

Andrzej LIMAŃSKI*, Ireneusz DRABIK**

KONCEPCJA *BORN GLOBALS* A ETAPOWA INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.074.12

W artykule przedstawiono istotę i charakterystykę przedsiębiorstw określanych w teorii i praktyce zarządzania międzynarodowego jako *born globals*, a także porównano tę koncepcję internacjonalizacji z tradycyjnym, czyli etapowym podejściem do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. W ramach podejścia tradycyjnego zakłada się stopniowość procesu internacjonalizacji oraz wskazuje możliwe formy zaangażowania na rynkach zagranicznych w zależności od poziomu (etapu) umiędzynarodowienia. Tymczasem na współczesnym rynku rośnie znaczenie szybko i silnie umiędzynarodowionych przedsiębiorstw, w przypadku których internacjonalizacja nie ma charakteru etapowego. Generalnie przyjmuje się, że są to przedsiębiorstwa, których działalność od początku istnienia zorientowana jest na rynki zagraniczne.

Słowa kluczowe: zarządzanie międzynarodowe, internacjonalizacja przedsiębiorstwa, *born globals*

1. WPROWADZENIE

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest definiowana jako proces, dzięki któremu coraz silniej uświadamia sobie ono bezpośredni i pośredni wpływ transakcji międzynarodowych na jego przyszłość, jak również nawiązuje i prowadzi transakcje z podmiotami z innych krajów (Mort, Weerawardena, 2006, s. 550). Wzrost zainteresowania problematyką funkcjonowania przedsiębiorstw określanych jako *born globals* (urodzeni globaliści, firmy globalne od założenia) wynika z faktu, że powszechnie znana i obszernie opisywana teoria stopniowej (etapowej) internacjonalizacji (tzw. model uppsalski i jego modyfikacje), choć nadal można znaleźć jej

* Zakład Zarządzania i Organizacji, Szkoła Zarządzania, Uniwersytet Śląski.

** Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie.

empiryczne potwierdzenie, wydaje się zdecydowanie niewystarczająca do wyjaśnienia mechanizmów funkcjonowania wielu, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw w aktualnych warunkach turbulentnego otoczenia międzynarodowego. Wzrost zainteresowania *born globals* wynika również z tego, że są to zazwyczaj innowacyjne podmioty o poważnym potencjale wzrostu i zasobach wiedzy, stanowiące siłę napędową gospodarek rynkowych, a ich menedżerowie potrafią skutecznie realizować przyjęte strategie w warunkach niepewności i ryzyka oraz wielu wyzwań zewnętrznych.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i podstawowych założeń koncepcji tzw. wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz – w jej ramach – specyfiki działania *born globals*, co uczyniono w porównaniu z tradycyjnym podejściem do internacjonalizacji (model uppsalski i stopniowe (etapowe) umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa). W artykule przyjęto, że zmiana warunków otoczenia międzynarodowego, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa (turbulencja otoczenia określona przez wzrost zakresu złożoności i zmienności jego elementów), powoduje, że internacjonalizacja działalności, zwłaszcza w odniesieniu do małych i średnich podmiotów gospodarczych, przebiega szybciej i intensywniej niż opisuje to podejście tradycyjne. Mimo że wiele przedsiębiorstw rozwija swoją działalność zgodnie z tradycyjnym modelem internacjonalizacji, to jednocześnie rośnie liczba tych określanych jako *born globals*.

2. INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W PODEJŚCIU TRADYCYJNYM

W tradycyjnym podejściu do internacjonalizacji przedsiębiorstwa podkreśla się, że jest to proces przebiegający w sposób stopniowy (etapowy, sekwencyjny), a więc wymagany jest odpowiednio długi czas, aby przedsiębiorstwo stało się podmiotem międzynarodowym. Wynika to z braku wiedzy i doświadczenia w obsłudze rynków zagranicznych, postrzegania wysokiego poziomu niepewności w działalności za granicą, a także związanej z tym niechęci do podejmowania ryzyka. Przykładem takiego podejścia jest tzw. model uppsalski, stworzony przez pracowników uniwersytetu w Uppsali w latach 70. ubiegłego wieku (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977). Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu przedsiębiorstw szwedzkich, a także przedsiębiorstw pochodzących z innych krajów, w szczególności charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe zachowanie przedsiębiorstwa rozwijającego działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych cechuje się stopniowym, rozłożonym w długim czasie wzrostem zakresu i zasięgu zaangażowania w obsługę tych rynków. Ekspansja zagraniczna jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym oraz jest konsekwencją wielu decyzji podejmowanych w przed-

siębiorstwie (uważa się więc, że zgodnie z modelem uppsalskim przyjmuje się perspektywę behawioralnej teorii przedsiębiorstwa).

Dla wyjaśnienia istoty modelu uppsalskiego ważne jest zrozumienie pojęcia tzw. dystansu psychicznego między poszczególnymi rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji, tj. od przedsiębiorstwa do rynków zagranicznych i od rynków do przedsiębiorstwa. Dystans ten wiąże się z występowaniem wielu zróżnicowanych uwarunkowań kulturowych, ekonomicznych, polityczno-prawnych, społecznych itp. w poszczególnych krajach. Im te różnice są większe pomiędzy krajami, tym informacje płynące z rynków zagranicznych są trudniejsze do pozyskania, przetworzenia i wykorzystania w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. Zgodnie z modelem uppsalskim, działalność przedsiębiorstwa za granicą rozpoczyna się od rynków podobnych do rynku macierzystego, zazwyczaj w krajach sąsiednich, a dopiero w miarę zwiększania zaangażowania i poznawania mechanizmów ich funkcjonowania, przedsiębiorstwo wchodzi na rynki, które coraz bardziej różnią się od tego macierzystego (Przybylska, 2009, s. 308). Przedsiębiorstwo wchodzące na obce rynki najczęściej rozpoczyna od działań eksportowych (eksport pośredni i sporadyczny), a następnie – po upływie pewnego czasu, zgromadzeniu odpowiedniej wiedzy i doświadczenia – decyduje się na działania wymagające większego zaangażowania (utworzenie zagranicznej filii handlowej (eksport bezpośredni), powiązania kooperacyjne, utworzenie zagranicznej filii produkcyjnej).

W podejściu etapowym internacjonalizacja postrzegana jest jako proces, w trakcie którego przedsiębiorstwo zdobywa coraz większą wiedzę o zagranicznych rynkach, gromadzi doświadczenie w ich obsłudze, co umożliwia mu przechodzenie na kolejne, coraz bardziej zaawansowane etapy tego procesu. Tym samym rośnie zaangażowanie przedsiębiorstwa w operacje na coraz bardziej oddalonych (w znaczeniu geograficznym i dystansu psychicznego) rynkach zagranicznych. Bieżący etap internacjonalizacji jest ważnym czynnikiem wyjaśniającym kierunek, w jakim rozwinięta się ona w przyszłości. Przedsiębiorstwo tym szybciej się internacjonalizuje, im bardziej jest zdolne do zmniejszania deficytu posiadanej wiedzy o rynkach zagranicznych. Im większy i bardziej dogłębny zakres posiadanej wiedzy, tym niepewność i ryzyko podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego są mniejsze, a w konsekwencji postępuje proces internacjonalizacji.

Trzeba podkreślić, że model uppsalski stanowił inspirację dla wielu rozwinięć i kontynuacji tego podejścia badawczego. Powstały koncepcje internacjonalizacji nawiązujące do idei stopniowego (etapowego) charakteru procesu ekspansji zagranicznej. Cechą wspólną tych koncepcji jest zaproponowanie odmiennych niż w modelu uppsalskim etapów internacjonalizacji (Gorynia, Jankowska, 2007, s. 25-28). Konsekwencją zmian, jakie zaszły w ramach teorii i praktyki od czasu pojawienia się modelu uppsalskiego w latach 70. XX wieku jest także jego nowa propozycja. Otóż współcześnie autorzy modelu uppsalskiego zwracają się w kierunku podejścia sieciowego (Johanson, Vahlne, 2009). Statyczne elementy wiedzy i zaangażowania zostały odpowiednio zastąpione przez koncepcję możliwości i pozycji w sieci,

natomiast mechanizmy zmiany zostały uzupełnione o koncepcję bieżącego uczenia się, tworzenia i budowania zaufania, a także o ideę podejmowania decyzji w oparciu o tworzone relacje z innymi uczestnikami rynku. Autorzy inspirowani problematyką globalizacji rozwinęli następnie model w kierunku tzw. modelu procesu globalizacji. Przyjęto tezę, że przedsiębiorstwo jest „międzyorganizacyjną siecią”, w której istotnym elementem jest kontrola kluczowych zasobów (Vahlne, Ivarsson, Johanson, 2011).

3. POWSTANIE I ROZWÓJ KONCEPCJI WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

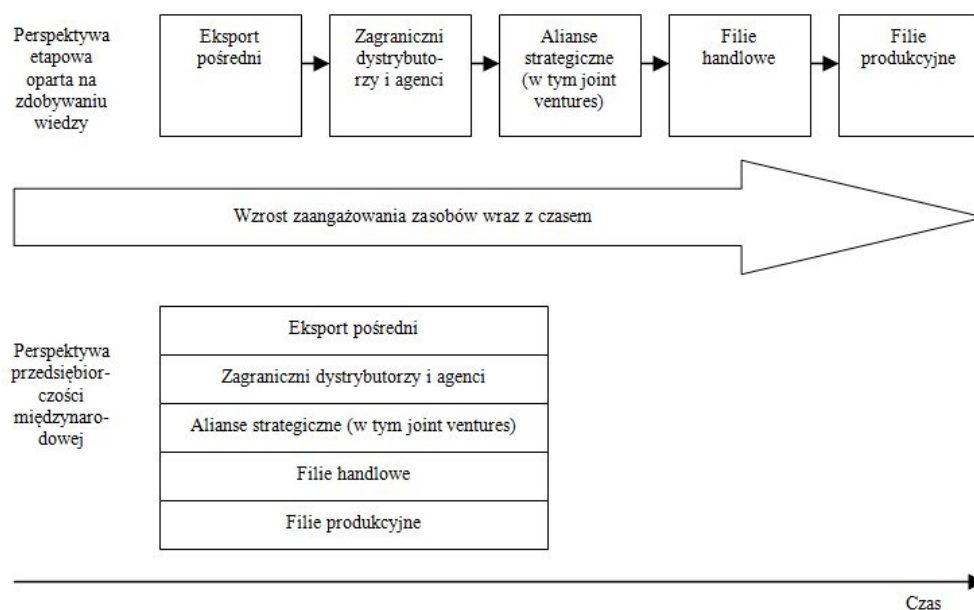
W literaturze przedmiotu można spotkać się z krytyką tradycyjnego, etapowego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, która występowała właściwie od momentu jego opublikowania (Fan, Phan, 2007, s. 1113-1131; Weerawardena, Mort, Liesch, Knight, 2007, s. 294-306; Gorynia, Jankowska, 2007, s. 21-44). Zarówno rozważania teoretyczne, jak i badania empiryczne w wielu przypadkach kwestionują etapową koncepcję internacjonalizacji. Krytyka ta nasiliła się na przełomie lat 80. i 90. XX w., kiedy badania wykazały, że zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które nie zachowują się zgodnie z etapowym podejściem do internacjonalizacji.

Dyskusja na temat alternatywnych koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa względem modelu etapowego zainicjowała nowy cykl badań związanych z tzw. wczesną internacjonalizacją (*early internationalization*), określaną również jako natychmiastowa internacjonalizacja (*instant internationalization*). Począwszy od połowy lat 80. XX w. badacze odkrywają wśród analizowanych małych i średnich przedsiębiorstw takie, które w wyjątkowo krótkim czasie od swojego powstania, a nawet już z chwilą powstania, zaczynają działać na rynkach zagranicznych, nieraz pomijając nawet etap rozwoju na rynku krajowym.

W 1985 r. H. Hedlund i Å. Kverneland w wyniku analizy szwedzkich inwestycji w Japonii stwierdzają, że zachowania szwedzkich przedsiębiorstw na rynku japońskim nie odpowiadają założeniom modelu etapowego. Wykazali oni, że strategie wejścia i rozwoju działalności na rynkach zagranicznych często polegają na wyborze szybszych i powodujących większe zaangażowanie sposobów wejścia niż te, które implikuje teoria stopniowego, ewolucyjnego i w konsekwencji wolnego procesu internacjonalizacji (Moen, Servais, 2002, s. 51). Dwa lata później P.W. Turnbull podaje przykłady wielu brytyjskich eksporterów, którzy w swojej działalności międzynarodowej nie rozwijają się etapowo (Moen, Servais, 2002, s. 51). Z kolei w 1989 r. J. Ganitsky identyfikuje w Izraelu tzw. urodzonych eksporterów (*innate exporters*), czyli przedsiębiorstwa, które obsługują rynki zagraniczne od momentu swojego powstania, w przeciwieństwie do *adoptive exporters* (przysposobieni eksporterzy). *Innate exporters* opisywani byli jako bardzo elastyczni w swych działaniach, a ich menadżerowie jako bardziej zorientowani mię-

dzynarodowo w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami (Ganitsky, 1989, s. 50-65; Knight, Madsen, Servais, 2004, s. 649). W 1993 r. po raz pierwszy zostało użyte pojęcie *born globals* (urodzeni globaliści, firmy globalne od założenia) w kontekście opisu małych i średnich przedsiębiorstw australijskich, które z powodzeniem konkurują praktycznie od powstania z wielkimi uczestnikami globalnego rynku o ustaloną pozycję (Rennie, 1993, s. 47).

Jak podkreślają S. Melén i E. R. Nordman (2009, s. 246), etapowe podejście do internacjonalizacji oraz wczesna internacjonalizacja znacznie się różnią, opierają się bowiem na odmiennych założeniach badawczych. Teoria procesowa jest oparta jest na etapowej zmianie przyrostowej, która przejawia się w stosowaniu coraz bardziej zaawansowanych form obecności na rynkach zagranicznych w czasie, a badania mają charakter dynamiczny. Z kolei w drugim przypadku mamy do czynienia z perspektywą przedsiębiorczości międzynarodowej, koncentrującej się z jednej strony na fenomenie przyspieszonej i wczesnej internacjonalizacji, a z drugiej strony – na stosowaniu mechanizmów przedsiębiorczych poza granicami kraju. Poza tym badania odnoszące się do przedsiębiorczości międzynarodowej zazwyczaj nie skupiają się na dalszym umiędzynarodowieniu, które jest domeną teorii procesowej, a ukazują internacjonalizację z perspektywy przedsiębiorczej raczej w ujęciu statycznym (rys. 1).



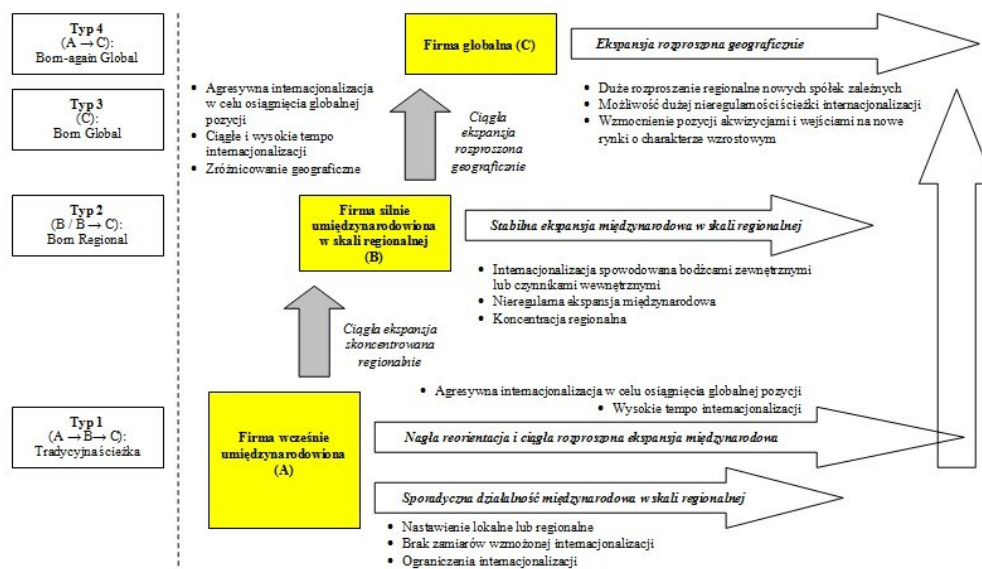
Rys. 1. Badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw z perspektywy przedsiębiorczości (Wach, 2016, s. 9)

W Polsce pierwsze publikacje sygnalizujące zachowania przedsiębiorstw, których nie można wyjaśnić modelami etapowymi, pojawiają się na przełomie XX i XXI w. Analizując problem przedsiębiorczości międzynarodowej, M.K. Nowakowski (1999, s. 189) podaje, że „stosunkowo rzadko spotykamy się z usytuowaniem międzynarodowym od chwili powstania firmy”, ale jednocześnie zaznacza, że „sukcesy odnoszą tzw. urodzeni globaliści”. O zagadnieniach wczesnej internacjonalizacji i *born globals* w swoich pracach wspominają również J. Rymarczyk (2004), E. Duliniec (2004), P. Pietrasieński (2005). W 2007 r. M. Gorynia (2007, s. 83-84) pisze, że „konceptja *born globals* stanowi de facto podważenie filozofii modelu sekwencyjnego. Internacjonalizacja, a nawet globalizacja nie odbywa się etapami, a niektóre firmy już w momencie powstania stają się globalne”. Jednocześnie problem ten jest już coraz częściej sygnalizowany i analizowany w różnorodnych opracowaniach, przy czym w Polsce pierwsze publikacje poświęcone wyłącznie lub głównie tym zagadnieniom pojawiły się dopiero począwszy od 2006 r. Wymienić należy prace W. Nowińskiego (2006) i M. Berlińskiego (2006; 2007), a w późniejszych latach K. Przybylskiej (2010), E. Duliniec (2011a; 2011b), M. Jarosińskiego (2012; 2013).

4. OPERACJONALIZACJA POJĘCIA *BORN GLOBALS*

Większość autorów zamiennie stosuje pojęcia *early internationalizing firms* (przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione), *international new ventures* (międzynarodowe nowe przedsięwzięcia – w znaczeniu przedsiębiorstw) czy *born globals*. Zdaniem innych, model urodzonych globalistów należy traktować jako osobną i jednocześnie szczególną grupę koncepcyjną w ramach wczesnej internacjonalizacji (rys. 2). W tym drugim podejściu *born globals* mogą być utożsamiane z najbardziej proaktywną grupą „przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych”, czyli – zgodnie z propozycją B. M. Oviatta i P. P. McDougall – z „nowymi przedsiębiorstwami globalnymi” (*global start-up*) (Wach, 2012, s. 118-119).

Praktycznie od początku badań nad wczesną internacjonalizacją zauważalny jest problem z operacjonalizacją pojęcia *born globals*, czyli jego skonkretyzowaniem. Sprecyzowanie definicji tego pojęcia wymaga określenia takich wielkości jak: skala operacji zagranicznych, rodzaj tych operacji i ich lokalizacja (liczba i położenie obsługiwanych krajów – rynków zagranicznych), a także czas, liczony od założenia przedsiębiorstwa, w jakim należy osiągnąć określoną skalę operacji na rynkach zagranicznych. W nowszych ujęciach spotyka się często definiowanie *born globals* z zastosowaniem zestawu kryteriów jakościowych (np. globalna wizja założyciela/menedżerów, unikatowość produktu). Podkreśla się przy tym, że kryteria jakościowe pozwalają na bardziej wnikliwą identyfikację i charakterystykę zjawiska wczesnej internacjonalizacji, choć z kolei kryteria ilościowe ułatwiają jednoznaczność operacjonalizację zjawiska i dobór prób do badań nad tymi przedsiębiorstwami (Duliniec, 2011a, s. 73-75).



Rys. 2. Podstawowe ścieżki internacjonalizacji przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych (Wach, 2015, s. 40)

Stosunkowo najmniej wątpliwości budzi rodzaj operacji zagranicznych niezbędnych do zakwalifikowania danego przedsiębiorstwa jako *born global*. Generalnie przyjmuje się, że wystarcza, jeśli przedsiębiorstwo realizuje transakcje eksportowe o charakterze pośrednim. Ze względu na małe rozmiary wielu przedsiębiorstw będących przedmiotem analizy i ich ograniczone zasoby rzadko realizują one bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji, w tym zwłaszcza bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

Jeśli chodzi o skalę i czas operacji zagranicznych, a więc zazwyczaj realizowanego eksportu, które pozwalają zakwalifikować przedsiębiorstwo do kategorii *born globals*, to występują bardzo różne podejścia. Jedna z najwcześniejszych definicji *born globals*, której autorami byli G.A. Knight i S.T. Cavusgil (1996, s. 12), określa je jako przedsiębiorstwa osiągające w ciągu pierwszych 2 lat działalności co najmniej 25% udziału eksportu w całej swojej sprzedaży. W późniejszej publikacji ci sami autorzy zwiększyli ten okres do 3 lat (Knight, Cavusgil, 2005, s. 16). Powyższe wartości progowe są najczęściej powtarzającymi się w obecnej literaturze przedmiotu (25% przychodów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych osiągnięte w ciągu 3 lat).

Niektórzy badacze ustalają niezbędną skalę operacji zagranicznych bardzo nisko, bo na poziomie 15% czy nawet 5% udziału eksportu w sprzedaży. Z kolei inni zajmują się przedsiębiorstwami, które osiągały ponad 50% swoich przychodów poza granicami kraju swojej siedziby (Nowiński, 2006, s. 91; Jarosiński, 2013,

s. 206-207). Podobnie zróżnicowane opinie występują w odniesieniu do czasu między powstaniem przedsiębiorstwa a osiągnięciem określonej skali operacji zagranicznych. Oprócz wspomnianych 2-3 lat, można spotkać się z publikacjami, których autorzy podają okresy 5-6 letnie czy nawet 15-letnie. Należy wspomnieć, że w tym ostatnim przypadku (15 lat) pozostałe wymagania są znacznie bardziej restrykcyjne, w tym osiągnięcie 50% przychodów poza rodzimym kontynentem (Jarosiński, 2013, s. 206).

Można spotkać się poglądem, zgodnie z którym skalę operacji zagranicznych należy wiązać z wielkością rynku macierzystego. Zgodnie z takim podejściem, minimum przychodów z działalności zagranicznej określone na poziomie 15% czy 25% traktuje się jako odpowiednie w przypadku przedsiębiorstw wywodzących się z dużych rynków, np. rynek USA. Natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstw, które pochodzą z małych rynków, jakimi jest przykładowo większość rynków europejskich, kryterium to powinno być ustalone na znacznie wyższym poziomie. Podejście to bazuje na przekonaniu, że w przypadku małego rynku macierzystego łatwo jest osiągnąć 25% przychodów z działalności zagranicznej, zwłaszcza jeśli nowo powstałe przedsiębiorstwo oferuje wysoce wyspecjalizowany produkt przeznaczony dla niszowego segmentu transnarodowego (Duliniec, 2011a, s. 72).

Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych (krajów czy kontynentów) pojawia się przeważnie jako uzupełnienie wcześniejszych kryteriów wyróżniających *born globals*. Trudno oprzeć się argumentacji, że podmiot globalny z nazwy powinien mieć globalny zasięg działania, który powinien być weryfikowalny. W przeciwnym razie może się okazać, że zgodnie z najczęściej spotykaną operacjonalizacją terminu *born globals*, przedsiębiorstwo, które weszło na rynek międzynarodowy w czasie wymaganym 3 lat i osiąga więcej niż 25% przychodów poza krajem macierzystym, uzyskuje je ze sprzedaży tylko na jednym rynku zagranicznym (i to na rynku sąsiadującym z krajem macierzystym), lub duży udział ze sprzedaży zagranicznej jest efektem nieplanowanego zamówienia, a sama sprzedaż za granicę ustaje po 3 latach. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że liczba krajów, w jakich przedsiębiorstwo powinno prowadzić sprzedaż, aby być uznanym za *born global*, rzadko jest ściśle określona. Niektórzy badacze stwierdzają, że tą minimalną liczbą są 3 kraje, podczas gdy inni nie określają liczby krajów, ale stwierdzają, że sprzedaż powinna odbywać się na co najmniej 2 kontynentach (Nowiński, 2006, s. 91; Jarosiński, 2013, s. 207).

Szczególnym wyróżnikiem o charakterze jakościowym analizowanych przedsiębiorstw jest posiadanie przez założycieli i menedżerów globalnej wizji rozwoju już z chwilą powstania pomysłu na biznes, a także wdrażanie tego pomysłu w życie, w czym pomaga świadomość globalna (*global mindset*). Przykładowo, G. Knight, T.K. Madsen i P. Servais (2004, s. 646) podkreślają, że kadra kierownicza takich przedsiębiorstw ma skłonność do postrzegania granic obsługiwanych rynków i konkurencji w skali światowej od momentu (lub prawie od momentu) powstania. Zauważono, że *born globals* często są zakładane przez ludzi, którzy mieli wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe w danej branży i/lub przeby-

wali dłużej za granicą w krajach, do których w pierwszej kolejności jest kierowany eksport nowo powstałego przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę na wykształcenie założycieli i menedżerów przedsiębiorstwa, znajomość języków obcych, mobilność, otwartość na kontakty międzykulturowe, doświadczenie z nauki lub pracy za granicą, sieć własnych formalnych i nieformalnych kontaktów (Duliniec, 2007, s. 24; Duliniec, 2011b, s. 4; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, Zucchella, 2008, s. 400).

Badania nad wczesną internacjonalizacją często dotyczyły przedsiębiorstw z branż nowych technologii (technologie informacyjne i komunikacyjne, biotechnologie itp.) i w związku z tym zjawisko to pierwotnie łączono przede wszystkim ze specyfiką branży. Coraz częściej badacze stwierdzają jednak, że *born globals* można spotkać również w innych bardziej tradycyjnych branżach, a przypisywanie tego rodzaju przedsiębiorstw wyłącznie do branż nowych technologii jest podejściem zawężonym (Nowiński, 2006, s. 96-97). Jako *born globals* podaje się konkretne przykłady wytwórców win, mebli, produktów żywnościowych wysokiej jakości, wyszukanej żywności dla smakoszy, rzemiosła artystycznego, luksusowych artykułów skórzanych i metalowych, artykułów dekoracyjnych, luksusowej odzieży ze szczególnych materiałów itp. Co więcej, zwraca się uwagę, że przedsiębiorstwa takie mogą pochodzić z krajów o różnym poziomie rozwoju gospodarczego. Przykładowo, S. Andersson i L. Wictor oraz T. Madsen i P. Servais stwierdzają, że przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione powstające w krajach o dużym rynku wewnętrznym występują przeważnie w branżach nowych technologii, podczas gdy te pochodzące z mniejszych krajów można znaleźć w innych, często tradycyjnych branżach (Duliniec, 2011b, s. 10).

Mając powyższe na uwadze, można przyjąć, że międzynarodowa przewaga konkurencyjna *born globals* jest oparta na innowacyjnych i elastycznych działaniach (związanych głównie z nowymi technologiami, ale nie wykluczających zastosowania technologii tradycyjnych) oraz oferowaniu unikatowych produktów, pomimo posiadania na ogół niewielkich zasobów. Najczęściej odbiorcy produktów tych przedsiębiorstw stanowią stosunkowo niewielki (niszowy) tzw. segment transnarodowy, choć mogą nimi być również wielkie korporacje w ramach istniejących sieci powiązań. Unikatowość oferty może wynikać z nowej, specyficznej wiedzy, niekoniecznie pozyskiwanej na rynku macierzystym, a wykorzystywanej i pogłębianej – dzięki procesom uczenia się – na rynkach zagranicznych. Może również polegać na wyraźnym odróżnieniu się od produktów obecnych już na rynku (dyferencjacji), dzięki zastosowanej technologii, wzornictwu czy innym sposobom (Duliniec, 2011a, s. 74-75).

5. PODSUMOWANIE

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że pomimo rosnącej liczby badań i publikacji na temat wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, badacze wciąż nie doszli do porozumienia w zakresie jednoznacznego zdefiniowania tego zjawiska i pojęcia *born globals*. Choć wczesna internacjonalizacja i funkcjonowanie *born globals* całkowicie nie podważa etapowych modeli rozwoju przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, to można wskazać zasadnicze różnice występujące między przedsiębiorstwami wczesnie umiędzynarodowionymi i tymi, które internacjonalizują swoją działalność w sposób stopniowy (etapowy) (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka porównawcza przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych oraz przedsiębiorstw o tradycyjnej ścieżce internacjonalizacji opartej na eksporcie (Duliniec, 2011b, s. 14-15)

Wymiar analizy	Cecha	Przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione	Podejście stopniowe (tradycyjni eksporterzy)
1	2	3	4
Charakterystyka założyciela/-li	wizja zarządcza	globalna od powstania	stopniowy rozwój obecności na rynku międzynarodowym po ugruntowaniu pozycji na rynku macierzystym
	wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe	znaczne u założyciela/-li i/lub menedżerów	nieistotne lub niewielkie wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe
	zaangażowane zarządcze	silna orientacja na wyśiłki i wyzwania wczesnej internacjonalizacji	ogólne nastawienie na realizację celów i zadań, ale brak bezpośredniego związku z internacjonalizacją
	networking (tworzenie sieci)	wykorzystanie kontaktów osobistych i biznesowych na szczeblu krajowym i międzynarodowym konieczne dla wczesnego, szybkiego i udanego wejścia na rynek międzynarodowy	luźne międzynarodowe kontakty prywatne i biznesowe; ważne jedynie kontakty z dystrybutorami na rynkach zagranicznych

Tabela 1 cd.

1	2	3	4
Potencjał przedsiębiorstwa	wiedza o rynkach i zaangażowanie na rynkach	duże i silnie umiędzynarodowione od samego początku	wolno rosnące, na podstawie wcześniej zgromadzonej wiedzy o rynku krajowym i rynkach zagranicznych
	aktywa niematerialne	unikatowe (oparte głównie na procesach zarządzania wiedzą), kluczowe dla wczesnego umiędzynarodowienia	dostępność i rola aktywów niematerialnych – niewielkie znaczenie dla udanej stopniowej internacjonalizacji
	źródła tworzenia wartości	istotne tworzenie wartości przez: dyferencjację produktu, produkty najnowszej technologii, innowacyjność technologiczną, przywództwo jakościowe	potencjał tworzenia wartości bardziej ograniczony, mniejsza innowacyjność i niekoniecznie najnowocześniejsze produkty
Istota strategii	skala i zakres działań międzynarodowych	koncentracja na niszy, silnie proaktywna strategia międzynarodowa na wielu geograficznie rozproszonych rynkach zagranicznych od początku	strategia międzynarodowa raczej reaktywna i słabiej skupiona na niszy; sprzedaż na rynkach zagranicznych: rozwój etapowy i według rosnącego dystansu kulturowego
	klienci zagraniczni: wybór, orientacja i relacje z nimi	wąsko określone grupy klientów, silna orientacja na nabywców, bliskie lub bezpośrednie relacje z klientami	na najwcześniejszych etapach umiędzynarodowienia: w gestii pośredników
	elastyczność strategiczna	bardzo duża elastyczność adaptacji do szybko zmieniających się warunków i okoliczności zewnętrznych	ograniczona elastyczność adaptacji do szybko zmieniających się warunków i okoliczności zewnętrznych

Tradycyjny model etapowej internacjonalizacji zakłada, że przedsiębiorstwo rozpoczyna działalność na krajowym rynku, a na rynki zagraniczne wchodzi przede wszystkim w formie eksportu pośredniego. Podkreśla się, że szczególnie na początku internacjonalizacji wybierane są rynki bliskie geograficznie oraz o małym dystansie psychicznym w porównaniu z krajem macierzystym. Tylko przez gromadzenie

wiedzy i doświadczenia przedsiębiorstwo może przewyższać dystans psychiczny, a ponieważ wymaga to dłuższego czasu, proces internacjonalizacji jest stopniowy i sekwencyjny. Wybór eksportu pośredniego jako podstawowej, a często jedynej formy umiędzynarodowienia nie wymaga relatywnie dużego zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą oraz charakteryzuje się niższym ryzykiem związanym z prowadzeniem biznesu w międzynarodowym otoczeniu. Dopiero w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia na zagranicznych rynkach – zgodnie z modelem uppsalskim – niektóre przedsiębiorstwa decydują się na przejście na wyższe etapy internacjonalizacji i zastosowanie jej kolejnych form (eksport bezpośredni, powiązania kooperacyjne, bezpośrednie inwestycje zagraniczne).

W przypadku *born globals* dystans psychiczny nie odgrywa tak ważnej roli, ponieważ szukają one za granicą przede wszystkim możliwości wykorzystania swoich unikalnych zasobów i/lub niszy rynkowej o charakterze transnarodowym. Dokonując wyboru formy wejścia i funkcjonowania na rynkach zagranicznych, *born globals* mogą zdecydować się na pominięcie niektórych etapów internacjonalizacji i rozpocząć ten proces nie od eksportu pośredniego, ale od form bardziej zaawansowanych, wymagających większego zaangażowania na rynkach zagranicznych (aczkolwiek często poprzestają właśnie na eksporcie pośrednim). Trzeba podkreślić, że podjęcie i realizacja decyzji o formie ekspansji zagranicznej nigdy nie należy do łatwych zadań. Przedsiębiorstwo musi mieć do zaoferowania zagranicznym odbiorcom innowacyjne, konkurencyjne produkty, posiadać międzynarodowe kontakty, znać zasady funkcjonowania biznesu międzynarodowego i umieć wykorzystywać nadarżające się okazje, a także – co szczególnie ważne w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw aspirujących do miana *born globals* – umieć zorganizować źródła finansowania dla rozpoczęcia działalności za granicą (Przybylska, 2010, s. 73-75).

W modelu uppsalskim zakładano, że przedsiębiorstwo potrzebuje długiego czasu, aby dojrzeć do podjęcia wyzwania w postaci działalności za granicą. Niewystarczające zasoby, brak informacji i wiedzy oraz doświadczenia, a także związane z tym duża niepewność i ryzyko, stanowiły barierę wejścia na rynki zagraniczne. Natomiast *born globals* rozpoczynają internacjonalizację równocześnie lub niedługo od momentu ich powstania (przyjmuje się, że mogą to być 2-3 lata). Można więc stwierdzić, że *born globals* rozpoczynają międzynarodową działalność zdecydowanie wcześniej i jednocześnie szybciej ją realizują, niż czynią to przedsiębiorstwa stopniowo internacjonalizujące swe operacje.

Ponadto w tradycyjnym podejściu do internacjonalizacji przedsiębiorstwo początkowo wchodzi na jeden rynek zagraniczny, a dopiero później – w miarę zdobywania wiedzy i doświadczenia – rozpoczyna i stopniowo zwiększa swoje zaangażowanie na kolejnych rynkach. Wejście na nowe rynki uwarunkowane jest ekonomicznym powodzeniem ekspansji na rynkach wcześniejszych. *Born globals* rozpoczynają internacjonalizację od wejścia na więcej niż jeden rynek zagraniczny. Wynika to nie tylko z proaktywnego podejścia ich założycieli czy menedżerów, ale także ze specyfiki działalności i oferowanego produktu. Działalność w branżach

nowych technologii – ze względu na coraz krótszy czas trwania cyklu życia produktu – wymaga równoczesnej ekspansji na wielu rynkach zagranicznych, a funkcjonowanie w międzynarodowych sieciach biznesowych umożliwia stosunkowo szybkie znalezienie się na wielu rynkach zagranicznych (geograficzna dywersyfikacja – działalność wpływa jednocześnie na ograniczenie niepewności i ryzyka) (Przybylska, 2010, s. 76-77).

LITERATURA

- Berliński, M. (2006). Firmy globalne od początku. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, 20. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Berliński, M. (2007). Dotychczasowe teorie internacjonalizacji wobec zjawiska firm globalnych od początku. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, 22. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Duliniec, E. (2004). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE (wyd. 2: Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE).
- Duliniec, E. (red.) (2007). *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Duliniec, E. (2011a). Koncepty przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. *Gospodarka Narodowa*, 1-2.
- Duliniec, E. (2011b). Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój. *Gospodarka Narodowa*, 5-6.
- Fan, T., Phan, P. (2007). International New Ventures: Revisiting the Influences Behind the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 38.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A., Zucchella, A. (2008). Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory. *International Business Review*, 17.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 6.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, 10.
- Jarosiński, M. (2012). Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 114. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments. *Journal of Internationalization Business Studies*, 8 (1).
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited. From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, October.

- Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8.
- Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2005). A Taxonomy of Born-Global Firms. *Management International Review*, 45.
- Knight, G., Madsen, T.K., Servais, P. (2004). An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21, 6.
- Melén, S., Nordman, E.R. (2009). The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27, 4.
- Moen, Ø., Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10, 3.
- Mort, G.S., Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship: How network Functions in Australian Born Global Firms. *International Marketing Review*, 23.
- Nowakowski, M.K. (1999). *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*. Warszawa: Difin.
- Nowiński, W. (2006). Wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw – nowy obszar badań. *Gospodarka Narodowa*, 11-12.
- Pietrasieński, P. (2005). *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Przybylska, K. (2009). Znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. In: E. Okoń-Horodyńska (red.). *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*. Warszawa: PTE.
- Przybylska, K. (2010). Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 7-8.
- Rennie, M.W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Vahlne, J.E., Ivarsson, I., Johanson, J. (2011). The Tortuous Road to Globalization for Volvo's Heavy Truck Business. Extending the Scope of the Uppsala Model. *Internationalization Business Review*, 20.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2015). Incremental versus Rapid Internationalisation of Firms: Results of Exploratory Investigation from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3, 4.
- Wach, K. (2016). Otoczenie międzynarodowe jako czynnik internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 30, 1.
- Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W., Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42.

THE CONCEPT OF *BORN GLOBALS* AND THE GRADUAL INTERNATIONALIZATION OF A CORPORATION

Summary

The article aims to outline the significance and characteristics of enterprises which are defined as *born globals* by the theory and practice of management. Moreover, the text compares and contrasts the aforementioned conceptualization with a traditional method suggesting a gradual approach to internationalization processes. The traditional conceptualization refers to the gradual nature of internationalization and indicates possible forms of taking part in foreign markets as being dependable upon the achieved stage of internalization. However, the contemporary market is characterized by the increasing significance of considerably globalized corporations in which internationalization processes cannot be defined as gradual. Basically, such enterprises are directed at foreign markets expansion from the very moment of establishment.

Keywords: international management, corporate internationalization, *born globals*

