

Wojciech Popczyk

Rozdział 18

Ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw

Przedsiębiorczość międzynarodowa

Internacjonalizacja MSP

Modele internacjonalizacji MSP

Wprowadzenie	587
18.1. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja i siły determinujące jej tempo	587
18.2. Internacjonalizacja – strategia biznesu w globalizującym się otoczeniu	593
18.2.1. Istota i motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej	593
18.2.2. Wpływ internacjonalizacji na efektywność biznesu	597
18.2.3. Modele internacjonalizacji biznesu	598
18.2.4. Rola Internetu w przyspieszonej internacjonalizacji biznesu	610
Ćwiczenia	618
Bibliografia	618

Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu międzynarodowym oraz postęp technologiczny potęgują zjawisko globalizacji polegające na ewoluowaniu rynków oraz sektorów narodowych w rynki i sektory globalne. Strategia internacjonalizacji czynnej efektywnie przystosowuje biznes do globalizującego się otoczenia, pozwala mu rosnąć i rozwijać się, trwać w dłuższej perspektywie czasu. Dzięki technologiom informacyjno-komunikacyjnym (Internet) oraz rosnącej roli rynków niszowych ekspansję międzynarodową mogą i powinny podejmować małe i średnie przedsiębiorstwa, oferujące produkty o dużej wartości dodanej. Tego typu strategia jest szczególnie istotna dla innowacyjnych przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek wschodzących, których rynki narodowe są mało chłonne dla produktów innowacyjnych z uwagi na relatywnie słabą jeszcze siłę nabywczą tamtejszych klientów. W tym przypadku kosztowne innowacje powinny być komercjalizowane w pierwszej kolejności na najbardziej atrakcyjnych rynkach zagranicznych.

Celem rozdziału jest opisanie przedsiębiorczości międzynarodowej oraz prezentacja dwóch głównych modeli ekspansji międzynarodowej biznesu: modelu tradycyjnego oraz modelu *born global*, z wyraźnym wskazaniem tego drugiego jako bardziej pożądanego, który należy rekomendować polskim przedsiębiorstwom innowacyjnym.

18.1. Przedsiębiorczość międzynarodowa – definicja i siły determinujące jej tempo

Globalizujące się otoczenie biznesu zachęca przedsiębiorców do identyfikowania i wykorzystywania szans poza granicami rynku narodowego. Po raz pierwszy pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej pojawiło się pod koniec lat 80. XX w. i towarzyszyło opisowi zmian technologicznych i kulturowych na świecie, które umożliwiały i ułatwiały biznesowi ekspansję na rynki zagraniczne [Morrow 1988].

Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej zaproponowana przez McDougall i Oviatt w 2000 r. opierała się na trzech głównych

wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka. Według wspomnianych klasyków przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją zachowań innowacyjnych, proaktywnych, obarczonych ryzykiem, wykraczających poza granice narodowe, celem których jest kreowanie wartości w organizacji. Taka definicja przedsiębiorczości międzynarodowej uwzględniała zachowania przedsiębiorcze na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Opisywała nowe przedsięwzięcia międzynarodowe, proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw czy intraprzedsiebiorczość korporacyjną.

Nie zakończyło to jednak dyskusji nad sposobem definiowania pojęcia. Główne zastrzeżenia budziło wykorzystanie przez autorów tylko trzech wymiarów orientacji przedsiębiorczej, gdy tymczasem Lumpkin i Dess [1996] zidentyfikowali ich więcej. Ponadto tworzenie nowych organizacji nie uznano za warunek konieczny przedsiębiorczości. Innowacyjne, odważne, czasami przełomowe pomysły mogą stać się podstawą zakładania nowych przedsiębiorstw albo przedmiotem transakcji wymiany z już istniejącymi organizacjami.

W świetle powyższych uwag oraz powołując się na interpretacje przedsiębiorczości Shane'a i Venkataramana [2000], którzy utrzymują, że na przedsiębiorczość składają się szanse i osobnicy, którzy je wykorzystują, Oviatt i McDougall [2005] podjęli próbę modyfikacji swojej wcześniejszej definicji i zaproponowali następującą jej postać: „Przedsiębiorczość międzynarodowa jest identyfikowaniem, twórczym interpretowaniem, oceną i wykorzystaniem szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania nowych produktów i usług”.

Należy jednak pamiętać, że rozwój biznesu, mający swój wyraz w przedsięwzięciach dostosowujących jego podsystemy do otoczenia i oznaczający w praktyce wprowadzanie innowacji, nie ogranicza się jedynie do produktów i usług, lecz także obejmuje procesy, strukturę organizacyjną, system zarządzania, strategię, konfigurację łańcucha wartości czy rynki docelowe. W przypadku gospodarek wschodzących małe i średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu niż ich odpowiedniki w gospodarkach rozwiniętych ograniczane są barierą zasobową, komunikacyjną czy barierą wiedzy o rynkach zagranicznych, co nie oznacza, że mają mniejszy potencjał kreowania nowych technologii czy produktów wiodących. Problemem dla nich jest komercjalizacja własnych produktów o dużej wartości dodanej w otoczeniu narodowym, z uwagi na ograniczoną chłonność rynków narodowych na kosztowne innowacje. Uwarunkowania rynkowe takich gospodarek zniechęcają przedsiębiorstwa do angażowania się w działalność B+R i utrudniają ich

wzrost, jeśli menedżerowie nie budują globalnej wizji własnego biznesu. Dlatego proponuję swoją modyfikację przytoczonej definicji omawianego pojęcia. **Przedsiębiorczość międzynarodowa** to identyfikowanie, twórcze interpretowanie, ocena i wykorzystywanie szans w otoczeniu międzynarodowym w celu kreowania i powiększania wartości w czasie. Taka definicja obejmuje aktywność przedsiębiorczą nie tylko w obszarze samych produktów i usług, lecz także w obszarze organizacji i zarządzania. Ponadto do przedsiębiorczości międzynarodowej została włączona aktywność indywidualnych inwestorów, poszukujących poza granicami kraju macierzystego intratnych lokat dla swojego kapitału lub kupców wykorzystujących niedoskonałości rynków.

Definicja przedsiębiorczości międzynarodowej

Studia nad przedsiębiorczością międzynarodową koncentrują się na dwóch obszarach: międzynarodowych zachowaniach przedsiębiorców oraz porównaniach kultur przedsiębiorczych w poszczególnych krajach, a w ramach tych kultur – wrażliwości na szanse w otoczeniu międzynarodowym. Przedmiotem rozważań w tym rozdziale są kwestie związane z międzynarodowymi zachowaniami przedsiębiorców i ich wpływem na kondycję przedsiębiorstw.

Tempo identyfikowania, oceny i wykorzystywania szans w otoczeniu międzynarodowym przez przedsiębiorcę w celu kreowania wartości ma w dzisiejszych czasach duży – i nie do przecenienia – wpływ na osiąganie i powiększanie przewagi konkurencyjnej oraz wzrost biznesu. Jest ono mierzone: czasem rozpoczęcia pierwszych operacji zagranicznych, jaki upływa od momentu powstania biznesu; strukturą geograficzną jego operacji zagranicznych (ilość wejść na rynki zagraniczne, zwłaszcza te o większym dystansie kulturowym, psychologicznym) oraz stopniem zaangażowania biznesu w obszar międzynarodowy (w przypadku małych i średnich firm najczęściej jest to udział sprzedaży zagranicznej w ogólnej wartości sprzedaży i jego dynamika).

Tempo ekspansji międzynarodowej biznesu jest funkcją następujących zmiennych [Oviatt, McDougall 2005]:

- infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej (możliwości),
- siły konkurencyjnej w sektorze (motywacje),
- wiedzy będącej w dyspozycji przedsiębiorstwa (zasoby),
- relacji sieciowych przedsiębiorcy (zasoby),
- profilu osobowego przedsiębiorcy i jego orientacji (zasoby).

Szybki, dostępny, coraz tańszy transport, technologie komunikacyjne ułatwiające i przyspieszające wymianę informacji oraz tworzenie i powiększanie sieci współpracy stanowią fundament umożliwiający i urealnijający wykrywanie szans w otoczeniu międzynarodowym oraz szybką ekspansję międzynarodową biznesu. Przedsiębiorstwa z sektora

e-handlu oraz studia gier komputerowych *online* mogą zaistnieć w otoczeniu międzynarodowym dzięki technologiom IT.

Druga zmienna związana jest z zachowaniami strategicznymi konkurentów. Groźba imitacji technologii czy formuły biznesu przez konkurentów krajowych, zagranicznych i próba ich komercjalizacji jako własnych w świecie – motywuje, a wręcz zmusza młode przedsiębiorstwa oferujące produkty o dużej wartości dodanej do przeciwdziałania tego typu praktykom i podjęcia szybkiej internacjonalizacji. Wpływ konkurencji na orientację międzynarodową biznesu przejawia się także tym, że przedsiębiorstwa coraz więcej środków przeznaczają na B+R, aby utrzymać lub powiększać przewagę konkurencyjną nad rywalami, jednak mają coraz mniej czasu na odzyskanie poniesionych nakładów z uwagi na skracanie się cyklu życia technologii i produktów. Dzięki ekspansji międzynarodowej są w stanie zwiększyć skalę produkcji oraz zakres działalności, co przyspiesza komercjalizację ich innowacji, gwarantuje zwrot poniesionych nakładów i wygenerowanie środków na kolejne prace rozwojowe. Przykładem tego jest sektor biotechnologii.

Wiedza determinująca szybkość internacjonalizacji jest dwuskładnikowa: to wiedza na temat rynków zagranicznych oraz wiedzochłonność oferowanych produktów, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza o rynkach zagranicznych, zwłaszcza ta będąca wynikiem doświadczenia i mająca charakter niejawny, niepisany, odgrywała decydującą rolę w rozpoczynaniu i przebiegu ekspansji zagranicznej w teorii procesowej internacjonalizacji. Bardzo często wcześniejsza wiedza i doświadczenie przedsiębiorcy oraz jego zespołu na temat rynków zagranicznych, wyniesione z pracy w korporacjach zagranicznych lub dłuższego przebywania poza granicami kraju macierzystego, inicjowały ekspansję zagraniczną. Przedsiębiorstwo – wraz z kumulacją wiedzy o rynkach zagranicznych, nabywanej w procesie uczenia się – zwiększało swoje zaangażowanie biznesowe w ten obszar. Współcześnie wiedzę taką nabywa się szybciej dzięki technologiom komunikacyjnym i ponadgranicznym relacjom sieciowym, a także możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczeń rynkowych lokalnych partnerów.

Różnice w szybkości internacjonalizacji firm mogą wynikać z poziomu unikalności, innowacyjności, złożoności wiedzy wykorzystywanej przez nie do produkcji wyrobów lub świadczenia usług [Bell *et al.* 2003]. **Przedsiębiorstwa tradycyjne**, które przystosowują istniejące, znane technologie do oczekiwań nowych rynków zagranicznych zwykle rosną w otoczeniu międzynarodowym w sposób inkrementalny i powolny. Zasadniczym aktem przedsiębiorczym w ich przypadku jest wykorzystanie istniejącego i eksploatowanego wcześniej pomysłu

w nowej lokalizacji (na nowym rynku zagranicznym). Przedsiębiorstwa nietradycyjne dzielą się na te **wykorzystujące istniejącą wiedzę** i te **generujące nową wiedzę**. Te pierwsze wykorzystują bardziej złożoną, unikalną wiedzę do projektowania czy modyfikowania produktów o większej wartości dodanej, ulepszania metod produkcji lub efektywniejszego świadczenia usług. Takie firmy internacjonalizują się szybciej, ponieważ osiągnęły przewagę konkurencyjną, którą można wykorzystać w wielu krajach jednocześnie. Trzeci typ przedsiębiorstw ma w posiadaniu wiedzę najnowszą, przełomową, zaawansowaną, chronioną patentem. Nowa technologia generuje nieznaną do tej pory, rewolucyjne produkty. Dzięki trwałej przewadze konkurencyjnej i zapotrzebowaniu na innowacyjne technologie przedsiębiorstwa te rozwijają się międzynarodowo najszybciej. W przypadku przedsiębiorstw generujących wiedzę czy przedsiębiorstw wykorzystujących wiedzę pochodzącą z gospodarek wschodzących szybka komercjalizacja wykreowanej przez nich wartości na najatrakcyjniejszych rynkach zagranicznych jest warunkiem koniecznym sukcesu – rozwoju i wzrostu.

Przykład 1

Przykładem tradycyjnych polskich przedsiębiorstw są te funkcjonujące w sektorze przetwórstwa owocowo-warzywnego: Firma Bracia Urbanek, Rolnik, Dawtona, firmy z NewConnect. Dywilan S.A., Lug S.A., Kupiec S.A., Brijui S.A. wykorzystują istniejącą wiedzę do powiększania wartości dodanej, natomiast przedsiębiorstwami wiedzy są Medicalgorithmics S.A. (technologie), Pharmena S.A. (biotechnologie).

Wcześniej ukształtowane sieci personalne przedsiębiorcy mogą być instrumentem przyspieszenia ekspansji zagranicznej biznesu pod warunkiem osiągnięcia przez niego znaczącej pozycji w ramach tych sieci [Coviello, Munro 1995]. Relacje interpersonalne, zwłaszcza te ponadgraniczne, pomagają młodym przedsiębiorczym firmom identyfikować szanse w otoczeniu międzynarodowym, budować tam swoją wiarygodność i podejmować strategie kooperacji w ramach aliansów strategicznych, a także mieć wpływ na wybór zagranicznych rynków docelowych. Można powiedzieć, że relacje te determinują strukturę geograficzną operacji zagranicznych przedsiębiorstwa.

Przy ocenie wpływu sieci na tempo ekspansji międzynarodowej biznesu uwzględnia się jej trzy parametry: siłę powiązań uczestników w sieci, wielkość sieci i jej gęstość. Relacje między uczestnikami sieci mogą być silne, trwałe, emocjonalne, oparte na zaufaniu, solidarności, wzajemności. Ponieważ takie relacje wymagają większego

zaangażowania i utrzymania, a młode firmy ograniczone są barierą zasobową, nie mogą mieć charakteru dominującego w sieciach przedsiębiorców. W przeciwieństwie do nich słabe relacje w sieci mają charakter tylko przyjacielski i biznesowy, wymagają mniejszego zaangażowania i utrzymania, a zatem jest ich znacznie więcej. Identyfikacja szans międzynarodowych oraz ich wykorzystywanie przebiega szybciej dzięki dużej ilości powiązań w sieci. Im więcej bezpośrednich i pośrednich powiązań słabych, tym dana sieć uznawana jest za większą i przedsiębiorstwo potencjalnie może być obecne w większej liczbie krajów, na większej liczbie rynków zagranicznych. Sieci o mniejszej gęstości, czyli o luźnych związkach lub ich braku między zagranicznymi partnerami młodego przedsiębiorstwa, pozwalają pozyskiwać od nich w większym stopniu unikalne, nowe informacje na temat obsługiwanych przez nich rynków niż w przypadku, gdyby tych partnerów łączyły silniejsze więzi. Chociaż silne powiązania w sieci i jej duża gęstość mogą ograniczać tempo ekspansji zagranicznej biznesu, to mają pozytywny wpływ na intensywność działań i ich efektywność, rentowność. Zaufanie, solidarność, wsparcie zasobowe przez uczestników sieci zmniejsza postrzegane ryzyko związane z ekspansją zagraniczną i zachęca młode przedsiębiorstwa do większego zainwestowania kapitałowego w rynki zagraniczne.

Przykład 2

Wyniki pierwszych badań empirycznych, w których wykorzystano teorię kapitału społecznego do wyjaśnienia mechanizmu pojawiania się mikroprzedsiębiorstw wielonarodowych i większego angażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w rynki zagraniczne zostały opublikowane w 2010 r., co świadczy o aktualności tematu [Prashantham 2004]. Przedmiotem badań była ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw hinduskich z sektora IT (*software*), które z uwagi na niewystarczającą chłonność rynku narodowego zmuszone są do poszukiwania szans rozwojowych w obszarze międzynarodowym. Sieci wykrytych relacji ponadnarodowych miały charakter etniczny i generowały takie zasoby, jak solidarność, wspólny system wartości, altruizm.

Cechy osobowe przedsiębiorcy stanowią zmienną integracyjną (mediacyjną) o największym znaczeniu dla rozpoczęcia i tempa ekspansji zagranicznej biznesu. Cechy te kształtują wrażliwość przedsiębiorcy na pojawiające się szanse, sposób ich interpretowania, ocenę możliwości i konieczności (motywację) ich wykorzystania. Zalicza się do nich:

- cechy demograficzne i kompetencje zawodowe: wiek, narodowość, wyznanie, kwalifikacje branżowe, kompetencje menedżerskie

(szczególnie przydatna wiedza w zakresie zarządzania strategicznego i międzynarodowego), znajomość języków obcych i biegłość w technologiach komunikacyjno-informatycznych,

- system wartości: orientacja przedsiębiorcza (skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność, proaktywność, gotowość do rywalizacji, autonomia), mobilność kompetencyjna i przestrzenna, zwłaszcza międzynarodowa, umiejętność współdziałania i kooperacji, otwartość na nowe znajomości i umiejętność budowania kapitału społecznego/relacyjnego, znaczenie reputacji,
- postawy: stosunek do globalizacji, tolerancja międzykulturowa i religijna, orientacja na wiedzę i rozwój, posiadanie pasji,
- doświadczenie: liczba lat przepracowanych w biznesie międzynarodowym, obycie międzynarodowe (częstotliwość wyjazdów zagranicznych, regularne uczestnictwo w targach i wystawach międzynarodowych, dłuższe pobyty zagraniczne prywatne/służbowe, posiadanie rodziny zagranicą, małżeństwa mieszane).

Przykład 3

Marek Dziubiński, prezes Medicalgorithmics S.A., Jolanta Zwolińska, założycielka firm Soraya, Dermika, nieżyjący już Wojciech Inglot, założyciel INGLOT Cosmetics – mogą służyć za przykłady przedsiębiorców posiadających cechy, system wartości i zachowania pożądanego przez liderów funkcjonujących w globalizującym się otoczeniu, w którym zasoby niematerialne decydują o sukcesie.

Tempo internacjonalizacji biznesu jest jednym z kryteriów odróżniających model globalny od modelu tradycyjnego internacjonalizacji, które zostały szczegółowo scharakteryzowane w podrozdziale 18.2.3.

18.2. Internacjonalizacja – strategia biznesu w globalizującym się otoczeniu

18.2.1. Istota i motywy internacjonalizacji działalności gospodarczej

Pogłębiające się procesy globalizacyjne w otoczeniu biznesu, zmiany technologiczne, polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe,

z jednej strony tworzą nowe wyzwania konkurencyjne dla przedsiębiorstw, z drugiej – kreują dla nich szanse i możliwości. Umiedzynarodowienie działalności biznesowej pozwala wykorzystywać te szanse i rozwijać się szybciej, niż w przypadku skoncentrowania się tylko na otoczeniu narodowym. Podobnie jak w przypadku globalizacji, w literaturze przedmiotu występuje wiele definicji internacjonalizacji. „Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być rozumiana jako rozwój przedsiębiorstwa, a tym samym stanowi kontynuację teorii firmy. **Internacjonalizacja przedsiębiorstwa** jest interpretowana zarówno jako proces lub jako zmiana jego sfery działalności” [Nowakowski (red.) 2005]. J. Rymarczyk [2004] pojęcie internacjonalizacji interpretuje jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Internacjonalizacja może mieć charakter czynny lub bierny. **Internacjonalizacja czynna** oznacza ekspansję biznesu na rynki zagraniczne w formie eksportu, kontraktów lub bezpośrednich inwestycji zagranicznych według jednej z czterech koncepcji funkcjonowania na nich: wielonarodowej, międzynarodowej, globalnej lub transnarodowej. **Internacjonalizacja bierna** oznacza brak aktywności biznesu poza granicami rynku macierzystego i sprowadza się do nabywania przez niego produktów, zasobów i umiejętności od przedsiębiorstw zagranicznych. Najczęściej spotykanymi formami internacjonalizacji biernej są: import, zakup licencji, zakup technologii, uczestnictwo w systemie franszyzy, rola poddostawcy w stosunku do gracza globalnego. Skoncentruję się tutaj na internacjonalizacji czynnej, którą definiuję jako **strategię rozwoju biznesu zorientowaną na szanse globalne i będącą reakcją przedsiębiorczą na pogłębiający się proces globalizacji otoczenia, w którym funkcjonuje**. Miarą ilościową poziomu zaangażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w obszar międzynarodowy jest udział procentowy sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem, zaś miarą skumulowaną jakości i intensywności ich aktywności międzynarodowej jest obrany model internacjonalizacji: tradycyjny/ewolucyjny lub globalny.

Definicje internacjonalizacji

Motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności poza granicami kraju macierzystego są zróżnicowane, jednak w ostatecznym rozrachunku wiążą się z lepszymi możliwościami wzrostu, podnoszeniem efektywności funkcjonowania, poprawą pozycji konkurencyjnej. Możemy podzielić je na cztery podstawowe grupy według kryterium korzyści, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo, tzn. motywy rynkowe, motywy kosztowe, motywy zaopatrzeniowe i motywy polityczne.

Motywy rynkowe związane są z poszukiwaniem nowych rynków zbytu i dążeniem przedsiębiorstwa do poprawy wyników

Motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności poza granicami kraju macierzystego z punktu widzenia zamierzonych korzyści można podzielić na: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne.

ekonomicznych. Do grupy motywów rynkowych zalicza się także możliwość wykorzystania przez firmę posiadanej już nad konkurentami zagranicznymi przewagi technologicznej, organizacyjnej lub osiągnięcie jej dzięki orientacji na zasoby globalne. Decyzja o ekspansji na rynki zagraniczne może wiązać się z utratą atrakcyjności rynku macierzystego, spadkiem tempa jego wzrostu, stagnacją lub zaostreniem się konkurencji. Szybkie zmiany technologiczne, skracanie się cyklu życia technologii wymusza na przedsiębiorstwach lokowanie innowacyjnych produktów jednocześnie na wielu atrakcyjnych rynkach w celu szybszej amortyzacji kosztów poniesionych na prace badawczo-rozwojowe oraz przeciwdziałania imitacji technologii przez konkurentów. W szczególnej sytuacji są młode, innowacyjne przedsiębiorstwa pochodzące z gospodarek wschodzących, których rynki nie są jeszcze w stanie wchłonąć kosztownych, unikalnych technologii i jedynym sposobem na ich komercjalizację jest ekspansja na rynki państw rozwiniętych o wysokiej kulturze przedsiębiorczej i innowacyjnej. Inne motywy należące do tej grupy to: tzw. efekt naśladownictwa – przedsiębiorstwo dąży do ekspansji zagranicznej wskutek podjęcia podobnych działań przez kluczowych konkurentów; chęć rozłożenia ryzyka gospodarczego i politycznego (sprzedaż na wielu rynkach zapewnia przedsiębiorstwu większą stabilizację, a jego pozycja nie jest uzależniona wyłącznie od jednego rynku); podążanie za kluczowym klientem. Ten ostatni motyw dotyczy głównie banków, towarzystw ubezpieczeniowych, firm transportowo-logistycznych, firm konsultingowych czy innych firm świadczących usługi podmiotom podejmującym strategię internacjonalizacji. W obawie przed możliwością korzystania przez nich z usług konkurentów zagranicznych wymienione przedsiębiorstwa uruchamiają działalność na tych rynkach, na które wchodzi dotychczasowi klienci, aby zachować kontynuację ich obsługi.

Motywy
rynkowe inter-
nacionalizacji
biznesu

Motywy kosztowe wiążą się z obniżaniem kosztów działalności w całym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa lub w wybranych jego ogniwach celem poprawy pozycji kosztowej wobec konkurentów oraz zwiększenia rentowności. Źródłem redukcji kosztów jest ekonomika skali wynikająca ze wzrostu produkcji i sprzedaży na więcej niż jednym rynku, efekt doświadczenia i uczenia się poprzez wyprodukowanie większej, skumulowanej ilości produktów oraz większa pozycja przetargowa wobec dostawców. Przy obecnym poziomie globalizacji, swobodzie przepływu kapitału i produktów, malejących kosztach transportu, dzięki technologiom komunikacyjno-informacyjnym, umożliwiającym sprawne zarządzanie operacjami zagranicznymi, przedsiębiorstwa poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne lub

Motywy kosz-
towe podej-
mowania przez
przedsiębior-
stwa działalno-
ści poza gra-
nicami kraju
macierzystego

poprzez produkcję zleconą (kontraktową) są w stanie wykorzystywać przewagi komparatywne innych państw. Dostęp do tańszej siły roboczej, tańszych surowców, tańszej energii, niższych podatków, tańszego finansowania w obszarze międzynarodowym zachęca przedsiębiorstwa do lokowania tam poszczególnych swoich funkcji, zwłaszcza produkcji, dla redukcji kosztów i poprawy pozycji konkurencyjnej w tym względzie.

Motywy zaopatrzeniowe związane są z importem surowców, materiałów czy technologii niezbędnych do wytworzenia konkurencyjnego produktu przedsiębiorstwa. Przyczyną takiej aktywności może być ograniczony dostęp do określonych zasobów w kraju macierzystym lub ich niższa cena na rynkach zagranicznych, albo też możliwość dodania większej wartości produktowi finalnemu dzięki unikalnym właściwościom tych zasobów.

Motywy polityczne wiążą się z bezpieczeństwem prowadzenia działalności biznesowej, porządkiem prawnym i polityką gospodarczą w poszczególnych krajach. Przepisy prawne regulujące działalność gospodarczą mogą wspierać lub ograniczać w różnym zakresie aktywność przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Przykładem wsparcia w Polsce są strefy ekonomiczne, które oferują wiele przywilejów inwestorom podejmującym działalność na ich terytorium. Motywem internacjonalizacji może być zatem chęć rozłożenia ryzyka politycznego lub przeniesienie działalności gospodarczej do kraju o większej stabilności gospodarczej i politycznej.

Obserwując zachowania strategiczne przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym od lat 90. ubiegłego wieku można zauważyć rosnącą popularność działań polegających na defragmentacji łańcucha wartości biznesu i ponownej jego konfiguracji globalnej. Polega to na lokowaniu poszczególnych funkcji podstawowych biznesu w krajach, gdzie istnieje prawdopodobieństwo dodania na ich poziomie największej wartości lub (a czasami i) największej redukcji kosztów. W związku z tym zasadne jest wymienić jeszcze jedną grupę motywów internacjonalizacji, mianowicie **motywy optymalizacji łańcucha wartości biznesu**. Dzięki tego typu rozwiązaniom przedsiębiorstwo istotnie poprawia swoją pozycję konkurencyjną w zakresie superwartości oferowanej klientom oraz w zakresie pozycji kosztowej.

Motywy zaopatrzeniowe internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Motywy polityczne podejmowania działalności poza granicami kraju macierzystego

18.2.2. Wpływ internacjonalizacji na efektywność biznesu

Internacjonalizacja działalności gospodarczej stanowiła i nadal stanowi instrument wzrostu, poprawy efektywności funkcjonowania biznesu oraz wykorzystywania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Za miarę efektywności biznesu możemy przyjąć wskaźnik rentowności majątku (ROA) lub wskaźnik zwrotu ze sprzedaży (ROS). Poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw – bądź dużych na początku kariery międzynarodowej – ustala się jako udział sprzedaży zagranicznej w wartości sprzedaży ogółem.

Wyniki badań empirycznych małych i średnich przedsiębiorstw japońskich obecnych na rynkach zagranicznych, opublikowane w 2001 r. wykazały, że charakter relacji między stopniem zaangażowania się w rynki zagraniczne a osiąganymi wynikami przez tę populację firm jest skomplikowany i zależy od strategii wchodzenia na rynki zagraniczne (eksport czy bezpośrednie inwestycje zagraniczne) oraz od uczestnictwa w ponadgranicznych sieciach relacji społecznych [Lu, Beamish 2001].

Coraz większe angażowanie się w **eksport** produktów na rynki zagraniczne wiąże się ze wzrostem, często realizowaniem wyższych cen, a także wyższą efektywnością biznesu pod warunkiem stabilności waluty krajowej lub jej deprecjacji. Kiedy waluta narodowa się umacnia, efektywność biznesu jest negatywnie skorelowana ze wzrostem stopnia jego internacjonalizacji. Wybór **bezpośrednich inwestycji zagranicznych** jako strategii wchodzenia na rynki zagraniczne przez małe i średnie przedsiębiorstwa skutkuje na początku ekspansji spadkiem efektywności biznesu. Wraz ze wzrostem dalszego angażowania się kapitałowego w rynki zagraniczne następuje okres stabilizacji efektywności, po którym zaczyna ona szybko rosnać. Tę zależność między stopniem internacjonalizacji biznesu a osiąganymi wynikami – jego efektywnością – można przedstawić w postaci wykresu o kształcie litery „U”. Źródłem początkowego spadku efektywności są: błędy, wyższe koszty transakcyjne, koszty niezbędnego kapitału wynikające z bariery zasobowej, bariery braku wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz braku doświadczenia w zakresie poruszania się po nich. Umiejętności zarządzania biznesem nabyte w otoczeniu narodowym są mniej przydatne na kulturowo, ekonomicznie, społecznie, prawnie i politycznie zróżnicowanych rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które nie zrażają się początkowymi trudnościami i niepowodzeniami

oraz są zdeterminowane wykorzystywać szanse międzynarodowe, nabywają nowe doświadczenia i rozwijają nowe, kluczowe umiejętności w procesie uczenia się. Efektem tego jest pozytywna i znacząca korelacja między wzrostem międzynarodowym a efektywnością biznesu. Wspomniane badania empiryczne potwierdzają wcześniejsze tezy iż **ponadgraniczne sieci personalne przedsiębiorcy i sieci współpracy na poziomie organizacyjnym** wywierają silny, pozytywny wpływ na przebieg internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa oraz zapobiegają możliwym spadkom efektywności ich działania w pierwszym okresie międzynarodowej ekspansji inwestycyjnej. Dostęp do zasobów partnerów z sieci pozwala im pokonywać barierę finansową i barierę wiedzy na temat specyfiki rynków lokalnych, tamtejszych zwyczajów biznesowych i strategii funkcjonowania. Sieci ponadgraniczne zmniejszają groźbę popełniania błędów, ponoszenia wyższych kosztów transakcyjnych czy niepewności i ryzyka w początkowej fazie ekspansji międzynarodowej.

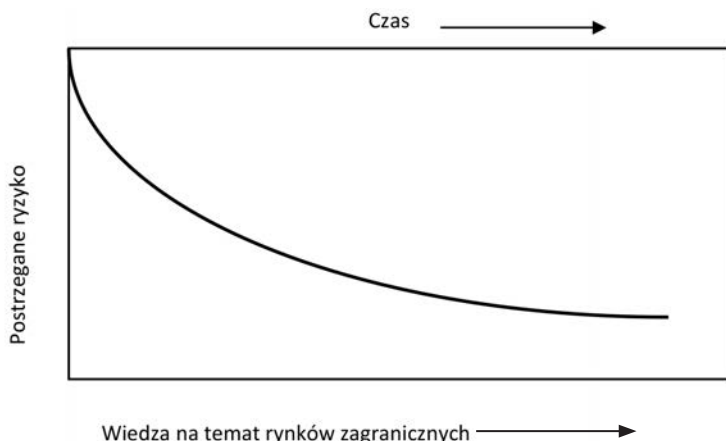
18.2.3. Modele internacjonalizacji biznesu

Model tradycyjny

Internacjonalizację przedsiębiorstw przez długi okres czasu traktowano jako proces narastający (inkrementalny), podczas którego firmy grawitują ku „psychologicznie bliskim” rynkom zagranicznym i zwiększają stopniowo, w sposób przemyślany, swoje zaangażowanie w nich, przechodząc kolejne etapy ewolucyjne. „Psychologicznie bliskie” rynki zagraniczne to te, które są zbliżone kulturowo czy językowo do rynku macierzystego i najczęściej leżą w jego sąsiedztwie. Z punktu widzenia menedżerów inicjujących ekspansję międzynarodową można byłoby określić je jako najłatwiejsze, najwygodniejsze lokalizacje dla operacji międzynarodowych. Najczęściej jednak kryterium „bliskości psychologicznej” nie pokrywa się z kryterium efektywnościowym.

W miarę upływu czasu i kumulacji wiedzy na temat rynków zagranicznych oraz technik poruszania się na nich, firmy angażują coraz więcej zasobów w działalność międzynarodową i planują ekspansję na rynki coraz bardziej odległe „psychologicznie”. Ewolucyjny charakter poczynań w opisywanym modelu dotyczy nie tylko wyboru geograficznych kierunków internacjonalizacji, lecz także wyboru sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne. Firmy będące na początkowym etapie ekspansji międzynarodowej decydują się na najmniej ryzykowne

Tradycyjny model internacjonalizacji oznacza inkrementalną, ostrożną ekspansję międzynarodową biznesu, po osiągnięciu mocnej pozycji konkurencyjnej na rynku narodowym.



Rysunek 18.1. Wpływ wiedzy kumulowanej w czasie na dynamikę internacjonalizacji

Źródło: Root [1994], s. 74.

formy eksportu, ale mające wiele ograniczeń i niepozwalające w pełni wykorzystać szans w otoczeniu międzynarodowym. Wraz ze wzrostem stopnia internacjonalizacji, firmy wybierają coraz bardziej zaawansowane formy kapitałowe, czyli bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Wiedza krytyczna niezbędna do podjęcia ekspansji międzynarodowej i jej rozwoju ma dwa wymiary:

- 1) wiedza o rynkach zagranicznych: wielkość i dynamika rynku, infrastruktura marketingowa, regulacje prawne, uwarunkowania kulturowe, standardy biznesowe, poziom ryzyka ekonomicznego i politycznego,
- 2) umiejętności operacyjne (techniczne): konstruowanie kontraktu międzynarodowego, znajomość jego podstawowych klauzul, znajomość regulacji międzynarodowych, tworzących źródło dobrych praktyk w operacjach zagranicznych i pozwalających redukować ryzyko transakcyjne i komunikacyjne (INCOTERMS, L/C, D/P, D/A, instytucjonalne formuły ubezpieczeniowe itp.)

Zakłada się w opisywanym modelu, że to właśnie wiedza, będąca głównie efektem doświadczenia (uczenia się w praktyce), pozwala identyfikować szanse i zagrożenia na rynkach zagranicznych, podejmować trafne decyzje o zwiększeniu zaangażowania zasobów w aktywność międzynarodową, co będzie skutkowało większą efektywnością funkcjonowania, a zatem jest warunkiem postępującej ekspansji biznesu na rynkach zagranicznych. Postępy w kumulowaniu wiedzy rynkowej

i operacyjnej determinują stopień, tempo i zakres internacjonalizacji biznesu. W latach 70., kiedy model powstawał w warunkach niskiego jeszcze poziomu globalizacji rynków, uznawano wiedzę na temat konkretnego rynku zagranicznego za na tyle specyficzną i unikalną, że jej aplikacja w ekspansji na inne rynki zagraniczne wydawała się ograniczona.

Założeniem tradycyjnego, ewolucyjnego czy inkrementalnego modelu internacjonalizacji jest osiągnięcie dobrej pozycji konkurencyjnej w kraju macierzystym przed rozpoczęciem ekspansji międzynarodowej. Taki model zachowań przedsiębiorstw w zakresie ekspansji zagranicznej stał się podstawą **procesowej teorii internacjonalizacji** [Johanson, Vahlne 1977].

Przykład 4

Większość przedsiębiorstw powstałych na długo przed pojawieniem się technologii IT rozpoczęła ekspansję międzynarodową według modelu tradycyjnego. Obecnie sektor świeżych owoców i warzyw, ich przetwórstwa, sektor materiałów budowlanych, sektor odzieżowy (LPP), sektor kosmetyczny (Dr Irena Eris, Oceanic, Ziaja) są przykładami przedsiębiorstw, które w większości rozwijają się międzynarodowo według modelu tradycyjnego.

Przedstawione podejście wraz z upływem czasu napotkało na krytykę. Wielu oponentów sugeruje, że globalizacja rynków, znoszenie barier celnych i pozacelnych, procesy integracyjne, rozwój technologii informacyjnych i produkcyjnych itp. zmniejszyły niepewność i zwiększyły dostępność do wiedzy rynkowej. Dlatego też firmy mogą angażować zasoby w obszar międzynarodowy o wiele szybciej, niż w przyrostowy, etapowy sposób [Bengtsson 2004].

Drugi rodzaj krytyki skierowany jest ku koncepcji „dystansu psychologicznego (kulturowego)”. Już w 1990 r. Nordström argumentował, że świat stał się o wiele bardziej homogeniczny, co w konsekwencji zmniejsza „dystans psychologiczny”. Wielu badaczy, wskazuje też na strategiczne przesłanki wyboru rynku zagranicznego. W szczególności dotyczy to małych i średnich firm nowych technologii, które często wybierają strategię międzynarodowej koncentracji na rynkach niszowych [Johanson, Vahlne 1990].

Model nowych przedsięwzięć międzynarodowych (*born globals*)

Już w latach 80. XX w. trwały dyskusje na temat wczesnej, gwałtownej internacjonalizacji obserwowanych przypadków przedsiębiorstw (*rapid internationalization*). Posługiwano się zwrotem *leapfrogging* [Hedlund, Kverneland 1985] w celu określenia sytuacji, w której firma przeskakuje poszczególne etapy w **procesowej, szwedzkiej teorii internacjonalizacji**. Powodem takiego zachowania była homogenizacja rynków eksportowych na skutek rosnącej globalizacji i zajęcie przez internacjonalizację centralnej pozycji w strategii przedsiębiorstwa [Rasmussen, Madsen 2002]. Podjęto próby łączenia wczesnej internacjonalizacji z młodymi przedsiębiorstwami technologicznymi, które z uwagi na oferowane produkty o dużej wartości dodanej i niszowych klientach docelowych zmuszone były orientować się na rynki zagraniczne w celu szerszej i szybszej komercjalizacji technologii.

Na początku lat 90. pojawiało się coraz więcej małych przedsiębiorczych firm, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji zorientowane były na ekspansję międzynarodową i w porównaniu z innymi krajowymi firmami realizowały wyższy wzrost. Zjawisko to stało się wyzwaniem dla procesowej teorii internacjonalizacji.

Jako pierwsza zjawisko wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw na dużą skalę zidentyfikowała firma McKinsey & Co. w 1993 r. W swoim raporcie opisującym badania firm australijskich stwierdziła, że 20% badanej populacji rozpoczęło eksport wkrótce po założeniu. Firmy, które od samego początku postrzegają świat jako swój rynek, nie traktują zagranicznych rynków jako użytecznych dodatków do rynku krajowego, a rynku krajowego jako wsparcia dla swego międzynarodowego biznesu, zostały nazwane ***born global*** i zapoczątkowały rozwój **teorii internacjonalizacji nowych przedsięwzięć**. W raporcie stwierdzono istnienie dwóch grup eksporterów:

- 1) firmy z siedzibą w kraju rodzinnym, z silną pozycją budowaną latami, z dużymi umiejętnościami, solidną sytuacją finansową; po osiągnięciu znaczącej pozycji w kraju macierzystym, w Australii, zaczęły orientować się na wzrost poprzez eksport,
- 2) firmy *born global* – około 20% badanej populacji – podejmowały eksport średnio w okresie do dwóch lat od założenia firmy, przy czym 75% sprzedaży pochodziło z eksportu, a ich wkład w całkowity eksport badanej grupy wyniósł około 20%.

Określenie „**międzynarodowe nowe przedsięwzięcie**” (*international new venture* – INV) wprowadzili Benjamin M. Oviatt i Patricia P. McDougall w 1994 r., definiując je jako przedsiębiorstwo, które

Model globalny internacjonalizacji oznacza szybką ekspansję międzynarodową podjętą wkrótce po powstaniu biznesu, w celu komercjalizacji dużej wartości dodanej na najbardziej atrakcyjnych rynkach świata.

od samego początku szuka źródeł znaczącej przewagi konkurencyjnej w zasobach i skali sprzedaży w wielu krajach. Cechą wyróżniającą tych start-upów jest ich międzynarodowe pochodzenie, o czym świadczy wielonarodowa struktura posiadanych przez nich zasobów oraz posługiwanie się kryterium efektywnościowym przy wyborze rynków docelowych (orientowanie się na rynki najbardziej rentowne i rozwojowe).

E. S. Rasmussen i T. K. Madsen [2002] stworzyli na potrzeby własnych badań bardziej operacyjną definicję zjawiska. **Międzynarodowym nowym przedsięwzięciem** określają firmę produkcyjną z udziałem eksportu w ogólnej sprzedaży na poziomie 25% i więcej, która rozpoczęła działalność eksportową w ciągu 3 lat po założeniu. W związku z tym, że opisywane zmiany w modelu internacjonalizacji nie są do końca zbadane, definiowanie międzynarodowego nowego przedsięwzięcia jest kwestią otwartą. Niektórzy badacze prezentowanego zjawiska twierdzą, że międzynarodowe nowe przedsięwzięcia dotyczą najnowszych technologii; inni dodają, że źródłem przyspieszonej internacjonalizacji jest **wiedza i zachowania przedsiębiorcze założycieli/menedżerów w skali globalnej (przedsiębiorczość międzynarodowa)**, które pozwalają na wykrywanie wysoce wyspecjalizowanych nisz globalnych i kierowanie do nich wystandaryzowanych produktów o dużej wartości dodanej.

G. A. Knight i s. T. Cavusgil [1996] zwrócili uwagę na następujące okoliczności, które będą sprzyjały zwiększaniu się populacji *born global*:

- wzrost tempa zmian technologicznych, zwłaszcza w sektorach „wiedzołłonnych”,
- wysoce mobilna natura takich zasobów, jak wiedza,
- nowe technologie komunikacyjne, umożliwiające sprawne zarządzanie operacjami zagranicznymi,
- tendencje do tworzenia się sieci globalnych,
- znaczenie nisz rynkowych, większy popyt na produkty wysoce wyspecjalizowane,
- cechy funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw.

Niezbędne do zrozumienia istoty firm *born global* jest wskazanie, jakiego rodzaju produkty/usługi te firmy oferują. Panuje przekonanie, że *born globals* to głównie firmy z sektorów wysokich technologii, lecz nie brak opinii wskazujących na ich występowanie w tradycyjnych, dojrzałych przemysłach. Najczęściej stosowany jest podział młodych przedsiębiorstw globalnych na **knowledge-based** (oparte na wiedzy) i **knowledge and/or service intensive** (wykorzystujące nowoczesną wiedzę w obszarach tradycyjnych). Obie grupy mogą być definiowane jako

Born global lub *international new venture* jest młodym, innowacyjnym przedsiębiorstwem zorientowanym na szanse globalne już w fazie przedsiębiorczej swojego cyklu życia.

posiadające produkty o wysokiej wartości dodanej, wynikającej z wiedzy osadzonej zarówno w produkcie, jak i procesach. Generalną różnicą między tymi dwoma grupami jest to, że firmy *knowledge-based* powstają z powodu pojawiania się nowych technologii (takich jak IT, biotechnologia itd.). Rozwijają lub przejmują wiedzę, bez której nie mogłyby istnieć (np. sprzedawcy oprogramowania, dostawcy usług internetowych, *call centers* itd.). Stąd wiedza pojmowana jest jako podstawowa kompetencja firmy. Z kolei firmy *knowledge and/or service intensive* mogą używać wiedzy w celu rozwoju swych ofert, poprawienia wydajności, jakości, innowacyjności, wprowadzania nowych metod produkcji i/lub świadczenia usług. Przykładem może być stosowanie przez niektóre firmy odzieżowe i tekstylne nowych, zaawansowanych technologicznie tkanin wytwarzanych z użyciem komputerowego wspomaganie projektowania (CAD) i/lub komputerowego wspomaganie produkcji (CAM).

Przykład 5

Pharmena S.A. powstała w 2002 r. w celu komercjalizacji badań naukowych w zakresie biotechnologii. Jest przykładem przedsiębiorstwa *knowledge-based*. Od samego początku internacjonalizacja biznesu stanowiła zasadniczy trzon strategii wzrostu i rozwoju spółki. W latach 2005–2006 Pharmena S.A. założyła dwie spółki: Pharmena North America Inc. (obecnie Cortria Corporation) z siedzibą w Bostonie, która koncentruje się na prowadzeniu badań klinicznych w USA i Kanadzie nad innowacyjnym w skali światowej lekiem przeciwmiażdżycowym, a także Dermena North America Inc., odpowiedzialną za wprowadzenie na rynek amerykański dermokosmetyków produkowanych przez spółkę. Dermokosmetyki te, wytwarzane na bazie technologicznie zaawansowanej formuły oraz lek oparty na 1-MNA – unikalnej technologii (nad którym wciąż trwają w Cortria Corporation w Bostonie czasochłonne i wymagające testy kliniczne), z uwagi na koszty prac badawczych mogą być efektywnie komercjalizowane na rynkach dynamicznych i gotowych na wchłanianie tego typu kosztownych innowacji. Rynek amerykański i kanadyjski wydają się najbardziej atrakcyjne pod tym względem.

Pharmena S.A. chce koncentrować wysiłki na swoich kluczowych kompetencjach, czyli na działalności badawczo-rozwojowej. Komercjalizacja wyników tej aktywności ma przebiegać w skali globalnej w oparciu o system udzielania licencji na wytwarzanie produktów gotowych. Ponieważ działalność operacyjna spółki jest prowadzona na rynkach wysoce konkurencyjnych, to w celu zabezpieczenia swoich interesów dokonuje się zgłoszeń patentowych, zapewniających spółce ochronę własności intelektualnej.

Przykład 6

Briju S.A. – przedsiębiorstwo *knowledge-intensive* – rozwija się międzynarodowo według modelu globalnego, czego dowodami są: stopień internacjonalizacji na poziomie 92%, struktura

geograficzna operacji międzynarodowych (wymagające rynki Unii Europejskiej) oraz relatywnie wczesne orientowanie się na szanse globalne, od kiedy władzę w przedsiębiorstwie przejęli bracia Piotrowscy. Moment rozpoczęcia internacjonalizacji w stosunku do całej historii tradycji jubilerskiej rodziny jest zmienną, która upoważnia do nazwania modelu ekspansji międzynarodowej spółki *born-again global*.

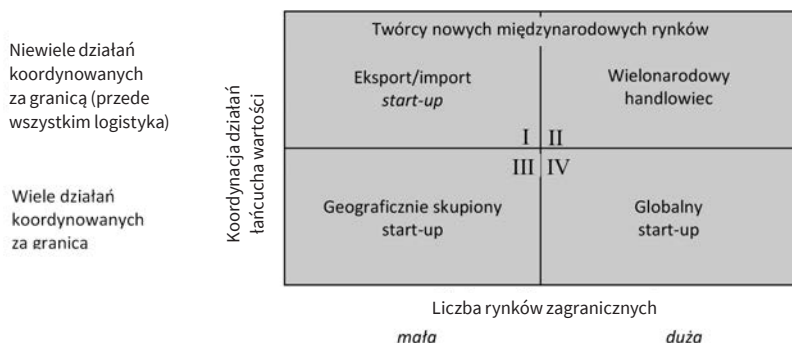
Spółka jest największym producentem wyrobów jubilerskich ze złota w Polsce. Produkcja biżuterii stanowi połączenie nowoczesnej technologii i rzemiosła. Lata doświadczeń w produkcji biżuterii umożliwiły spółce wdrożenie unikalnego, autorskiego systemu procesu produkcji, umożliwiającego produkcję seryjną. Przy produkcji wykorzystywane są urządzenia i światowa technologia liderów w branży, np. japońskiej firmy YASUI Co., niemieckiej OTEC, włoskich Italimpianti oraz CEIA. Zastosowanie nowoczesnych maszyn zapewnia powtarzalność, wysoką jakość wyrobów oraz gwarantuje masowość produkcji, zaś zręczność i biegłość złotników zapewniają właściwe wykończenie wyrobu na etapach obróbki manualnej. Oryginalne produkty jubilerskie są sprzedawane w sieciach partnerów w Niemczech, Belgii, we Włoszech, a także w Czechach, na Węgrzech i Słowacji. Poważne angażowanie się w obszar międzynarodowy rekompensowało do niedawna słabą dynamikę polskiego rynku dóbr luksusowych. W ostatnich latach, dzięki wzrostowi liczby ludzi bogatych, zamożnych i aspirujących w Polsce oraz relatywnie wysokiej dynamice tych zmian, rynek rodzimy zyskuje na atrakcyjności – dynamice wzrostu i rentowności – co nie pozostaje bez wpływu na strategię spółki.

W obszarze handlu kruszcami (złoto o najwyższej próbie 999,9 oraz srebro o najwyższej próbie 999) źródłami pozyskiwania surowca są: wtórny rynek biżuterii oraz recykling odpadów produkcyjnych z rynku krajowego i zagranicznego. Po procesach rafinacji gotowe sztabki lub granulaty złota stanowią ofertę handlową. Ze względu na wysokie zapotrzebowanie przemysłu na czyste złoto chłonność rynków zagranicznych jest nieograniczona, zaś skup złomu z rynków wtórnych zapewnia opłacalność całego procesu. W modelu globalnym internacjonalizacji rynki docelowe wybierane są według kryterium efektywnościowego, a biznes elastycznie migruje w poszukiwaniu coraz lepszych szans na wzrost i rozwój.

Kolejne, często przytaczane rozróżnienie to podział zaproponowany przez B. M. Oviatt i P. P. McDougall [1994]. Typologia opiera się na kombinacji liczby rynków zagranicznych, w które zaangażowane jest przedsiębiorstwo, tzn. na których oferuje swoje produkty/usługi oraz liczby działań w łańcuchu tworzenia wartości przedsiębiorstwa, które firma lokuje poza granicami kraju macierzystego i koordynuje ich przebieg. Podział typów firm *born global* przedstawia rys. 18.2.

Firmy znajdujące się w pierwszej i drugiej ćwiartce rysunku, określone mianem **twórców nowych międzynarodowych rynków** (*New International Market Makers*) to tradycyjni eksporterzy i importerzy osiągnący korzyści z przemieszczania produktów do krajów, w których występuje na nie popyt. Najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej jest w ich przypadku wiedza na temat logistyki. Firmy wykorzystują różnice w kosztach produkcji i cenach rynkowych pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkami zagranicznymi w celu dokonania

Rodzaje przedsiębiorstw *born global*



Rysunek 18.2. Rodzaje przedsiębiorstw *born global*

Źródło: Oviatt, McDougall [1994], s. 37.

ekspansji na nie. Twórcy nowych międzynarodowych rynków mogą być **eksport/import start-upami** (*Export/Import Start-up*) lub **wielonarodowymi handlowcami** (*Multinational Trader*). Te pierwsze koncentrują się na kilku dobrze znanych przedsiębiorcy krajach. Drugie obsługują dużą liczbę krajów i stale szukają szans rozwojowych w państwach, gdzie ich sieci powiązań już istnieją bądź gdzie z łatwością można je stworzyć.

Kolejny rodzaj firm to **geograficznie skoncentrowane start-upy** (*Geographically Focused Start-up*). Osiągają one przewagę konkurencyjną poprzez dobrą obsługę kilku klientów o wysoko wyspecjalizowanych potrzebach i usytuowanych w relatywnie małej części świata. Przewaga konkurencyjna tych firm pochodzi z koordynacji międzynarodowej wielu działań łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa, takich jak rozwój technologiczny, zasoby ludzkie czy produkcja. Koordynacja ta jest często społecznie złożona lub zawiera ukrytą wiedzę, przez co trudno ją imitować. Ponadto, przewaga ta może być chroniona przez sieci bliskich powiązań i relacji będących niedostępnymi dla podmiotów z zewnątrz.

Czwarta kategoria firm, **globalne strat-upy** (*Global Start-up*), są najbardziej radykalne. Takie firmy uzyskują przewagę konkurencyjną poprzez rozległą koordynację wielu działań organizacyjnych na skalę globalną. Globalne start-upy nie tylko reagują na globalizację rynków, lecz także aktywnie wykorzystują szanse pozyskania unikalnych zasobów i sprzedaży wyrobów gotowych na najlepszych, najbardziej efektywnych rynkach świata.

Globalne start-upy są najtrudniejsze w rozwoju wśród firm *born global*. Wynika to z wymogu umiejętności zarówno koordynacji

geograficznej, jak i działań w ramach łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Jednakże, jak dodają autorzy przedstawionej typologii, raz pomyślnie założone, wydają się mieć najbardziej stałą przewagę konkurencyjną. Dzieje się tak dzięki kombinacji historycznie unikalnej, wieloznacznej i społecznie złożonej niepowtarzalności z bliskimi sieciami powiązań w wielu krajach.

Przykład 7

Przykładami polskich przedsiębiorstw *born global* są: Medicalgorithmics S.A. (high-tech), Pharmena S.A. (biotechnologia), PGS Software S.A. (informatyka), Nowy Styl (projektowanie i produkcja krzesel, mebli biurowych, parkietu), Fakro, Selvita S.A. (biotechnologia), CD-Project (gry komputerowe), Suempol (wyroby spożywcze z łososia).

W praktyce gospodarczej istnieją także przypadki przedsiębiorstw *born-again global*. Takie jednostki do momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej rozwijały się w sposób ewolucyjny, tradycyjny. Ich internacjonalizacja przebiega jednak według modelu globalnego i charakteryzuje się gwałtownym wzrostem przedsiębiorstwa, dużym stopniem zaangażowania w najbardziej atrakcyjne rynki zagraniczne, orientacją na szanse globalne. Takie zachowania strategiczne wynikają z potrzeby czasu na wypracowanie kompetencji technologicznych, faktu pojawienia się w otoczeniu globalnym określonych potrzeb niszowych, rosnącego stopnia globalizacji sektora i rynku narodowego oraz ze zmian menedżerskich i organizacyjnych biznesu. Nowi menedżerowie mogą wnieść do przedsiębiorstwa wiedzę i doświadczenie w zakresie funkcjonowania w otoczeniu globalnym oraz wpływać na kształt kultury organizacyjnej. Polskim przypadkiem *born-again global* jest INGLOT Cosmetics, Drutex SA.

Zasadnicza różnica między tradycyjnym modelem internacjonalizacji a globalnym dotyczy momentu rozpoczęcia ekspansji międzynarodowej w cyklu życia przedsiębiorstwa oraz wyboru kierunków geograficznych na jej wczesnym etapie. W obu modelach kluczowym czynnikiem dla rozpoczęcia i przebiegu internacjonalizacji jest wiedza.

W tradycyjnym modelu internacjonalizacji wiedza rynkowa i operacyjna (wiedza menedżerska) jest krytyczna i determinuje poziom zaangażowania się biznesu w obszar międzynarodowy. Brak tej wiedzy jest istotną przeszkodą w internacjonalizacji [Eriksson *et al.* 1997]. Źródłem tej wiedzy są doświadczenia firmy w zakresie aktywności międzynarodowej i relacje w ramach sieci.

Różnice między tradycyjnym a globalnym modelem internacjonalizacji

W modelu globalnym akcentuje się głównie znaczenie wiedzy technologicznej oraz wiedzy przedsiębiorczej, której źródłem jest sam przedsiębiorca i jego doświadczenia, a także obycie międzynarodowe [Sapienza, Autio, Zahra 2003].

Tabela 18.1. Zasadnicze różnice pomiędzy firmami tradycyjnymi a *born globals*

Cechy	Firma tradycyjna	Firma <i>born global</i>
Motywacja do internacjonalizacji	• reaktywna, • wrogie/niekorzystne warunki rynku krajowego, • przypadkowe zlecenia/zapytania, • niechętnie kierownictwo, • koszty nowego procesu produkcyjnego zmuszają do eksportu	• proaktywna, • oznaka strategicznego myślenia i planowania, • globalne rynki niszowe/mały rynek macierzysty, • międzynarodowa od powstania, • aktywne poszukiwanie, • zaangażowane kierownictwo
Międzynarodowe cele	• przetrwanie/wzrost firmy, • wzrost wielkości sprzedaży, • zdobywanie udziału rynkowego, • przedłużanie cyklu życia produktu, • możliwa ścieżka <i>born-again global</i>	• przewaga konkurencyjna, • przewaga <i>first-mover</i>, • „zatrzęsnięcie” klientów, • błyskawiczna penetracja globalnych nisz lub segmentów, • ochrona i wykorzystywanie firmowej wiedzy (<i>tacit knowledge</i>)
Wzorce międzynarodowej ekspansji	• przyrostowa, • najpierw ekspansja krajowa, • koncentracja na bliskich „kulturowo” rynkach, • <i>low-tech</i>/mniej wyrafinowane rynki docelowe • ograniczone dowody istnienia sieci lub nieumiejętność ich wykorzystania	• równoczesna, wczesna, • jednoczesna ekspansja na rynku krajowym i eksport (eksportowanie może poprzedzić aktywność na rynku krajowym), • koncentracja na „wiodących” rynkach, • silne dowody istnienia sieci
Tempo	• stopniowe, • powolna internacjonalizacja (mała liczba rynków eksportowych), • pojedynczy rynek w jednym czasie, • adaptacja istniejącej oferty	• błyskawiczne, • szybka internacjonalizacja (duża liczba rynków eksportowych), • wiele rynków w jednym czasie, • rozwój nowego globalnego produktu
Sposób wejścia/dystrybucji	• konwencjonalny, • przy użyciu agentów/dystrybutorów lub hurtowników, • bezpośrednio do klientów	• elastyczny, • przy użyciu agentów lub dystrybutorów, ale także dowody na integrację z kanałami klientów, licencjonowanie, <i>joint venture</i>, produkcję zagraniczną itd.
Międzynarodowa strategia	• <i>ad-hoc</i> i oportunistyczna, • dowody na trwałe reaktywne zachowanie odnośnie okazji eksportowych, • atomistyczna ekspansja z niepowiązanymi nowymi rynkami i klientami	• ustrukturyzowana, • symptomy podejścia planowanego do międzynarodowej ekspansji, • ekspansja międzynarodowych sieci powiązań

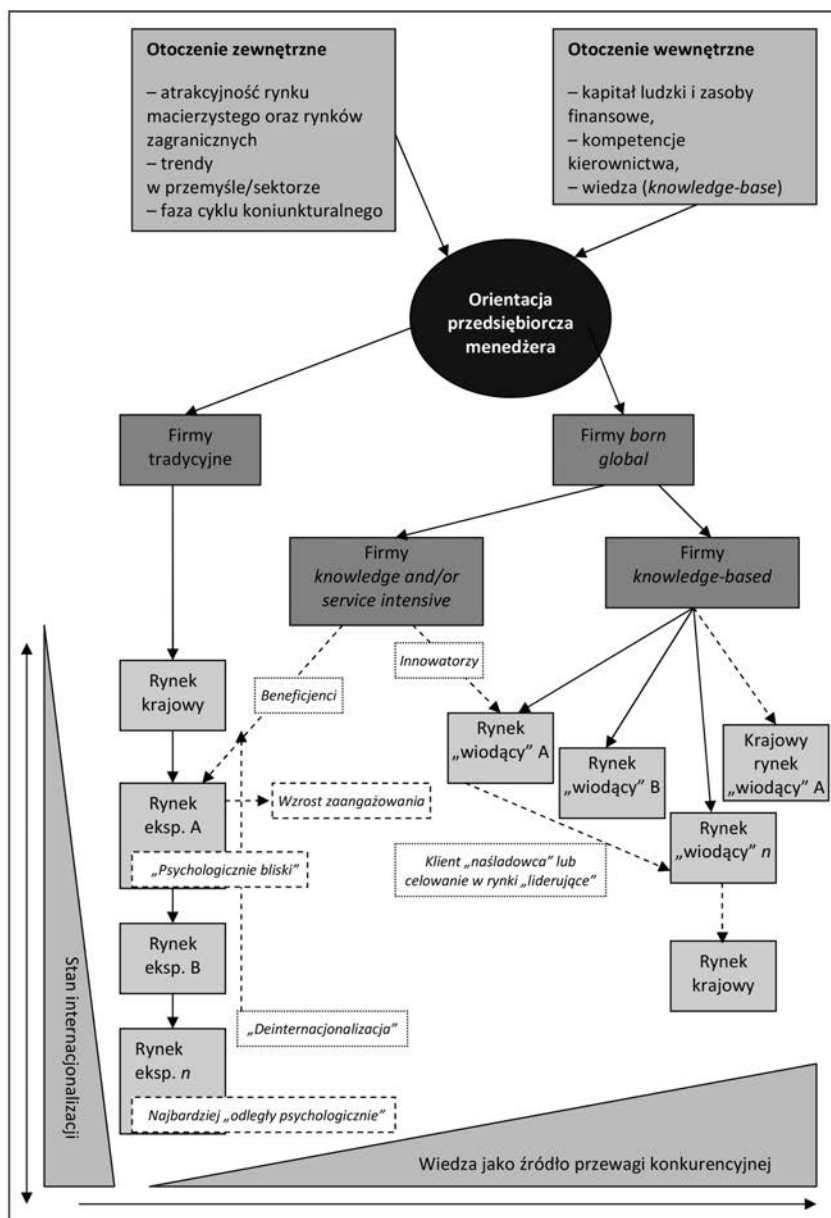
Źródło: Bell, McNaughton [2000], s. 179.

Jak wynika z tab. 18.1, firmy rozwijające się tradycyjnie mają tendencję do reaktywnego działania, są „wypychane” na rynki zagraniczne przez dekoniunkturę na rynku krajowym, „wyciągane” przez zagraniczne zapytania ofertowe, aktywność partnerów z sieci lub potrzebę generowania większych przychodów w celu pokrycia kosztów nowego procesu produkcyjnego. W wielu przypadkach kierownictwo firmy jest raczej niechętnie systemowej i strategicznej internacjonalizacji działalności. Z kolei firmy *born global* są generalnie proaktywne, kierownictwo jest przedsiębiorczo zorientowane na wzrost, zaangażowane strategicznie w internacjonalizację i aktywne poszukiwanie szans globalnych. Firmy te dążą do obsługi międzynarodowych rynków niszowych od niemal samego momentu powstania.

Przedsiębiorstwa tradycyjne stawiają sobie za cel przetrwanie dzięki wzrastającej wielkości sprzedaży, większemu udziałowi rynkowemu i/lub wydłużaniu cyklu życia produktu. Firmy *born global* szukają możliwości wykorzystania posiadanej przewagi innowacyjnej z racji pierwszeństwa (*first mover advantage*) i podejmują szybką penetrację globalnych nisz. Próbuje chronić posiadaną wiedzę i budować lojalność klientów (*lock-in clients*). Należy pamiętać, że szybkie tempo zmian technologicznych przyczynia się do skracania cyklu życia produktu.

Firmy tradycyjne koncentrują się we wczesnych fazach swojego życia na rynku krajowym, a następnie stopniowo wchodzi na psychologicznie, kulturowo „bliskie” rynki zagraniczne. Często wchodzi na jeden rynek w jednym czasie. Skupiają się na niewielu kluczowych rynkach, oferując posiadane produkty dostosowane do istniejącego tam zapotrzebowania. Natomiast w przypadku firm *born global* rynek krajowy i zagraniczna ekspansja wydają się działalnościami konkurencyjnymi wobec siebie, zaś internacjonalizacja może nawet poprzedzać wejście na rynek krajowy. *Born global* są pod wpływem globalnych trendów, wchodzi na wiodące (wzrostowe i gwarantujące wysoką efektywność) rynki jednocześnie, z nowym globalnym produktem, pomimo istniejącego często dystansu psychologicznego czy kulturowego między rynkami.

Sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne również są odmienne. Podczas gdy przedsiębiorstwa tradycyjne rozpoczynają internacjonalizację od konwencjonalnego eksportu pośredniego czy bezpośredniego, firmy *born global* – oprócz sprzedaży eksportowej bezpośredniej przez zagranicznych dystrybutorów, agentów i własne przedstawicielstwa dystrybucyjno-handlowe – wchodzi na rynki zagraniczne metodami kontraktowymi oraz poprzez inwestycje zagraniczne. Mimo bariery zasobowej i bariery wiedzy na temat rynków zagranicznych, bardziej



Rysunek 18.3. Eklektyczny model internacjonalizacji małej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bell, McNaughton [2000], s. 180.

zaawansowane strategie wchodzenia są możliwe dzięki sieciom międzynarodowym, w których przedsiębiorstwo *born global* funkcjonuje.

Zasadnicza różnica między dwoma omawianymi modelami dotyczy całościowego charakteru strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa tradycyjnego i globalnego. Strategia tego pierwszego ma charakter oportunistyczny. Internacjonalizacja przebiega niesystematycznie, nieplanowo, nieregularnie i nie stanowi integralnej części strategii wzrostu przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstwa globalnego internacjonalizacja przebiega planowo i stanowi zasadnicze źródło jego wzrostu i rozwoju. Przekonanie o potrzebie ekspansji międzynarodowej rodzi się wewnątrz firmy i jest wynikiem silnej orientacji przedsiębiorczej menedżerów oraz ich świadomości szans rozwojowych w otoczeniu globalnym.

Wymienione różnice zostały zawarte w **eklektycznym modelu internacjonalizacji małej firmy** Bella i McNaughtona [2003]. Model charakteryzujący firmy tradycyjne oraz firmy *born global*, z uwzględnieniem podziału tych drugich na *knowledge-based* i *knowledge and/or service intensive*, przedstawia rys. 18.3.

Wśród młodych firm globalnych tempo internacjonalizacji jest determinowane tym, czy firmy są technologicznymi innowatorami, czy też beneficjentami innowacji. Ci pierwsi są bardziej skłonni do internacjonalizacji w szybszym tempie. W przypadku firm *service intensive* posługiwanie się franchisingiem i wypracowaną komercjalizacją usług na rynku krajowym jest warunkiem późniejszej błyskawicznej internacjonalizacji.

Autorzy modelu uznają, iż proces internacjonalizacji nie jest ani liniowy, ani jednokierunkowy. Po okresach intensywnej internacjonalizacji mogą następować okresy stabilizacji albo deinternacjonalizacji (wycofania). Termin „stan internacjonalizacji” należy rozumieć jako stopień internacjonalizacji, na który wpływają czynniki zewnętrzne: atrakcyjność rynku krajowego i rynków zagranicznych, faza cyklu koniunkturalnego w tych obszarach oraz czynniki wewnętrzne: kapitał ludzki, zasoby finansowe. Czynnikiem krytycznym w procesie decyzyjnym związanym z ekspansją międzynarodową jest jednak orientacja przedsiębiorcza menedżera/właściciela i jego obycie międzynarodowe.

18.2.4. Rola Internetu w przyspieszonej internacjonalizacji biznesu

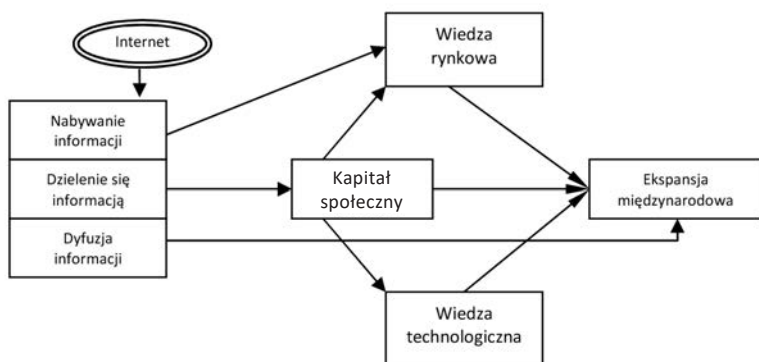
Pojawienie się Internetu uczyniło z informacji coraz ważniejszy zasób dla biznesu. W kontekście internacjonalizacji Internet pozwala na

szerzenie informacji – prowadzenie globalnego e-biznesu przez mniejsze podmioty gospodarcze, nabywanie informacji oraz dzielenie się nimi. Takie zastosowania Internetu pozwalają na wzrost międzynarodowy, kreowanie wiedzy i kapitału społecznego.

Szerzenie informacji – stworzenie własnej strony WWW z informacjami o biznesie i aktualną ofertą oznacza dostęp do klientów zlokalizowanych na całym świecie. W przypadku małych podmiotów pochodzących z rynków wschodzących, oferujących produkty o dużej wartości dodanej, wysoce wiedzochłonne, kontakt elektroniczny z rynkami rozwiniętymi daje większą szansę na szybką komercjalizację technologii.

Dzielenie się informacją – technologie informatyczno-komunikacyjne (Internet, intranet, extranet) pozwalają na koordynację działań biznesowych w skali świata. Zapoczątkowały erę korporacji wirtualnych – organizacji uczących się, inteligentnych, sieciowych. W latach 90. XX w. nastąpił wzrost zainteresowania możliwościami współpracy między firmami, połączony z wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Partnerstwo strategiczne zakłada dzielenie się ze sobą wiedzą i kluczowymi kompetencjami w celu stworzenia synergii oraz nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Kreowany poprzez wzajemne relacje sieciowe kapitał społeczny jest źródłem wiedzy na temat rynków zagranicznych, praktyki biznesu międzynarodowego i wiedzy technologicznej.

Wpływ Internetu na internacjonalizację biznesu



Rysunek 18.4. Wpływ Internetu na wczesną internacjonalizację biznesu

Źródło: Prashantham [2004], s. 76.

Nabywanie informacji – dzięki Internetowi firmy mogą generować wiedzę na temat rynków zagranicznych, szacować ich atrakcyjność i wybierać w pierwszej kolejności dla swoich operacji biznesowych te, które

zapewniają szybką i efektywną komercjalizację ich produktów o dużej wartości dodanej i tym samym wysokie tempo wzrostu biznesu. Stosowanie jednocześnie metody bezpośredniej i pośredniej identyfikowania najlepszych lokalizacji dla operacji międzynarodowych umożliwia neutralizowanie niedoskonałości wielonarodowych statystyk dotyczących wielkości i dynamiki konsumpcji określonych kategorii produktowych w poszczególnych krajach. Statystyki wielonarodowe publikowane są w sieci przez organizacje międzynarodowe, takie jak OECD, Bank Światowy, MFW, WTO, WHO, NATO, ONZ czy EUROSTAT. Najnowsze zestawienia i raporty mogą być płatne lecz koszt informacji wydaje się relatywnie niski w porównaniu z osiąganymi korzyściami.

Po statystyki narodowe i inne szczególne wsparcie informacyjne firmy mogą zwracać się elektronicznie do agencji rządowych poszczególnych państw, które pełnią rolę serwisów informacyjnych dla inwestorów zagranicznych w zakresie uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, rynkowych, sektorowych występujących w tych państwach. Odpowiednikiem takiego serwisu w Polsce jest Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych.

Technologie informacyjne nie tylko pozwalają precyzyjnie ustalić najlepsze rynki docelowe dla biznesu, lecz także wyszukać w wybranych lokalizacjach potencjalnych partnerów strategicznych. Przykładem szans wynikających z aplikacji Internetu jest system Kompas, mający swoje serwisy kojarzenia przedsiębiorstw w ponad 60 krajach.

Przykład 8

Medicalgorithmics S.A. – historia i charakterystyka działalności

Przedsiębiorstwo zostało założone w Warszawie w 2005 r. jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, przekształcone w 2010 r. w spółkę aukcyjną notowaną na alternatywnym rynku NewConnect. Obecnie spółka zatrudniająca 39 osób jest już na parkiecie podstawowym GPW w Warszawie i uchodzi za pierwszy polski *high-tech* uznany na świecie.

Spółka jest producentem i dostawcą innowacyjnej technologii w obszarze zdalnej diagnostyki kardiologicznej. Specjalizuje się w zakresie zdalnego monitoringu i analizy sygnału EKG w oparciu o autorską technologię. Urządzenie typu smartfon spełnia funkcję rejestratora sygnałów biomedycznych oraz pełni funkcję polegającą na wstępnym przetwarzaniu danych, przesyłaniu danych poprzez sieci komórkowe i zarządza ankietowaniem pacjentów. Urządzenie wyposażone jest w trzy elektrody, które umieszczane są przez pacjenta w okolicach klatki piersiowej. Urządzenie w nieprzerwany sposób uzyskuje sygnał EKG za pośrednictwem elektrod i rejestruje go w pamięci urządzenia oraz przeprowadza wstępną analizę sygnału EKG z wykorzystaniem specjalistycznego oprogramowania opartego na autorskich algorytmach. Odbiorcami technologii spółki są niezależne ośrodki zdalnej diagnostyki i testów (ang. Independent Diagnostic Testing Facilities – IDTF), świadczące usługi diagnostyczne w Stanach Zjednoczonych na rzecz

szpitali, klinik, gabinetów kardiologicznych i innych jednostek służby zdrowia w skali regionalnej. Produktem oferowanym przez spółkę jest zaawansowany technologicznie system do zdalnej długoterminowej diagnostyki kardiologicznej – system PocketECG, oferowany wraz z usługami dodatkowymi.

System PocketECG został opracowany przez zespół pracowników pod kierownictwem naukowym założycieli spółki: dra Marka Dziubińskiego (38 lat) oraz dra Marcina Szumowskiego (46 lat). System PocketECG generuje i udostępnia na bieżąco wyniki monitoringu oraz za pomocą opracowanych algorytmów analizuje i systematyzuje wyniki badania w postaci raportu w standardzie raportu z badania metodą Holtera¹². W odniesieniu do urządzeń dostępnych obecnie na rynku system PocketECG charakteryzuje się m.in. najdłuższym czasem zdalnego monitoringu arytmii w warunkach domowych, zdalnym dostępem do pełnego zapisu monitoringu oraz pełną statystyczną analizą zaburzeń rytmu serca.

Przez pierwsze lata funkcjonowania spółki i jej poprzedniczki prawnej – spółki Medicalgorithmics Sp. z o.o. – skupiano się na działalności badawczej i rozwojowej, w szczególności obejmującej prace nad elementami systemu PocketECG, tj. inteligentnymi algorytmami diagnozującymi pracę serca, oprogramowaniem systemu i aplikacją medyczną oraz nad ochroną własności intelektualnej i dopuszczeniem produktu do sprzedaży. W styczniu 2008 r. zakończono prace nad prototypem systemu PocketECG pierwszej generacji – systemem służącym do zdalnego monitorowania pracy serca pacjenta. W laboratorium badawczym w Gdańsku i w Warszawie prowadzone są prace nad algorytmiką systemu oraz specjalistycznym oprogramowaniem, jak również testy kolejnych wersji systemu PocketECG. Produkcja urządzeń do rejestracji i transmisji sygnału EKG w ramach systemu PocketECG ma miejsce w zakładzie produkcyjnym w Gdańsku. Samodzielne prowadzenie działalności produkcyjnej umożliwia spółce zachowanie pełnej kontroli nad kluczowymi etapami procesu produkcyjnego, wysoką jakość produktu końcowego i ochronę tajemnic technologicznych. Lokalizacja zakładu produkcyjnego oraz działu badań i rozwoju w Polsce stanowi źródło przewagi konkurencyjnej w postaci niższych kosztów pracy oraz wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

W kwietniu 2008 r. spółka otrzymała pozwolenie na sprzedaż systemu PocketECG w Polsce, w kwietniu 2009 r. wprowadziła go na rynek portugalski, a w sierpniu 2009 r. na rynek belgijski. Ze względu na ograniczoną chłonność rynku krajowego i relatywnie niski poziom innowacyjności rynku zdalnych usług kardiologicznych w Polsce i Europie, podjęto decyzję o ekspansji na rynek amerykański. Rozpoczęto proces certyfikacji produktu na rynku Stanów Zjednoczonych, w wyniku czego w maju 2009 r. spółka otrzymała decyzję o dopuszczeniu systemu PocketECG do sprzedaży na rynku Stanów Zjednoczonych, wydaną przez FDA. Sprzedaż na rynku Stanów Zjednoczonych realizuje za pośrednictwem partnera strategicznego AMI Monitoring Inc., z którym podpisano w grudniu 2011 r. umowę o współpracy na czas nieokreślony.

AMI Monitoring Inc. jako IDTF świadczy usługi diagnostyczne na rzecz placówek medycznych w Stanach Zjednoczonych z wykorzystaniem systemu PocketECG. Podmiot ten odpowiedzialny jest również za promocję systemu PocketECG wśród lekarzy kardiologów oraz w placówkach medycznych, w celu wywiązania się ze zobowiązań dotyczących wzrostu sprzedaży.

Pierwszy system PocketECG wprowadzono na rynek amerykański w lutym 2010 r. W marcu 2009 r. w Polsce, a w II kwartale 2010 r. w USA spółka wprowadziła do sprzedaży system PocketECG II generacji, oferujący znacznie poprawione własności diagnostyczne. W listopadzie 2010 r. oferta Medicalgorithmics, skierowana do klientów na rynku amerykańskim, została wzbogacona o specjalistyczne usługi programistyczne umożliwiające podmiotom korzystającym z systemu

PocketECG dostosowanie oprogramowania do rozliczania się z ubezpieczycielami, przychodniami, a także rozliczanie otrzymywanych refundacji. W grudniu 2010 r. wprowadzono do oferty usługę outsourcingu telemedycznego dla klientów amerykańskich, w szczególności usługi przetwarzania i analizy danych w sektorze telemedycznym. W styczniu 2011 r. uruchomiono centrum outsourcingu usług telemedycznych i rozpoczęto sprzedaż systemu PocketECG na rynku Stanów Zjednoczonych w systemie abonamentowym. W trakcie roku 2011 spółka kontynuowała ekspansję na dotychczasowych rynkach z poszerzeniem o rynek krajów Azji Południowo-Wschodniej oraz Bliskiego Wschodu.

Na obszarze Azji Południowo-Wschodniej oraz Bliskiego Wschodu spółka prowadzi sprzedaż we współpracy z partnerem lokalnym – Everist Genomics Inc. z siedzibą w Morgan Road w Stanach Zjednoczonych, z którym podpisano umowę o współpracy w 2011 r. Partner lokalny dysponuje kanałami sprzedaży na tym obszarze geograficznym oraz wiedzą o rynku lokalnym. Everist Genomics Inc. nabył prawa licencyjne (*franchising*) do sprzedaży urządzeń i usług świadczonych za pomocą systemu PocketECG oraz wyłączność na określonym terytorium. Oprogramowanie dostarczane jest przez spółkę na warunkach określonych w umowie licencyjnej. Według zapisów umowy licencyjnej spółka realizuje przychody z trzech źródeł:

- ustalonej corocznej opłaty licencyjnej za wyłączność na sprzedaż systemu na danym terytorium,
- prowizji od poziomu sprzedaży realizowanej przez partnera lokalnego,
- przychodów ze sprzedaży urządzeń PocketECG oraz części zapasowych.

Spółka kontynuowała intensywne prace rozwojowe dotyczące części sprzętowej systemu PocketECG, algorytmiki i obszaru informatycznego systemu, a także prace nad nową generacją systemu PocketECG. W trakcie 2011 roku spółka sfinalizowała prace nad modelem PocketECG BT-ECG IIB (ulepszona wersja systemu PocketECG II generacji) i wystąpiła z wnioskiem do FDA o wydanie pozwolenia na wprowadzenie tego urządzenia do obrotu na rynku Stanów Zjednoczonych.

Głównym projektem badawczo-rozwojowym prowadzonym w 2012 r. było stworzenie systemu PocketECG III generacji jako zintegrowanej platformy unifikującej w jednym rozwiązaniu najpowszechniej wykorzystywane nieinwazyjne metody diagnostyki arytmii, czyli badanie metodą Holtera (ang. Holter Monitoring), diagnostykę metodą zdarzeniowych rejestracji EKG (ang. Event Monitoring) oraz diagnostykę za pomocą mobilnej telemetrii kardiologicznej (ang. Mobile Cardiac Outpatient Telemetry). Wobec zaawansowania prac w roku 2012, w roku 2013 wykonywane są głównie testy sprzętowe i programistyczne oraz podejmowane są działania w zakresie uzyskania certyfikacji i dopuszczeń do obrotu na rynkach lokalnych. Jeszcze w trakcie 2012 r. spółka uzyskała niezbędne pozwolenia na używanie systemu PocketECG III na terenie USA. Oficjalna premiera systemu odbyła się w maju 2013 r. na międzynarodowej konferencji naukowej połączonej z targami Heart Rhythm 2013 w Denver w USA.

Kolejny projekt spółki, eHealthMonitor, w trakcie 2012 r. przeszedł w całości przez fazę ustalenia grup użytkowników przyszłej platformy oraz szczegółowych analiz potrzeb przyszłych klientów. Głównymi użytkownikami części kardiologicznej platformy będą lekarze kardiolodzy oraz pracownicy naukowcy zajmujący się problemami kardiologicznymi. W roku 2013 prowadzone były w zakresie tego projektu głównie prace programistyczne. W lutym 2013 r. miała miejsce prezentacja efektów pierwszego roku projektu oraz ocena dotychczasowych prac przez ekspertów z dziedziny informatyki medycznej, zatrudnionych przez Komisję Europejską. Eksperci ocenili pozytywnie dokonania pierwszego roku projektu, tym samym zatwierdzając sprawozdanie za ten okres.

Przewagi konkurencyjne

Dotychczasowe osiągnięcia spółki w obszarze prowadzonej działalności stały się możliwe dzięki posiadanym przewagom konkurencyjnym, takim jak:

1. Kapitał ludzki:

- informatycy i programiści o wysokich kwalifikacjach – głównie absolwenci Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Warszawskiej,
- zarząd posiadający szerokie doświadczenie w branży i specjalistyczną wiedzę na temat produktu oraz rynków, na których funkcjonuje spółka,
- struktura właścicielska spółki – jednym z mniejszościowych akcjonariuszy jest Ronald Gale Landes, prezes Landes Bioscience, prestiżowego wydawnictwa biomedycznego; akcjonariuszem jest również New Europe Ventures z siedzibą w Nowym Jorku, dzięki czemu spółka ma dostęp do sieci kontaktów umożliwiających zdobywanie nowych kontaktów biznesowych.

2. Specjalistyczna wiedza technologiczna i unikatowe doświadczenie dzięki kompilacji wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków zespołu, obejmujące następujące obszary:

- doświadczenie w tworzeniu technologii przetwarzania sygnałów cyfrowych (DSP – ang. *Digital Signal Processing*),
- doświadczenie w tworzeniu złożonych aplikacji mobilnych i bazodanowych (Android OS, Windows Phone OS),
- doświadczenie w certyfikacji urządzeń medycznych,
- doświadczenie związane z budowaniem wartości intelektualnej opracowywanej technologii w skali międzynarodowej,
- doświadczenie w projektowaniu i produkcji zaawansowanych urządzeń elektronicznych i medycznych,
- doświadczenie w efektywnym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu finansowania w ramach dotacji ze środków Unii Europejskiej i innych środków publicznych oraz w ramach współpracy z *capital ventures*.

3. Unikatowy i innowacyjny produkt – opracowana przez spółkę i wykorzystywana w Stanach Zjednoczonych, wybranych krajach europejskich i Indiach zaawansowana diagnostycznie i technologicznie platforma do badania arytmii, chroniona prawem patentowym.

4. Efektywny model biznesowy, opierający się na sprzedaży przede wszystkim na rynku Stanów Zjednoczonych technologii tworzonej w Polsce oraz usług dodatkowych świadczonych z Polski.

5. Wdrożony system zarządzania jakością dla producenta urządzeń medycznych (ISO 9001 i ISO 13485) gwarantujący wysoką jakość produktów i usług spółki.

Model ekspansji międzynarodowej

Całość przychodów ze sprzedaży spółka realizuje w ramach jednej linii biznesowej – sprzedaży systemu PocketECG i usług dodatkowych. Do głównych usług dodatkowych świadczonych przez emitenta zaliczają się: opis badań wykonywanych za pomocą systemu PocketECG (usługi outsourcingu telemedycznego), usługi utrzymania systemu PocketECG, usługi integracji systemu PocketECG z systemem informatycznym placówki medycznej, usługi rozwoju oprogramowania informatycznego wspierającego pracę z systemem PocketECG.

Spółka rozwija się międzynarodowo według modelu *born global*. Rozpoczęła sprzedaż do Stanów Zjednoczonych w połowie 2010 r., osiągając na koniec roku 2010 udział sprzedaży zagranicznej na poziomie 48% całkowitych przychodów ze sprzedaży. W wyniku dynamicznego wzrostu przychodów ze sprzedaży w Stanach Zjednoczonych rynek ten od 2011 r. jest podstawowym

rynkiem sprzedaży spółki. W 2012 r. udział sprzedaży zagranicznej w całkowitych przychodach ze sprzedaży wyniósł 99%, w tym 99% przychodów ze sprzedaży zagranicznej (o wartości 10 809 tys. zł) zrealizowano w Stanach Zjednoczonych. Przychody ze sprzedaży w Azji na poziomie 1196 tys. zł w 2011 r. były związane z zawarciem umowy z Everist Genomics – dystrybutorem na rynkach azjatyckich.

Tabela 1. Struktura przychodów ze sprzedaży spółki w podziale na sprzedaż krajową i zagraniczną w latach 2010–2012 (w tys. zł)

Przychody	2010	Udział	2011	Udział	2012	Udział
Sprzedaż krajowa	2 146	52%	308	5%	153	1%
Sprzedaż zagraniczna	1 962	48%	5 497	95%	10 809	99%
Przychody razem	4 107	100%	5 805	100%	10 962	100%

Tabela 2. Struktura przychodów ze sprzedaży zagranicznej spółki w latach 2010–2012 (w tys. zł)

Przychody	2010	Udział	2011	Udział	2012	Udział
USA	1 887	96%	4 300	78%	10 750	99%
UE	65	3%	0	0%	0	0%
Azja	10	1%	1 196	22%	59	1%
Przychody razem	1 962	100 %	5 497	100%	10 809	100%

Celem strategicznym Medicalgorithmics w perspektywie najbliższych lat jest osiągnięcie pozycji wiodącego dostawcy nowoczesnych rozwiązań technologicznych w dziedzinie zdalnej diagnostyki kardiologicznej na terenie Stanów Zjednoczonych i Europy. Spółka zamierza zrealizować powyższy cel strategiczny poprzez rozwój organiczny, przede wszystkim w oparciu o rozwój technologii oraz planowane inwestycje kapitałowe. Rozwój organiczny spółka planuje opierać na wypracowanym modelu biznesowym oraz dalszym rozwoju systemu PocketECG, m.in. w kierunku szerszego zastosowania wypracowanej technologii w kardiologii oraz w innych dziedzinach telemedycyny, jak również na świadczeniu usług dodatkowych.

Równoległa realizacja ścieżki rozwoju przez przejęcia umożliwi spółce zaistnienie na rynku badań klinicznych leków lub innym rynku usługowym w branży związanej z medycyną i telemedycyną, które to rynki od dłuższego czasu postrzegane są przez zarząd jako istotne strategiczne. Zarząd oczekuje także osiągnięcia istotnych efektów synergii we współpracy z podmiotem przejmowanym dzięki zastosowaniu wypracowanych rozwiązań sprzętowych, technologicznych i organizacyjnych.

Profile kompetencyjne liderów Medicalgorithmics S.A.

Marek Dziubiński – współzałożyciel spółki, prezes zarządu, posiada 14,73% akcji spółki. Ukończył studia magisterskie na Uniwersytecie Warszawskim, Międzywydziałowe Studia Ochrony Środowiska – specjalizacja na Wydziałach Fizyki, Matematyki i Informatyki. W latach 2000–2006

kontynuował studia doktoranckie na Politechnice Gdańskiej w Katedrze Systemów Multimedialnych. Praca doktorska Marka Dziubińskiego została wyróżniona przez Politechnikę Gdańską oraz na szczeblu krajowym. Marek Dziubiński jest autorem licznych publikacji naukowych, artykułów w czasopismach naukowych oraz referatów konferencyjnych. Przez ostatnie 14 lat kariery zawodowej był związany z opracowywaniem algorytmów cyfrowego przetwarzania sygnałów, w szczególności koncentrując swoją aktywność w obszarze analizy sygnałów periodycznych i quasi-periodycznych. Technologia PocketECG opiera się na stworzonym przez Marka Dziubińskiego samouczącym się algorytmie interpretacji sygnału EKG, działającym na bazie ograniczonej ilości odprowadzeń sygnału, generującym wyniki w czasie rzeczywistym.

Marcin Szumowski – współzałożyciel spółki, członek Rady Nadzorczej, posiada pośrednio poprzez Szumowski Investments SKA ok. 3% akcji spółki. W latach 1988–1991 odbywał studia licencjackie i uzyskał tytuł licencjata w dziedzinie meteorologii (University of Massachusetts, Lowell, MA). Kontynuował naukę w latach 1991–1997, uzyskując tytuł magistra i doktora nauk (MS, PhD) w dziedzinie fizyki atmosfery (University of Illinois, Urbana, IL). W 2001 r. ukończył studia MBA o specjalizacji w zakresie międzynarodowego marketingu i finansów z dodatkową specjalizacją w zakresie e-biznesu i rozwoju przedsiębiorczości (University of Nevada, Reno, NV). Pozostali członkowie Zarządu i Rady Nadzorczej mają wyróżniające kompetencje zawodowe i doświadczenie biznesowe, w tym międzynarodowe.

Wyniki finansowe osiągnięte przez spółkę

Spółka odnotowuje nieustanny, spektakularny wzrost produkcji, sprzedaży, udziału w rynku amerykańskim oraz we wskaźnikach rentowności.

Tabela 3. Podstawowe wskaźniki rentowności spółki

Wyszczególnienie	1-3Q 2013	1-3Q 2012	2012	2011	2010
Rentowność sprzedaży brutto	64,13%	63,70%	64,21%	51,05%	30,94%
Rentowność EBITDA	68,34%	67,56%	68,48%	58,37%	51,56%
Rentowność działalności operacyjnej (EBIT)	65,10%	63,65%	64,51%	53,19%	46,67%
Rentowność netto	72,65%	61,96%	67,62%	51,78%	42,57%
Rentowność kapitałów własnych (ROE)	b.d.	b.d.	10,05%	25,30%	65,54%
Rentowność aktywów (ROA)	b.d.	b.d.	9,81%	22,35%	60,07%

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektu emisyjnego spółki, zatwierdzonego 10 stycznia 2014 r. [dostęp: 13.09.2015].

Ćwiczenia

1. Dlaczego ekspansja międzynarodowa jest coraz bardziej popularną strategią wzrostu i rozwoju biznesu?
2. Jakie korzyści łączą się z internacjonalizacją biznesu?
3. Kiedy i dlaczego przedsiębiorstwa zaczęły rozwijać się międzynarodowo według modelu *born global*?
4. Podaj krótkie charakterystyki modelu tradycyjnego i globalnego ekspansji międzynarodowej biznesu.
5. Który model ekspansji międzynarodowej biznesu należy rekomendować polskim przedsiębiorstwom i dlaczego?
6. Scharakteryzuj model ekspansji międzynarodowej Medicalgorithmics S.A.
7. Scharakteryzuj profil kompetencyjny założycieli i menedżerów tej spółki.
8. Jakiego typu *born-global* jest Medicalgorithmics S.A.?
9. Jaka wiedza stanowi źródło przewagi konkurencyjnej omawianej spółki?
10. Czy spółka ta miała ugruntowaną pozycję konkurencyjną w Polsce, zanim podjęła ekspansję międzynarodową?
11. Scharakteryzuj sposoby wejścia Medicalgorithmics S.A. na rynki zagraniczne.
12. Jakie korzyści spółka ta odnosi dzięki internacjonalizacji?
13. Co wiadomo na temat sieci partnerstwa strategicznego Medicalgorithmics S.A.?
14. Zbuduj scenariusz dla tej spółki, gdyby rozwijała się według modelu tradycyjnego.

Bibliografia

- Bell J., Crick D., Young S. [2004], *Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' manufacturing Firms in the UK*, "International Small Business Journal", no. 22 (1), s. 23–56.
- Bell J., McNaughton R. [2000], *"Born global" firms: A challenge to public policy in support of internationalization*, [w:] J. Pels, D. W. Stewart (eds.), *Marketing in a Global Economy: Proceedings of the American Market Association*, Buenos Aires, s. 176–185.

- Bell J., McNaughton J., Young R., Crick D. [2003], *Towards an integrative model of small firm internationalization*, "Journal of International Entrepreneurship", no. 1, s. 339–362.
- Bengtsson L. [2004], *Explaining born globals: An organizational learning perspective on the internationalisation process*, "International Journal of Globalisation and Small Business", no. 1 (1), s. 29.
- Coviello N. E., Munro H. J. [1995], *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, "European Journal of Marketing", no. 29, s. 49–61.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma D. [1997], *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, "Journal of International Business Studies", no. 28 (2), s. 337–360.
- Hedlund G., Kverneland A. [1985], *Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan*, "International Studies of Management & Organization", no. 15 (2), s. 41–59.
- Johanson J., Mattsson L.-G. [1988], *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Strategies in Global Competition*, New York, Croom Helm.
- Johanson J., Vahlne J. E. [1990], *The mechanism of internationalization*, "International Marketing Review", no. 7 (4), s. 11–24.
- Johanson J., Vahlne J. E. [1977], *The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, "Journal of International Business Studies", no. 8, s. 23–32.
- Knight G. A., Cavusgil S. T. [1996], *The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory*, "Advances in International Marketing", no. 8.
- Lu J. W., Beamish P. W. [2001], *The Internationalization and Performance of SMEs*, "Strategic Management Journal", no. 22, s. 565–586.
- Lumpkin G., Dess G. [1996], *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, "Academy of Management Review", no. 21, s. 135–172.
- McDougall P. P., Oviatt B. M., Shrader R. C. [2003], *A Comparison of International and Domestic New Ventures*, "Journal of International Entrepreneurship", no. 1, s. 59–82.
- McKinsey & Co. [1993], *Emerging Exporters*, Australian High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne.
- Morrow J. F. [1988], *International entrepreneurship: A new growth opportunity*, "New Management", no. 3, s. 59–61.
- Nowakowski M. (red.) [2005], *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. [1994], *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies", no. 25 (1), s. 45–64.
- Oviatt B. M., McDougall P. P. [2000], *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, "Academy of Management Journal", no. 43, s. 902–908.

- Oviatt B. M., McDougall P. P. [2005], *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, ET&P, Baylor University.
- Prashantham Sh. [2004], *Toward a Knowledge-Based Conceptualisation of Internationalisation*, Academy of International Business Conference, Stockholm.
- Rasmussen E. S., Madsen T. K. [2002], *The Born Global Concept*, EIBA Conference.
- Root Franklin R. [1994], *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, New York.
- Rymarczyk J. [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sapienza H. J., Autio E., Zahra S. [2003], *Effects of Internationalization on Young Firm. Prospects for Survival and Growth*, "Academy of Management Best Paper Proceedings", G1-7.
- Shane S., Venkataraman S. [2000], *The promise of entrepreneurship as a field of research*, "Academy of Management Review", no. 25, s. 217-226.
- Thorelli H. B. [1986], *Networks: Between Markets and Hierarchies*, "Strategic Management Journal", no. 7, s. 37-51.