proces, w którym następują kolejno po sobie skłonność (*propensity*), intencja (*intention*) oraz działanie (*action*). Zależność tę prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Proces powstawania firmy globalnej od początku według E.S. Rasmussena, T.K. Madsena i F. Evangelisty

Źródło: E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, F. Evangelista, op.cit., s. 81.

Koncepcja *international new ventures* została opracowana przez B.M. Oviatta i P.P. McDougall⁵². Model ten wykorzystuje teorię internalizacji, w tym analizę kosztów transakcyjnych oraz opisuje przedsiębiorstwo z perspektywy kontrolowanych przez nie zasobów. Autorzy skupili się na wyjaśnieniu dwóch kwestii: w jaki sposób firmy globalne od początku uzyskują dostęp do zasobów, mimo że początkowo ich nie posiadają, oraz jak udaje im się osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną nad innymi uczestnikami rynku. Odpowiedzi na te pytania dostarcza rysunek 4, na którym prostokąty oznaczają zbiory transakcji ekonomicznych dokonywanych przez przedsiębiorstwo, a strzałki oznaczają czynniki, które pozwalają na wyodrębnienie coraz mniejszych podzbiorów tych transakcji.



Rys. 4. Proces powstawania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy typu *international new ventures* (INV)

Źródło: B.M. Oviatt, P.P. McDougall, op.cit., 1994, s. 54.

Spośród wszystkich transakcji gospodarczych (*economic transactions* – prostokąt 1), część jest internalizowana (*internalization* – strzałka 1) ze względu na istniejące niedoskonałości rynku oraz możliwość przeprowadzenia ich taniej w ramach jednego podmiotu. Pozwala to na wyodrębnienie tzw. organizacji (*organizations* – prostokąt 2), zarówno starych jak i młodych, które zdecydowały się na internalizację swoich działań.

Część z tych organizacji, najczęściej nowo powstałe firmy, ze względu na ograniczone środki finansowe nie jest w stanie uzyskać kontroli nad wieloma zasobami przez uzyskanie prawa własności do nich. Dlatego decydują się na alternatywną metodę nadzoru (*alternative governance structure* – strzałka 2), czyli np. struktury hybrydowe (*hybrid structures*). Wówczas partnerzy wspólnie sprawują kontrolę nad danym zasobem.

Pewnym ograniczeniem stosowania struktur hybrydowych jest związane z nimi ryzyko niepowodzenia wspólnego przedsięwzięcia, zwłaszcza jeśli partnera nie darzy się zaufaniem⁵³. Jednak w przypadku firm globalnych od początku ryzyko to jest ograniczone dzięki istnieniu wspomnianych wcześniej sieci powiązań między podmiotami, także tych nieformalnych (prywatnych), które opierają się na wzajemnym zaufaniu. Jednorazowe działanie jednego z partnerów handlowych, mimo że wiązałoby się z wymierną korzyścią kosztem kontrahenta, doprowadziłoby do utraty zaufania oraz zniszczenia długofalowych możliwości współpracy⁵⁴. Unikanie takich działań jest zgodne ze specy-

fiką podejścia partnerskiego do transakcji, w którym kładzie się nacisk na osiągnięcie długofalowych rezultatów przez rozwój korzystnych kontaktów z partnerami handlowymi⁵⁵. Zastosowanie hybrydowych struktur nadzoru nad zasobami odróżnia nowo powstałe firmy (*new ventures* – prostokąt 3) od dojrzałych przedsiębiorstw.

Korzyści płynące z alokacji zasobów za granicą (*foreign location advantage* – strzałka 3) pozwalają na wyszczególnienie podgrupy młodych przedsiębiorstw międzynarodowych (*international new ventures* – prostokąt 4). Firmy te dostrzegają korzyści z transferu części swoich zasobów za granicę w celu połączenia ich z lokalnymi zasobami. Wejście na rynki zagraniczne wiąże się z pewnymi trudnościami, np. barierami wejścia. Jak wspomniano wcześniej, duże i bogate przedsiębiorstwa międzynarodowe rekompensują sobie te niedogodności dzięki istnieniu korzyści skali. Natomiast firmy typu *INV* uzyskują przewagę dzięki specyficznym kompetencjom, kapitałowi wiedzy lub umiejętności, które nowoczesne techniki telekomunikacyjne pozwalają transferować na obce rynki praktycznie bez dodatkowych kosztów.

Dotychczas wymienione działania, czyli internalizacja części działalności, wykorzystanie hybrydowych struktur nadzoru nad zasobami oraz korzyści płynące z alokacji zasobów za granicą powodują, że firmę można określić jako *international new venture*. Problemem pozostaje odpowiedź na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo może nadać swoim zasobom unikatowy charakter (*unique resources* – strzałka 4), czyli innymi słowy – jak chronić wypracowane przez siebie kompetencje przed konkurencją. Rozwinięte metody cyfrowego przekazu danych są w tym przypadku zarówno sojusznikiem, jak i wrogiem, gdyż umożliwiają konkurencji szybkie reagowanie na wprowadzane innowacje. B.M. Oviatt i P.P. McDougall wymieniają kilka metod ochrony kluczowych umiejętności przedsiębiorstwa⁵⁶. Są to m.in. patenty, prawa autorskie, licencjonowanie, działania w strukturach zaufanych partnerów handlowych (alianse strategiczne) oraz sam ich charakter uniemożliwiający imitację (np. kultura korporacyjna, styl zarządzania). Tylko w ten sposób, czyli przez kombinację wymienionych posunięć, firma może osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, która pozwala jej sprawnie funkcjonować w środowisku międzynarodowym (*sustainable international new ventures* – prostokąt 5).

Model czterech sił przyspieszających internacjonalizację to rozwinięcie omówionego wyżej modelu internacjonalizacji. Ci sami autorzy – **B.M. Oviatt i P.P. McDougall** zaproponowali definicję przedsiębiorczości międzynarodowej (*international entrepreneurship*) i na jej podstawie opracowali model internacjonalizacji⁵⁷. Zgodnie z ich definicją przedsiębiorczość międzynarodowa to odkrywanie (*discovery*), inicjowanie (*enactment*), ocena (*evaluation*) i wykorzystywanie (*exploitation*) możliwości rynkowych poza granicami własnego kraju w celu kreowania przyszłych dóbr i usług⁵⁸. W myśl tej definicji powstał model sił warunkujących szybkość procesów internacjonalizacji w firmie.

Autorzy uwzględniają trzy kwestie związane z procesami internacjonalizacji⁵⁹:

- 1) czas między dostrzeżeniem przez menedżerów szansy na obcym rynku a podjęciem działań na tymże rynku,
- 2) prędkość, z jaką następuje wchodzenie na rynki zagraniczne,

3) stopień zaangażowania na tych rynkach, czyli udział dochodów pochodzących z działalności zagranicznej w całkowitych dochodach firmy.

W omawianej koncepcji punktem wyjścia dla rozpoczęcia przedsiębiorczości międzynarodowej jest zaistnienie potencjalnej okazji rynkowej. Następnie sposób, w jaki ta okazja zostanie wykorzystana, uzależniany jest od czterech sił.

Pierwsza siła, *enabling force* otwiera perspektywy dla przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przykładem takiej siły jest rozwój nowoczesnych technologii w zakresie środków transportu i komunikacji, co w dużym stopniu doprowadziło do obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej za granicą. Przykładowo, wynalezienie kontenerowców ograniczyło koszty oraz przyspieszyło proces przemieszczania towarów, natomiast najnowsze technologie cyfrowe wykorzystywane w takich urządzeniach jak komputer, faks czy telefon komórkowy ułatwiły wymianę informacji z praktycznie dowolnym miejscem na świecie.

Druga siła, *motivating force* to rosnąca konkurencja, także w wymiarze międzynarodowym. Stanowi ona źródło motywacji dla menedżerów, którzy dostrzegają konieczność szybkiego podejmowania działań na rynkach zagranicznych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej wynikającej z faktu bycia pierwszym na danym rynku – *first mover advantage*⁶⁰. Innymi słowy, o ile rozwój technologii czyni rynki zagraniczne bardziej osiągalnymi także dla małych firm, o tyle istnienie konkurencji zachęca, a niekiedy zmusza do podejmowania działań na tych rynkach.

Trzecia siła, *mediating force* to założyciele i menedżerowie, czyli grupa osób, które dostrzegają daną szansę rynkową i decydują o podjęciu lub zaniechaniu działań. Wykorzystując swoje dotychczasowe doświadczenie międzynarodowe oraz indywidualne predyspozycje psychiczne (np. skłonność do podejmowania ryzyka), obserwują szansę z uwzględnieniem dostępnych technologii i zagrożeń ze strony konkurentów zagranicznych. Analiza ta prowadzi do wyciągnięcia wniosków i podjęcia decyzji o internacjonalizacji. Dlatego autorzy podkreślają znaczenie roli menedżera i jego sposobu postrzegania konkretnej sytuacji⁶¹.

Na czwartą siłę, *moderating force*, która warunkuje charakter internacjonalizacji przedsiębiorstwa, składają się dwa elementy: stopień zaangażowania firmy w sieć wzajemnych powiązań (*international network*) oraz stopień wykorzystania wiedzy (*knowledge intensity*)⁶².

Menedżerowie wykorzystują sieci kontaktów z partnerami zagranicznymi w celu zbadania, gdzie i jak szybko będą mogli wykorzystać daną szansę na obcych rynkach. Sieć wzajemnych powiązań rozpatrywana jest w tym kontekście w trzech wymiarach⁶³: siły wzajemnych powiązań, wielkości sieci oraz gęstości powiązań.

W odniesieniu do siły powiązań można wyróżnić powiązania silne i słabe⁶⁴. Silne powiązania są nacechowane emocjonalnie i opierają się na wzajemnym zaufaniu. Ich liczba w przypadku nowo powstałego przedsiębiorstwa waha się w granicach od 5 do 10. Uznaje się, że nie odgrywają one dużej roli w procesach internacjonalizacyjnych⁶⁵. Większą rolę przypisuje się powiązaniom słabym, które są znacznie częstsze i dotyczą związków z klientami, dostawcami i innymi podmiotami w otoczeniu firmy⁶⁶. Tu podkreśla się znaczenie więzi z pośrednikami handlowymi (*brokers*), którzy umożliwiają nawiązywanie

kontaktów z partnerami zagranicznymi. Również wielkość i zakres powiązań wpływa na szybkość internacjonalizacji. Im większa jest sieć kontaktów, tym szybciej następuje zaangażowanie firmy w procesy internacjonalizacji⁶⁷. Trzeci wymiar sieci powiązań pozwala na wyróżnienie sieci rozsianych i gęstych. Sieci rozsiane, tj. takie, w których partnerzy zagraniczni firmy nie znają się wzajemnie, wykorzystywane są przede wszystkim w procesie gromadzenia informacji o rynkach zagranicznych. Natomiast sieci gęste gwarantują większą pewność ze względu na wzajemne zaufanie partnerów, a także dają możliwość skuteczniejszego karania nieuczciwych zachowań.

W prezentowanym modelu wiedza rozumiana jest w dwóch aspektach: jako wiedza przedsiębiorstwa o obcych rynkach oraz jako źródło przewagi konkurencyjnej⁶⁸. Szybkość, z jaką firma jest w stanie gromadzić i wykorzystywać wiedzę o rynku kraju, w którym chce rozpocząć działalność, w dużej mierze wpływa na tempo jej internacjonalizacji. Wiedza zdobyta wcześniej dzięki międzynarodowemu doświadczeniu założyciela lub menedżerów pozwala firmie na szybsze wykorzystanie szans na obcych rynkach.

Wiedza postrzegana jako kluczowa kompetencja firmy stanowi źródło jej trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż umożliwia szybszą internacjonalizację przez wypełnianie istniejących nisz rynkowych i czerpanie korzyści z bycia pierwszym na danym rynku (*first mover advantage*)⁶⁹.

Ocena przedstawionych teorii wczesnej internacjonalizacji

Cechą wspólną wszystkich zaprezentowanych wyżej nowych koncepcji firm globalnych od początku jest występowanie w zasadzie tych samych czynników z różnym zaakcentowaniem ich istotności w procesie wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Wszystkie w sposób bezpośredni lub pośredni zwracają uwagę na założyciela i kierownictwo przedsiębiorstwa oraz ich umiejętności wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych. Podkreśla się także znaczenie, jakie dla procesów decyzyjnych dotyczących internacjonalizacji firmy mają cechy psychiczne menedżerów (np. skłonności do ryzyka), ich doświadczenie międzynarodowe, znajomość obcych kultur oraz sposobu prowadzenia biznesu za granicą.

Kolejnym czynnikiem związanym niejako z osobą założyciela jest istnienie sieci powiązań o charakterze formalnym (na poziomie firm) oraz nieformalnym, prywatnym (na poziomie osób w firmach). Badania empiryczne udowodniły, że powiązania i kontakty międzynarodowe w dużej mierze przyspieszają procesy internacjonalizacyjne w przedsiębiorstwie, gdyż zmniejszają ryzyko związane z coraz częściej występującą współpracą między podmiotami gospodarczymi w różnych krajach, np. w formie aliansów strategicznych.

Teorie zasobowe podkreślają znaczenie kluczowych kompetencji firmy, które opierają się na unikatowej wiedzy, umiejętnościach, technologiach i procesach produkcyjnych. Dzięki ich posiadaniu firma może zaoferować innowacyjny i dostosowany do indywidualnych potrzeb klienta produkt, a przez to zdobyć niszę i wykorzystać efekt bycia

pierwszym na danym rynku. Jest to skuteczna metoda uniknięcia bezpośredniej konkurencji z wielkimi koncernami międzynarodowymi, które dysponują nieporównywalnie większą ilością zasobów i osiągają korzyści ze względu na dużą skalę działania. Niewielkie firmy globalne od początku, z powodu ograniczeń w posiadanych zasobach, decydują się na hybrydowe metody nadzoru nad zasobami oparte na zaufaniu między partnerami, co jest możliwe dzięki licznym powiązaniom między ich menedżerami lub założycielami. Podkreśla się także znaczenie wzrastającej konkurencji, również w wymiarze międzynarodowym, która stanowi dla menedżerów bodziec do podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności na rynkach zagranicznych.

Większość nowych teorii przedsiębiorczości międzynarodowej zwraca uwagę na ogromny postęp w transporcie i komunikacji, który umożliwił szybsze i tańsze przemieszczanie się ludzi i towarów oraz informacji między najodleglejszymi zakątkami globu. Możliwości te pozwalają zorientowanym globalnie przedsiębiorcom na urzeczywistnienie międzynarodowej wizji firmy. Warto zwrócić także uwagę na postępujące procesy liberalizacji na rynkach międzynarodowych, które umożliwiają specjalizację oraz efektywny podział pracy między przedsiębiorstwami z różnych krajów.

Zakończenie

W artykule został poruszony problem istnienia firm globalnych od początku, który jest częścią większego procesu w gospodarce światowej, a mianowicie wzrostu ekonomicznego znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw pod względem ich udziału w produkcji krajowym brutto, eksporcie, a także zatrudnieniu⁷⁰. Jak pokazują badania empiryczne, coraz więcej firm decyduje się na szybką ekspansję zagraniczną, a ich sukces wynika z ich wizji przedsięwzięcia i organizacji, długoterminowych założeń strategicznych, innowacyjności produktu lub usługi oraz współpracy z otoczeniem przez budowanie kontaktów w środowiskach spoza firmy.

Firmy globalne od początku są przedmiotem badań od końca lat 80. W literaturze przedmiotu pojawiło się wiele nazw dla tego zjawiska, jednak najczęściej używanym określeniem jest *born global firm*, czyli firma globalna od początku. Brak jednak jednej spójnej definicji operacyjnej tego typu organizacji. Ich wspólną cechą jest angażowanie się w działalność na rynkach zagranicznych natychmiast lub wkrótce po powstaniu, jednak czas ten również nie jest ściśle zdefiniowany. Zjawisko to zaobserwowano w większości wysoko rozwiniętych krajów Europy Zachodniej, w Stanach Zjednoczonych oraz Australii i Nowej Zelandii. Wyzwaniem pozostaje jednak poszerzenie geograficznego zakresu obserwacji i zbadanie, czy firmy globalne od początku występują także w krajach słabo rozwiniętych i rozwijających się.

Mimo że zjawisko firm globalnych od początku zostało zauważone stosunkowo niedawno, doczekało się pokażnej liczby opracowań ukazujących jego powszechność. Większość publikacji ma jednak charakter ściśle opisowy i skupia się na konkretnych

sektorach gospodarki lub krajach, w których zaobserwowano proces wczesnej internacjonalizacji. Oznacza to, że przyszłe badania z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej powinny kłaść nacisk przede wszystkim na pogłębianie koncepcji teoretycznych tego zjawiska. W przeciwnym wypadku brak dostatecznych ram teoretycznych doprowadzi do zdegradowania pojęcia firmy globalnej od początku do zaledwie chwytliwego hasła występującego w literaturze przedmiotu⁷¹.

Ponadto konieczne jest wypracowanie spójnej definicji operacyjnej firmy globalnej od początku, co sprawi, że przyszłe wyniki badań będą porównywalne. Również zasadne wydaje się przeprowadzenie dalszych, bardziej przekrojowych badań i studiów przypadków na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw, gdyż większość dotychczasowych opracowań dotyczyła przede wszystkim sektorów zaawansowanych technologii z krajów wysoko rozwiniętych. Pozwoli to na zweryfikowanie wyników analiz, które często skupiały się na małej i niereprezentatywnej grupie przedsiębiorstw. W związku z rosnącą rolą małych i średnich firm w gospodarkach narodowych postuluje się także wypracowanie i wprowadzenie rządowych metod wspierania przedsiębiorczości międzynarodowej.

Chociaż firmy typu *born globals* zostały zidentyfikowane, to są wciąż w polu zainteresowania naukowców i praktyków biznesu międzynarodowego. Zaprezentowane w niniejszej pracy wyniki badań empirycznych i próby opracowania założeń teoretycznych, oparte przede wszystkim na analizie czynników sprzyjających szybkiej internacjonalizacji, stanowią obiecujące podstawy do dalszych rozważań.

Firmy globalne od początku, dzięki opracowaniom naukowym ostatnich dwóch dziesięcioleci przestały być postrzegane jako niezrozumiały fenomen w biznesie międzynarodowym. Okazało się bowiem, że stanowią one w pełni zaplanowany efekt wykorzystania na rynkach zagranicznych szans i możliwości, jakie oferuje zmieniające się otoczenie rynkowe i technologiczne, przez świadomych i doświadczonych menedżerów, dzięki posiadanym przez nich umiejętnościom i kontaktom międzynarodowym.

Przypisy

¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

² S.P. Douglas, C.S. Craig, W.J. Keegan, M.S. Green, *Global Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000, cyt. za: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 29.

³ *Ibidem*, s. 32–33.

⁴ S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 67.

⁵ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a Theory of International New Ventures*, „*Journal of International Business Studies*” 1994, No 25 (1), s. 48.

⁶ Ø. Moen, The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters, „International Marketing Review” 2002, Vol. 19, No 2, s. 156; E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, F. Evangelista, The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics” 2001, No 13, s. 76.

⁷ E. Duliniec, op.cit., s. 32.

⁸ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 638.

⁹ T.K. Madsen, P. Servais, The Internationalisation of Born Globals: An Evolutionary Process?, „International Business Review” 1997, Vol. 6, No 6, s. 563.

¹⁰ G. Hedlund, A. Kverneland, Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan, „International Studies of Management & Organization” 1985, Vol. 15, No 2 (cyt. za: E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, The Born Globals Concept. Paper for the 28th EIBA Conference 2002 in the special session „SME Internationalization and Born Globals – Different European Views and Evidence” 2002, s. 8).

¹¹ J. Gatinsky, Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel’s Case, „International Marketing Review” 1989, 6 (5), s. 50.

¹² C.G. Brush, Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age. Unpublished dissertation, Boston University, Boston 1992, cyt. za: T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 562.

¹³ L. Welch, R. Luostarinen, Internationalization – Evolution of a Concept, „Journal of General Management” 1988, No 14(2), cyt. za: T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 562.

¹⁴ L. Lindmark et al., Small Firms Internationalization – A Comparative Study, NordREFO 1994, cyt. za: L. Bengtsson, Explaining Born Globals: An Organizational Learning Perspective on the Internationalization Process, „International Journal of Globalisation and Small Business” 2004, Vol. 1, No. 1, s. 32.

¹⁵ Ø. Moen, op.cit., s. 161.

¹⁶ M.W. Rennie, Global Competitiveness: Born Global, „McKinsey Quarterly” 1993, (4).

¹⁷ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, op.cit., 1994, s. 45.

¹⁸ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, R.C. Shrader, A Comparison of International and Domestic New Ventures, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, No 1, s. 60.

¹⁹ J. Bell, R. McNaughton, S. Young, D. Crick, Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, No 1, s. 340.

²⁰ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 565.

²¹ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, op.cit., 1994, s. 51.

²² Ibidem.

²³ Ph. Kotler, Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 37.

²⁴ M.W. Rennie, op.cit., s. 48.

²⁵ V.K. Jolly, M. Alahuhta, J.-P. Jeannet, op.cit., s. 74.

²⁶ Por.: Biznes międzynarodowy: od internacjonalizacji do globalizacji, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005, s. 301.

²⁷ K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 49.

²⁸ J. Rymarczyk, op.cit., 2004, s. 52.

²⁹ E. Duliniec, op.cit., s. 33.

³⁰ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, September, s. 544.

³¹ K. Fonfara, op.cit., s. 61.

³² M.W. Rennie, op.cit., s. 48.

³³ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 566.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ph. Kotler, op.cit., s. 2.

³⁶ Model uppsalski (ang. *Uppsalla internationalization model*) postrzega internacjonalizację jako powolny i stopniowy proces, który jest uzależniony od poziomu wiedzy, jaką dysponuje firma. Główną przeszkodą internacjonalizacji jest brak wiedzy o obcych rynkach. Dlatego w myśl omawianej 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 (*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 politycznego. Por.: J.J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul, The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, „Journal of Management Studies” 1975, No 12; 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, No 8.

³⁷ P.P. McDougall, B.M. Oviatt, R.C. Shrader, op.cit., s. 61.

³⁸ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 566.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, op.cit., s. 480.

⁴¹ Ibidem, s. 479.

⁴² V.K. Jolly, M. Alahuhta, J.-P. Jeannet, op.cit., s. 73–74.

⁴³ Ibidem, s. 74.

⁴⁴ Biznes międzynarodowy: od internacjonalizacji do globalizacji, op. cit., s. 284.

⁴⁵ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 566.

⁴⁶ Taką nazwę podają np. A. Rialp, J. Rialp, G.A. Knight, The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry? „International Business Review” 2005, (14), s. 153.

⁴⁷ T.K. Madsen, P. Servais, op.cit., s. 580.

⁴⁸ Ibidem, s. 573.

⁴⁹ Ibidem, s. 578.

⁵⁰ E.S. Rasmussen, T.K. Madsen, F. Evangelista, op.cit., s. 80.

⁵¹ Ibidem, s. 82.

- ⁵² B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *op.cit.*, 1994, s. 57.
- ⁵³ P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, *op.cit.*, s. 482.
- ⁵⁴ *Ibidem*, s. 483.
- ⁵⁵ K. Fonfara, *op.cit.*, s. 67.
- ⁵⁶ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *op.cit.*, 1994, s. 56–57.
- ⁵⁷ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *op.cit.*, 2005, s. 540.
- ⁵⁸ *Ibidem*.
- ⁵⁹ *Ibidem*, s. 541.
- ⁶⁰ J. Bell, R. McNaughton, S. Young, D. Crick, *op.cit.*, s. 348.
- ⁶¹ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *op.cit.*, 2005, s. 542.
- ⁶² *Ibidem*, s. 543.
- ⁶³ *Ibidem*, s. 544.
- ⁶⁴ *Ibidem*.
- ⁶⁵ *Ibidem*, s. 545.
- ⁶⁶ A. Blomstermo, D.D. Sharma, *Born Globals – A Study of Learning in Networks*, Uppsala University, Stockholm School of Economics (brak roku wydania), s. 8.
- ⁶⁷ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *op.cit.*, 2005, s. 545.
- ⁶⁸ *Ibidem*, s. 546.
- ⁶⁹ *Ibidem*, s. 548.
- ⁷⁰ Por.: *Biznes międzynarodowy: od internacjonalizacji do globalizacji*, *op.cit.*, s. 285.
- ⁷¹ E. Autio, H. Lummaa, P. Arenius, *Emergent „Born Globals”: Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms*, Working Paper Series, Helsinki University of Technology 2002, s. 2.

Bibliografia

- Autio E., Lummaa H., Arenius P., *Emergent „Born Globals”: Crafting Early and Rapid Internationalization Strategies in Technology-Based New Firms*, Working Paper Series, Helsinki University of Technology 2002.
- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D., *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization*, „*Journal of International Entrepreneurship*” 2003, No 1.
- Bengtsson L., *Explaining Born Globals: An Organizational Learning Perspective on the Internationalization Process*, „*International Journal of Globalisation and Small Business*” 2004, Vol. 1, No 1.
- Biznes międzynarodowy: od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.

- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing, Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2000.
- Gatinsky, J, Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case, „International Marketing Review” 1989, No 6(5).
- Hollensen S, Global Marketing. A Market-Responsive Approach, Prentice Hall, Harlow 2001.
- Johanson J.J., Vahlne J.-E., The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, w: „Journal of International Business Studies” 1977, No 8.
- Johanson J. J., Wiedersheim-Paul F., The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, w: „Journal of Management Studies” 1975, No 12.
- Jolly V.K., Alahuhta M., Jeannot J.-P., Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally, „Journal of Strategic Change” 1992, Vol. 1.
- Knight J., Bell J., McNaughton R., Born Globals: Old Wine in New Bottles (<http://66.249.93.104/search?q=cache:AcQSVpmX0PAJ:130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Knight.pdf>).
- Kotler Ph., Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Madsen T.K., Servais P., The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? „International Business Review” 1997, Vol. 6, No 6.
- McDougall P.P., Oviatt B.M., Shrader R.C., A Comparison of International and Domestic New Ventures, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, No 1.
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, „Journal of Business Venturing” 1994, No 9.
- Moen R., The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters, „International Marketing Review” 2002, Vol. 19, No 2.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., Toward a Theory of International New Ventures, „Journal of International Business Studies” 1994, No 25 (1).
- Oviatt B.M., McDougall P.P., Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, September.
- Pietrasieński P., Międzynarodowe strategie marketingowe, Seria: Marketing bez tajemnic, PWE, Warszawa 2005.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., The Born Globals Concept. Paper for the 28th EIBA Conference 2002 in the special session „SME Internationalization and Born Globals – Different European Views and Evidence”.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., Evangelista F., The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics” 2001, No 13.
- Rennie M.W., Global Competitiveness: Born Global, „McKinsey Quarterly” 1993, (4).
- Rialp A., Rialp J., Knight G.A., The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?, „International Business Review” 2005, (14).
- Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004.
- Schüffel P., Fostering Swiss Born Globals, Workshop „Internationalisierungsstrategien von Schweizer KMU”, Universität Lausanne 2004.

* * *

Born global firms (Summary)

The article touches on a relatively new phenomenon in international business that is known as early internationalization of firms. Earlier theories conceptualized export development as gradual and sequential stages in which companies firstly decide to enter similar and geographically close markets. Empirical studies from the 1970s supported this view and laid the foundation for some theories of internationalization (e.g. Uppsala model).

During the last 10-15 years, new empirical studies of the export behaviour of firms have challenged many findings reported in traditional internationalization literature. It has been proved that some companies do not develop in incremental stages with respect to their international activities. This pertains mainly to small and medium enterprises that use modern technologies and offer highly innovative products. These companies, called born globals or international new ventures, adopt international and even global approach right from their birth or shortly thereafter.

The phenomenon of early internationalizing firms has been recognized and described in many publications. However, a missing link in the research concerning born globals is the following question: Which theoretical framework should be applied to understand and explain the phenomenon. Some authors try to answer this question in the light of some of the most accepted theories in the field of international business. Others claim that the early internationalization cannot be explained by any of the existing theories.

The aim of the article is to synthesize the results of empirical studies, highlight the causes of this phenomenon and analyze the existing theories as well as present the most recent theoretical models of early internationalization.