

„Bornglobal” a internacjonalizacja polskich MSP

1 marca 2017 przez Świat Marketingu

Adriana Ćwiertnia

Uniwersytet Szczeciński

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób globalna sieć wpływa na proces umiędzynaradawiania się podmiotów z grupy tzw. bornglobal. W artykule przedstawiono sposób rozwoju międzynarodowego firm tzw. bornglobal oraz podmiotów pochodzących z sektorów klasycznych, wykazując, że firmy oparte w swej działalności o ICT osiągają szybciej i efektywniej wyznaczone cele, niż firmy rozwijające się zgodnie z modelem konwencjonalnym. Poparte zostało to badaniami przeprowadzonymi wśród firm z regionu szczecińskiego.

WPROWADZENIE

Internacjonalizacja to zjawisko złożone, które doprowadziło do powstania wielu interesujących form przedsiębiorczości międzynarodowej. W naukach o zarządzaniu jednym z najpopularniejszych modeli internacjonalizacji jest tzw. model uppsalski (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975). Wydaje się jednak, że z uwagi na charakter zmian, które zachodzą w środowisku firm, a które są obserwowane wraz ze wzrostem użycia Internetu w działalności gospodarczej, wspomniany model traci na znaczeniu. Przyczyną takiego zjawiska jest pojawienie się firm typu bornglobal, które odrzuciły tradycyjny proces internacjonalizacji, wprowadzając nowe zasady w rozwoju działalności międzynarodowej.

W celu uchwycenia istoty bornglobal, należy odnieść go do tradycyjnego procesu umiędzynarodowienia, który traktuje internacjonalizację jako inkrementalny proces, polegający na zbliżaniu się do siebie rynków, podobnych kulturowo lub też położonych w bezpośrednim sąsiedztwie, przy czym czynnikiem łączącym jest ścieżka wzrostu eksportu. Nie ma znaczenia ile etapów przechodzi firma, aby się w pełni zinternacjonalizować. Istotnym jest natomiast fakt, że dochodzi do tego w sposób stopniowy. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa wiedza, bowiem determinuje ona czas wejścia firmy na rynki zagraniczne, stąd też wielką wagę przywiązuje się zarówno do wiedzy menedżerskiej jak i wiedzy o danym rynku. Współcześnie jednak z uwagi na intensywny rozwój nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, a zwłaszcza powszechnego użycia globalnej sieci, dostrzega się, że praktyka umiędzynarodowienia MSP w coraz mniejszym stopniu jest zgodna z modelem uppsalskim, zaś uwagę skupia się na czynnikach, które mogą przyspieszyć internacjonalizację.

W latach 90. ubiegłego wieku zaobserwowano tendencję wśród MSP do tworzenia przedsiębiorstw zorientowanych niemalże od początku na działalność międzynarodową. Określono to mianem modelu nowych przedsięwzięć międzynarodowych tzw. bornglobal, czyli urodzonych globalistów. Pojęcie to zostało po raz pierwszy wprowadzone w Australii (Blanke-Ławniczak 2014) w 1993 roku, choć do dzisiaj brak jednolitej koncepcji i definicji tego zjawiska. Przyjmuje się jednak, że bornglobal mogą stanowić firmy, które przez pierwsze trzy lata formowały swą aktywność w kraju, następnie zaś wkroczyły na rynek międzynarodowy. Dodaje się również, że definicja ta dotyczy firm, które osiągnęły w tym czasie 25% wolumen sprzedaży zagranicznej (Wictor 2012, s. 7). Rozwinięciem modelu bornglobal jest tzw. koncepcja nowo narodzonych globalistów (Bell i in. 2003, s. 339–362). Została ona wprowadzona w celu przybliżenia zjawiska gwałtownej internacjonalizacji podejmowanej przez firmy działające dłużej na rynku krajowym, które z kolei dostrzegły szanse na rynkach zagranicznych (Wach 2012). K. Wach podkreśla, że zazwyczaj model ten odnosi się do tradycyjnych sektorów, zaś sama nazwa została zapożyczona ze Starego Testamentu i oznacza przemianę zachodzącą w człowieku, gdzie czas liczy się od tzw. ponownych narodzin, w tym przypadku pojawienia się firmy na nowym rynku.

Pojawienie się bornglobal zbiega się w czasie z popularyzacją użycia Internetu wśród firm jak i użytkowników prywatnych. Internet bowiem przełamał granice geograficzne, kompresując czas i przestrzeń. To z kolei pozwoliło na rozkwit wielu technologii, gdyż świat stał się bardziej skomunikowany przez co następowała intensywna dyfuzja wiedzy. Odnosząc to zatem do bornglobal, zauważa się pewną zgodność w ich występowaniu, która dotyczy zazwyczaj sektorów zaawansowanych technologii i rynków niszowych. Podając za P. Pietrasieńskim: „bornglobals są najbardziej jaskrawym przykładem odejścia od zrutynizowanego charakteru procesów internacjonalizacji” (Pietrasieński 2010, s 26). Oznacza to, że do tej grupy podmiotów należy zaliczyć firmy, które rozwijają się na arenie międzynarodowej, poprzez użycie globalnej sieci. Pomijają one tradycyjny model internacjonalizacji, związany z pokonywaniem określonych etapów, które zazwyczaj trwają kilka lat, zanim firma nie osiągnie stałej pozycji na rynku lokalnym. Bornglobal wyróżniają się one pewnym powtarzalnym zestawem cech, które można ująć w następujący sposób:

1. Międzynarodowa orientacja wpisana w DNA firmy [<http://www.theglobeandmail.com> 2014].
2. Globalna mentalność założycieli i jednocześnie realizacja działań w kontekście globalnym.
3. Niska awersja do ryzyka.

4. Wykorzystanie zaawansowanych narzędzi ICT w celu obniżenia kosztów działalności i jednocześnie wchodzenie na rynek globalny bez konieczności umocnienia i weryfikacji na rynku macierzystym.

Uznać zatem można, że bornglobal są swoistą rewolucją i fenomenem nie tylko w odniesieniu do internacjonalizacji. Nie są one bowiem ograniczone geograficznie, jednak wszelkie działania realizują na bazie globalnych wizji. Zauważa się również, że mogą one prowadzić ekspansję zagraniczną, de facto bez ekspansji (<http://www.een.org.pl> 2014), czyli nie potrzebują one stosować klasycznych narzędzi proekspansyjnych i brać udziału w targach, misjach gospodarczych. Wydawać by się mogło zatem, że zasady działania przedsiębiorstwa typu bornglobal są proste i zdają się być uniwersalne dla wszelkich tego typu firm na świecie. Czynnikiem ewidentnie sprzyjającym poszerzaniu grupy bornglobal jest globalizacja, dzięki której można zastosować te same reguły prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych, jak również ich dalszą popularyzację. Globalizacja stwarza przyjazne warunki dla rozwoju małych przedsiębiorstw, przyspieszając ich proces internacjonalizacji. Daje im odpowiednie narzędzia, które są skutkiem rozwoju technologii i jednocześnie eliminuje liczne bariery, które występują chociażby w postaci zróżnicowania językowego czy kulturowego. Dzięki sile tego zjawiska następuje standaryzacja w wielu obszarach, tym samym obniżają się bariery wejścia na nowe rynki, zaś proces swobodnego przepływu kapitału, ludzi czy też towarów, powoli zatacza kręgi na coraz większym obszarze nie tylko UE, ale też poza nią. Globalna powoli staje się mentalność właścicieli firm, gdyż globalne są: rynki i konkurencja, to zaś implikuje podobny system myślenia. Dzięki nowym technologiom i ich szybkiemu przekazowi, w pewien sposób upodabnia się zachowanie firm, stąd też często mówi się o zatracaniu unikalnych strategii. Trudno konkurować na globalnym rynku będąc incognito, zaś jeszcze trudniej w takim środowisku jest utrzymywać innowacyjność na wysokim poziomie. Takie uwarunkowania mogą prowadzić niejednokrotnie do powielenia innowacyjnych rozwiązań, które wprowadzą bornglobal na rynki zagraniczne, jednakowoż te same czynniki mogą się przyczynić do tego, że przedsiębiorstwa te zaistnieją na nich tylko przez krótki okres czasu, ponieważ intensywność, z jaką zachodzi to zjawisko, doprowadza do licznych przemian i to powoduje, że firmy, które nie wprowadzają odpowiedniej strategii, muszą ustąpić miejsca innym, bardziej konkurencyjnym podmiotom.

Analizując fenomen bornglobal zauważyć należy, że czas niezbędny do podjęcia procesu internacjonalizacji jest znacznie skracany. W praktyce oznacza to, że firmy te rozwijają się w odmienny sposób od momentu założenia przedsiębiorstwa, pomijają bowiem etapy, które w innych modelach trwały bardzo długo i powodowały obciążenia finansowe. Z drugiej zaś

strony, stając przed szansą zaistnienia w skali globalnej, firmy te zmuszone są do udoskonalenia swoich działań, tak aby w warunkach wzmożonej konkurencyjności nie utracić dostępu do rynków, które stanowią bazę do działania. Można uznać zatem, że bornglobal rzucają wyzwanie innym modelom internacjonalizacji, spychając część z nich na boczne tory przeszłości.

Rozważając zagadnienie bornglobal, warto wspomnieć też o odrzuceniu „uppsalskiego” sposobu pozyskiwania wiedzy o rynku, jak również zmniejszeniu znaczenia wiedzy menedżerskiej o samej internacjonalizacji. W tradycyjnym ujęciu procesu umiędzynarodowienia odgrywało to istotną rolę, natomiast w przypadku bornglobal wiedza sama w sobie nie stanowi tak dużej bariery, ponieważ można ją zdobyć w Internecie albo pozyskać od innych za jego pośrednictwem, zatem waga procesu uczenia się o rynku zagranicznym jest zminimalizowana, gdyż uczenie się jest „transferowane” w szybki i wydajny sposób, zazwyczaj za pomocą globalnej sieci. Co więcej model sekwencyjny potrzebował kilku osób do zrealizowania poszczególnych etapów wejścia na rynki zagraniczne. Wiedza to kapitał i element wymiany handlowej, bornglobal zaś nie podejmuje wymiany wiedzy, nie mają też potrzeby gromadzenia wiedzy w celu jej późniejszego wykorzystania lub wymiany. Nie należy jednak mylić wiedzy potrzebnej do zrealizowania tradycyjnego modelu umiędzynarodowienia z wiedzą niezbędną dla bornglobal. W tym przypadku konstrukcja wiedzy osadza się na budowaniu konkretnych strategii i z tego względu nie można jej deprecjonować.

Próbując doszukać się czynników wyróżniających przedsiębiorstwa typu bornglobal, należy skupić uwagę na zasobach, którymi one dysponują. Podając za J. Barney (Barney 1991, s. 99–120), istotne są: kapitał ludzki, zasoby fizyczne i organizacyjne, gdyż te najtrudniej jest skopiować. W literaturze przedmiotu można odnaleźć, że istotną rolę odgrywa tu także przedsiębiorczość. Wydaje się jednak, że można dyskutować z takim stanowiskiem, gdyż jest ona potrzebna przy każdym przedsięwzięciu, stąd też nie stanowi o wyjątkowości bornglobal, a jedynie o stopniu determinacji ich menedżerów. Dlaczego jednak ten argument jest podnoszony przy rozważaniach wokół bornglobal, można wytłumaczyć kolejnym istotnym czynnikiem, do którego jest odnoszone powstanie tego typu przedsiębiorstw. Mowa tu o lokalizacji, a co za tym idzie konkretnym środowisku, w którym firma jest osadzona. Zdaniem bowiem niektórych autorów (por.: Oviatt, McDougall 1994; Rasmussen, Madsen, Evangelista 2000), ważną rolę odgrywa to, co się dzieje wokół firmy, co zmusza jej właściciela do podjęcia określonych kroków w celu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Motywacja, jaka przyświeca właścicielom firm, jest bodaj najcenniejszą wartością w odczuciu niektórych autorów, gdyż jej brak oznacza innymi słowy utratę wizji rozwoju firmy.

Analizując zagadnienie bornglobal można wymieniać szereg czynników, które występują albo po stronie właściciela albo w środowisku przedsiębiorstwa, a które z pewnością mają duży wpływ na jego działanie, jednakowoż należy podkreślić wagę bodaj najważniejszego z nich, jakim jest innowacyjność. O jej istocie decyduje przewaga na pozostałymi czynnikami, bowiem bez innowacyjności bornglobal pozbawione byłyby szanse na rozwój globalny w tak krótkim czasie. Wyjątkowe zdolności bornglobal do pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych, powodują, że te przedsiębiorstwa wykorzystują możliwości globalizacyjne szybciej niż inne podmioty rynkowe i przedostają się na rynki zagraniczne, które potrzebują innowacyjnych rozwiązań. Tam czekają na nich klienci poszukujący najnowszych technologii i dla których nie ma większego znaczenia, skąd one pochodzą. O istocie innowacyjności bornglobal stanowią rozwiązania, jakie są dostępne na nowym rynku i to one są decydujące w rozwoju na arenie międzynarodowej. W takim zestawieniu, wszystkie pozostałe cechy (np. proaktywność, elastyczność czy specyficzna – luźna kultura organizacyjna) wydają się stanowić dodatek do kluczowej cechy bornglobal, jaką jest innowacyjność.

METODYKA BADAŃ

Badania przeprowadzone w okresie od listopada 2015 r. do lutego 2016 r. wśród firm w regionie szczecińskim potwierdzają przedstawione cechy podmiotów typu bornglobal. Celem badań było zgromadzenie opinii menedżerów na temat przebiegu procesu internacjonalizacji firm przy wykorzystaniu Internetu bądź też z jego pominięciem. Badania przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz wywiadu, na który odpowiedziało 60 respondentów. Przedsiębiorstwa podzielono na 3 grupy, pierwszą z nich reprezentowały firmy, które nie podejmują internacjonalizacji. Drugą grupę stanowiły przedsiębiorstwa internacjonalizujące się bez pomocy Internetu, zaś trzecią – firmy, które podejmują proces internacjonalizacji przy zastosowaniu globalnej sieci.

Przedsiębiorstwa opierające swą działalność o Internet stanowiły najliczniejszą grupę spośród badanych firm i jednocześnie najbardziej zdywersyfikowaną pod względem różnorodności sektorowej (7 firm usługowo-produkcyjnych, 32 firmy usługowe) oraz potencjału związanego z użyciem globalnej sieci w ich działalności. Warto podkreślić, iż do tej grupy należały podmioty zarówno niepodatne na digitalizację, jak i start-upy internetowe, które działają tylko w oparciu o Internet lub/i o najnowsze technologie ICT (technologie informacyjno-telekomunikacyjne, teleinformatyczne lub techniki informacyjne). Wspomniane przedsiębiorstwa typu start-up mają swą siedzibę w specjalnie dla nich stworzonych centrach rozwoju. Warunki, jakie są tam stworzone, powinny pomóc w początkowym etapie wzrostu

firmy. Badane przedsiębiorstwa zaliczają się do podmiotów typu bornglobal, zwane też global start-ups, co dowodzi, iż kierunek działania jest z góry zdefiniowany na rynki międzynarodowe, zaś lokalizacja firm jest raczej związana z miejscem zamieszkania właścicieli.

WYNIKI BADAŃ

Z uwagi na ograniczony charakter artykułu zaprezentowane zostaną wybrane aspekty badań, zbliżające do poznania prawidłowości, jakimi kierują się podmioty typu bornglobal. W prowadzonych badaniach uwagę skupiono na momencie rozpoczęcia działalności firmy, a także odniesieniu go do obecnej fazy działalności zagranicznej. Analizowane odpowiedzi zostały umieszczone w tablicy nr 1 i rozgraniczone (na dwie grupy podmiotów; należących do grupy bornglobal – opartych na działalności w obszarze nowych technologii oraz poza nim), aby pokazać ich odmienność. Wypowiedzi respondentów z firm spoza sektora ICT wyraźnie nawiązują do modelu etapowego, ukazując sekwencje rozwojowe na rynku zagranicznym.

Tabela nr 1. Początek i rozwój działalności na rynku zagranicznym.

Firmy spoza ICT/ model etapowy	Bornglobal
Na początku drobne konstrukcje stalowe, potem remonty statków na większą skalę.	Cały czas następuje rozwój bo firma pracuje w Internecie
Przewozy międzynarodowe, początkowo kraje ościenne potem odleglejsze.	Rozszerzamy grupę odbiorców naszych aplikacji, ale produkt na razie ten sam.
Na pierwszym etapie drobne naprawy statków, z czasem budowa pełnych sekcji, kompleksowe remonty i opracowana dokumentacja statkowa.	Mamy platformę do zbiorowych zakupów i z czasem przeniesiemy ją za granicę.
Krótkie kursy językowe w UK, potem nawiązanie współpracy z sieciami szkół w krajach anglojęzycznych, rozbudowana oferta dla szerszej grupy klientów.	Nasza platforma pozyskuje venture capital i zobaczymy co potem.
Byliśmy podwykonawcą dla szwedzkiej firmy ale teraz umacniamy brand i budujemy nasz sklep internetowy i przenosimy procesy do sieci www, rozbudowa networkingu.	Na razie programujemy a potem jak będzie potrzeba, wówczas rozszerzymy ofertę.
Początek to proste prace księgowe, wprowadzanie danych, dziś to obsługa	Zarówno w Polsce jak i za granicą świadczymy usługi typu Saas, tworzymy

reklamacji, inkasso, windykacji z 5 krajami w UE i poza nią.	www, aplikacje w technologii J2SE/EE, outsourcing i doradztwo, customer support.
Na początki była współpraca z zagranicznymi klientami do salonu kosmetycznego ale rozwinęło się to w handel profesjonalnymi kosmetykami, mini medycyną estetyczną i niedługo otwieramy kolejny salon w Holandii.	Cały czas rozwijamy się w kierunku nowych technologii w reklamie.
Usługi hotelowe, rozszerzyliśmy w miarę wpływu czasu o aparthotel, konferencje etc.	Szykujemy produkt i próbujemy.
Wysyłaliśmy ludzi do pracy do Niemiec ale z czasem doszły inne kraje UE.	Rozwijamy model crowdfunding.
Kiedyś byliśmy drukarnią, dziś ludzie składają sobie produkty przez naszą platformę i w świecie wirtualnym dokonujemy znaczną część zleceń na szeroką skalę.	Import towarów z USA i Hiszpanii, może z czasem dojdą inne kraje.
Kiedyś kupowaliśmy bilety za granicą, szykowaliśmy wycieczki i współpracowaliśmy z hotelami i innymi agentami, od kiedy jest Internet na szeroką skalę, klienci nas już nie potrzebują i sami wykonują wiele czynności.	Wytwarzanie oprogramowania, to nadal ten sam produkt ale jest zapotrzebowanie więc nie ma sensu na razie iść w innym kierunku.
	Najpierw podnoszenie efektywności procesów w przemyśle, potem wprowadzanie nowoczesnych technologii w obszarach automatyki przemysłowej i robotyki, systemów IT

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

Analizując firmy zajmujące się nowymi technologiami, warto zauważyć, że ich sytuacja wygląda odmiennie niż podmiotów z klasycznych sektorów. Przede wszystkim są to w wielu przypadkach jednostki typu bornglobal. Ich rozwój jest od początku zdefiniowany w obszarze międzynarodowym. Zdarza się, że organizacje te pomijają pewne sekwencje w procesie internacjonalizacji, bowiem mogą poprzez użycie ICT wyeliminować kilka etapów, które w przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw są niemożliwe do ominięcia. Wśród przykładowych odpowiedzi należy odnotować spostrzeżenia właścicielki biura podróży. Zauważa ona, że od momentu upowszechnienia Internetu, wiele z procesów, które obsługiwała samodzielnie, a które stanowiły o wartości firmy, stały się dostępne dla przeciętnego użytkownika globalnej sieci. Efektem takiego zjawiska jest zawężanie pola jej działania przez co biznes, który prowadzi zmierza ku wygaszeniu. Podsumowując odpowiedzi na to pytanie, zaznaczyć należy,

że tylko nieliczne osoby stwierdziły, iż wykonują wciąż tę samą usługę, nie wprowadzając zmian, przy czym firmy te lokują się poza sektorem ICT. Zdecydowana większość tej samej podgrupy rozwija się etapowo, przy czym czas w tych sektorach poświęcony na poszerzenie działalności jest znacznie dłuższy niż w przypadku firm posługujących się tylko Internetem lub ICT.

Analizując dogłębnie wszystkie wypowiedzi respondentów można odnieść wrażenie, że małe podmioty (pod względem struktury) działające w sieci, osiągają większy zasięg i posiadają duży potencjał rozwojowy. Mając kilku pracowników, zazwyczaj mniejszym nakładem finansowym, wchodzą one szybciej na międzynarodowy etap rozwoju. Większe przedsiębiorstwa spoza sektora ICT potrzebują relatywnie więcej czasu, inwestycji i zaangażowania poświęconego na internacjonalizację. Wynika to z faktu, że mniejsze podmioty z sektora ICT działają w wielu przypadkach od razu na rynku międzynarodowym pracują w przestrzeni wirtualnej, gdzie nie ma ograniczeń geograficznych, jakkolwiek są bariery prawne. Wydaje się jednak, że ten typ aktywności gospodarczej jest obciążony mniejszą ilością przeszkód niż w klasycznych sektorach niezdigitalizowanych.

Respondentom postawiono pytanie, w którym najważniejszym było określenie, jaką część działalności on-line firma prowadzi na rynku polskim, a jaką na zagranicznym? Odpowiedzi mogły się odnosić zarówno do struktury klientów, przychodów czy też indywidualnych kryteriów rozgraniczających obszar działalności). W przypadku firm całkowicie zdigitalizowanych zadanie okazało się prostsze, gdyż ich działalność jest całkowicie wirtualna. Niewielka część z przebadanych przedsiębiorstw tej grupy potwierdziło, że podejmują aktywność on-line w zasadzie tylko na rynku polskim, zaznaczając, że jest kwestią czasu poszerzenie ich usług na inne rejony świata. W odpowiedziach respondentów przebijała się świadomość etapu przejściowego, jakim jest działalność w Polsce, gdyż badane firmy w zdecydowanej przewadze prowadzą biznes on-line za granicą.

Tabela nr 2. Porównanie przedsiębiorstw spoza sektora ICT oraz opartych na ICT (bornglobal) w zakresie ewolucji oferty.

Firmy spoza ICT Przykładowe odpowiedzi	Sektor ICT Przykładowe odpowiedzi
100% sprzedajemy on-line wszędzie i w Polsce i na świecie	Na razie ruszamy w Polskę, za chwilę będzie zagranica
100% Polska	100% Polska niedługo zagranica

100% sprzedajemy i kupujemy on-line wszędzie	on-line	100% Polska na teraz, za jakiś czas będzie cały świat
20% Polska / 80% zagranica		100% Polska, docelowo 100% zagranica
50% Polska / 50% zagranica		98% w Polska / 2% zagranica
80% Polska / 20% zagranica		95% Polska / 5%, reszta zagranica
70% Polska / 30% zagranica		95% Polska, pozostałe zagranica
50% / 50%		90% Polska / 10% zagranica
50% Polska / 50% zagranica		80% Polska / 20% zagranica
40% Polska / 60% zagranica		50% Polska / 50% zagranica
50% Polska / 50% zagranica		30% Polska / 70% zagranica
20% Polska / 80% zagranica		100% zagranica

Źródło: opracowano na podstawie badań własnych.

W dalszej części badania respondentów pytano o procentową ilość usług dostarczanych on-line (czyli za pośrednictwem Internetu). Zgodnie ze zgromadzonym materiałem, potwierdzono, że firmy z sektora ICT dostarczają w zdecydowanej większości własne usługi za pomocą globalnej sieci. Respondentom postawiono pytanie również o wpływ oczekiwań klientów lub/i konkurencji na użycie Internetu w procesie internacjonalizacji. Po stronie przedstawicieli sektora ICT odnotowano więcej wypowiedzi o braku przełożenia oczekiwań klientów lub i konkurencji na użycie Internetu w procesie internacjonalizacji. Podkreślano natomiast, że istotne jest wykształcenie i kreatywność menedżerów, które przenoszone są do świata wirtualnego, a które pozwalają na podejmowanie właściwych decyzji na temat procesów umiędzynarodowienia.

WNIOSKI

Podsumowując, badania dostarczyły wiedzy przede wszystkim o zróżnicowanym procesie rozwoju przedsiębiorstw firm, jaki jest dostrzegalny pomiędzy organizacjami zdigitalizowanymi a klasycznymi. Podmioty typu bornglobals są zdecydowanie krócej na rynku od pozostałych badanych, jakkolwiek ich egzystencja jest zdefiniowana przez osobę menedżera, w zasadzie kreatora, który jest najcenniejszym zasobem. Od jego wiedzy,

kreatywności i umiejętności, zależy obrana strategia, która zmierza do jak najszybszego osiągnięcia wytyczonego celu. Dostrzeżono turbulentność otoczenia, w jakim działają firmy. Powoduje ją powszechne zastosowanie Internetu w zasadzie w każdym rodzaju działalności. To z kolei przekłada się na:

1. Określone zachowania klientów, którzy odnajdują wszelkie informacje, porównują oferty firm, a następnie wymuszają ceny i zjawisko to staje się powszechną praktyką,
2. Zachowanie konkurencji, która zawsze ma większą możliwość konkurować, poprzez lepszą dostępność do klientów, może obserwować kontrkandydatów, zaniżać ceny, stymulować negatywnie rynek, a poprzez to mieć realny wpływ na działania innych firm,
3. Konieczność przeniesienia, szczególnie dla firm niezdigitalizowanych, przynajmniej części procesów do przestrzeni wirtualnej, co zazwyczaj łączy się z działalnością marketingową, zaś w przypadku przedsiębiorstw z sektora ICT, oznacza to zdynamizowanie procesów marketingowych i związanych z egzystencją wyłącznie w sferze „e”,
4. Nowe obszary wiedzy dostępnej dla przedsiębiorców, nowe wyzwania i możliwości rozwoju na rynku, szczególnie międzynarodowym,
5. Skrócenie i zdynamizowanie procesu internacjonalizacji, zwłaszcza w przypadku firm działających w obszarze hi-tech.
6. Upowszechnienie się Internetu niesie ze sobą wiele korzyści, ale i zagrożeń dla przedsiębiorców. W odniesieniu do firm opartych na ICT podważa to sens kreowania długoterminowych strategii, gdyż dynamika zachodzących w Internecie procesów jest stosunkowo wysoka, stąd działalność takich organizacji zależy w głównej mierze od szybkich i właściwych reakcji osoby zarządzającej. Przedsiębiorcy z klasycznych sektorów, którzy wypracowali model współpracy zagranicznej przez dłuższy czas, są częściowo zmuszeni do przeniesienia przynajmniej określonej ilości procesów do przestrzeni wirtualnej, to jednak ich działalność wydaje się być mniej zintensyfikowana pod względem użytkowania Internetu, zaś więcej opiera się na strukturach rozwiniętych innymi sposobami za granicą.

W badaniach uzyskano pośrednio odpowiedź na pytanie o rozwój modelu internacjonalizacji przedsiębiorstw. O ile w przypadku firm niezdigitalizowanych proces ten przebiegał sekwencyjnie i długo, to wśród przedsiębiorstw o charakterze bornglobal, zauważyć można było przyspieszony i zintensyfikowany przebieg tego zjawiska. Otwierały się one na

międzynarodową współpracę praktycznie od początku działalności i przy użyciu Internetu, stąd też nie były ograniczane geograficznie, kulturowo oraz pod wieloma innymi względami.

Biorąc pod uwagę złożoność zagadnienia bornglobals należy zaznaczyć, że ograniczony charakter artykułu pozwala na przytoczenie tylko wybranych aspektów z zakresu działalności tych firm i badań wokół nich przeprowadzonych. Podkreślić jednak należy, że ich działalność jest w fazie rozkwitu, podobnie jak powszechne użycie przez nie Internetu, to zaś sprawia, że rośnie liczba podmiotów z natury globalnych, które wnoszą nowe spojrzenie na zjawisko internacjonalizacji. Interesujące wydaje się stwierdzenie, że jeżeli bornglobals tak łatwo przełamują granice internacjonalizacji, niedługo nie będą miały już żadnych przeszkód na drodze umiędzynarodowienia działalności. Logika ich działania narzuca zatem pytanie o kolejny model internacjonalizacji, który będzie albo ewolucją modelu bornglobals, albo jego odrzuceniem.

Bibliografia

Wictor I., 2012, *Born Globals Rapid International Growth in New Ventures*, Jönköping International Business School, Printed by ARK Tryckaren AB, s. 7.

Wach K., 2012, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa, s. 121.

Barney J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, nr 17, s. 99–120.

Blanke-Ławniczak K., 2014, *Małe i średnie przedsiębiorstwa typu bornglobal, studium literatury przedmiotu*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 969, s. 23, http://www.mimp.wzieu.pl/ZN_696.pdf [dostęp: 09.09.2014].

Kozioł-Nadolna K., 2013, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, Ce De Wu Sp. z o.o., Warszawa.

Pietrasieński P., 2010, *Ścieżki internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa – podejście ewolucyjne*, [w:] J.W. Wiktor, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa, s. 26.

Rasmussen E., Madsen T.K., Evangelista F., 2000, *The founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sense making and networking*, University of Southern Denmark, „Working Papers in Marketing”, nr 25.

Johanson J., Wiedersheim-Paul F., 1975, *The internationalization of the firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, October, [w:] K. Kozioł-

Nadolna, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, Ce De Wu Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 68.

Oviatt B.M., McDougall P.P., 1994, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, nr 24 (First quarter), s. 45–64.

Bell J., McNaughton S., Young S., Crick D., 2003, *Towards Integrative Model of Small Firm Internationalisation*, „Journal of International Entrepreneurship”, t. 1, nr 4, s. 339–362.

<http://www.een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny—spis/articles/wsparcie-dla-przedsiębiorstw-typu-born-global-cz-1.html> [dostęp: 09.09.2014].

<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/going-global/why-canada-needs-to-grow-more-born-globals/article4480037/> [dostęp: 09.09.2014].

Słowa kluczowe: bornglobal, internacjonalizacja, MSP

Abstract:

The aim of this article is to point out how the global network affects the proces of internationalization of the companies from the group so –called bornglobal as well as small and medium –sized enterprises (SMEs) from traditional sectors. The article shows the development of the international companies from the group of bornglobal and the companies from the traditional sectors, pointing out that companies based in their activities on ICT, achieve faster and more efficiently targets than companies developing in accordance with the conventional model. This was supported by research, conducted among the companies from the region of Szczecin.

Keywords: born global, internationalization, SME