

Izabela KOWALIK*
Ewa BARANOWSKA-PROKOP**

Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych

Streszczenie: Celem artykułu jest dokonanie przeglądu determinant powstawania i motywów ekspansji przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych (PWU) oraz przedstawienie wyników autorskiego badania empirycznego dotyczącego tej tematyki, przeprowadzonego w Polsce. W artykule zaprezentowano omówienie głównych koncepcji teoretycznych dotyczących wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz najważniejsze klasyfikacje motywów ekspansji zagranicznej. Na podstawie literatury przedmiotu scharakteryzowano też podstawowe determinanty tworzenia przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych, obejmujące czynniki otoczenia, czynniki sytuacyjne oraz specyficzne cechy założycieli. W przedstawionym badaniu empirycznym wykorzystano metodę wywiadów indywidualnych w grupie menedżerów 10 małych i średnich przedsiębiorstw z różnych branż. Transkrypcje wywiadów przeanalizowano przy zastosowaniu analizy treści (*content analysis*), korzystając z opracowanego przez autorów zestawu kategorii. W powstawaniu badanych polskich PWU szczególnie istotną rolę odegrały determinanty związane z charakterystyką kierownictwa oraz umiejętnościami łączenia wcześniejszych doświadczeń z możliwościami istniejącymi na rynkach zagranicznych. Wśród motywów ekspansji zagranicznej najistotniejsze były tzw. proaktywne, natomiast motywy tzw. reaktywne traktowane były jako uzupełniające. Zgodność tych wyników z publikacjami zagranicznymi może świadczyć o podobieństwie procesów internacjonalizacji polskich i zagranicznych MŚP, co wymaga potwierdzenia w badaniach ilościowych.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa wcześnie umiędzynarodowione, motywy eksportu

Kody JEL: F23, M16

Artykuł wpłynął do druku 20 lutego 2013 r.

* Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, e-mail: izabela.kowalik@sgh.waw.pl

** Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Gospodarki Światowej, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, e-mail: ebarano@sgh.waw.pl

Wstęp

Proces transformacji polskiej gospodarki od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wprowadził zasadnicze zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Jedną z najistotniejszych jego konsekwencji była intensyfikacja przedsiębiorczości w Polsce, przyspieszenie procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, a także tworzenie się nowych. Niewątpliwie interesującą obserwacją jest sprostowanie faktu, iż wiele małych i średnich, nowo powstałych firm nie podążyło ścieżkami wyznaczonymi przez klasyczne teorie internacjonalizacji. Wpisały się one w nurt zjawiska przedstawianego w literaturze światowej jako powstawanie firm globalnych od początku – tzw. *born global* [Knight, Cavusgil, 1996].

Przedsiębiorstwa ulegające umiędzynarodowieniu wkrótce po swoim powstaniu stały się przedmiotem badań już w drugiej połowie lat 80. [Johanson, Mattson, 1988], [Ganitsky, 1989]. Zwrócono uwagę, iż przyjmują one inną drogę rozwoju niż model uppsalski, który wskazywał na stopniowy, wieloletni proces internacjonalizacji firmy. Obecnie firmy wcześniej umiędzynarodowione są nadal przedmiotem zainteresowania wielu badaczy, przy czym badania te nie koncentrują się już na opisie samego zjawiska ich występowania, lecz przede wszystkim na: analizie procesu ich tworzenia, strukturze organizacyjnej, strategiach rynkowych, czynnikach sukcesu, typowych branżach ich występowania [Aspelund i in., 2007], [Zhang, Larimo, 2011].

Pomimo rozległej literatury przedmiotu wciąż brakuje jednolitej terminologii i powszechnie zaakceptowanej definicji przedsiębiorstw wcześniej i szybko umiędzynarodowionych. Używane są różnorodne określenia na opis tego zjawiska, tj.: *born globals* [Rennie, 1993], [Knight, Cavusgil, 1996], [Moen, Servais, 2002], *international new ventures* [McDougall i in., 1994], *born international* [Kundu, Katz, 2003], *born exporters* [Quelch, Klein, 1996], *early internationalizing firms* – przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione (PWU) [Rialp, in., 2005a], [Duliniec, 2011a]. Ponadto, należy jeszcze raz podkreślić, iż wykorzystywane definicje nie są ujednoczone. Przykładowo, Oviatt i McDougall [1994] definiują *international new ventures* jako „organizacje biznesowe, które od pierwszej chwili swego powstania są nastawione na uzyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej wynikającej z wykorzystania zasobów i sprzedaży swych produktów na rynkach wielu krajów”. Natomiast Hollensen [2011, s. 87] określa takie przedsiębiorstwa jako „od swego założenia realizujące wizję globalną i dokonujące szybkiej globalizacji działań, bez wcześniejszego długiego okresu funkcjonowania w kraju lub na rynku międzynarodowym”. Większość autorów koncentruje się jednak przede wszystkim na wskaźnikach opisujących takie przedsiębiorstwa. Należą do nich: udział eksportu w całości obrotów firmy, nie mniejszy niż 25% [Knight, Cavusgil, 1996], a nawet do 80% [Chetty, Campbell-Hunt, 2004]. Ponadto, wymagany czas pomiędzy założeniem firmy i początkiem umiędzynarodowienia zawiera się w przedziale od 2 lat [Rennie, 1993], [Knight, Cavusgil, 1996], [Chetty, Campbell-Hunt, 2004] aż do 8 lat [McDougall i in., 1994]. Także liczba rynków zagranicznych objętych ekspansją w przypadku PWU powinna wynosić co najmniej pięć, a kraje te powinny być usytuowane

co najmniej w dwóch obszarach kulturowych [Kandasaami, 1998], [Lummaa, 2002]. Warto podkreślić, że wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie nie powinna przekraczać 500 pracowników [Knight, Cavusgil, 1996]¹. Na potrzeby prezentowanych w niniejszym artykule badań przyjęto, analogicznie jak Knight i in. [2004], że pod pojęciem przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych rozumie się przedsiębiorstwa małe i średnie, które w czasie 3 lat od założenia osiągają co najmniej 25% udział przychodów z eksportu w całości obrotów.

Badania nad wczesną internacjonalizacją były prowadzone także w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, ale na znacznie mniejszą skalę niż w państwach tzw. starej Unii. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. w polskiej literaturze pojawiły się pierwsze publikacje o istnieniu urodzonych eksporterów w naszym kraju. Przykładowo, prowadzący analizę polskich eksporterów w latach 1993-2003 Cieślik wskazuje na fakt, iż 75% badanych firm podjęło działalność na rynkach zagranicznych w ciągu trzech lat od początku swego istnienia i konkluduje, że „zjawisko wczesnej internacjonalizacji jest bardzo rozpowszechnione wśród polskich eksporterów” [Cieślik, 2010].

Analizę zjawiska urodzonych eksporterów w Polsce podjęli także inni autorzy, m.in. [Morawczyński, 2008], [Przybylska, 2010] oraz [Nowiński, Nowara, 2011]. We wszystkich wymienionych publikacjach wskazuje się na fakt, iż proces powstawania firm globalnych od początku datuje się w Polsce na lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku i jest odzwierciedleniem tendencji obserwowanych w innych państwach².

Poniżej zostanie przedstawiony krótki przegląd badań determinant powstawania i motywów ekspansji zagranicznej firm wcześniej umiędzynarodowionych. Autorki zastosowały określenie „determinanty” do określenia czynników mających wpływ na zakładanie przedsiębiorstw, jak np. wcześniejsza kariera zawodowa założyciela, jego charakterystyka, zaangażowanie współników. Z kolei pojęcie „motywów” zastosowano w odniesieniu do przyczyn podjęcia ekspansji zagranicznej przez przedsiębiorstwa.

Pierwszym obszarem przeprowadzonych analiz jest zidentyfikowanie motywów internacjonalizacji opisywanych w międzynarodowej literaturze przedmiotu. Niektóre firmy decydują się na wejście na rynki zagraniczne przede wszystkim z powodu niekorzystnych warunków funkcjonowania na rynku wewnętrznym w kraju macierzystym, a inne – ze względu na korzyści wynikające z obecności na rynkach zagranicznych. Omar [2009, s. 12-13] dzieli motywy wpływające na decyzje o umiędzynarodowieniu na „wypychające” (ang. *push factors*) i zalicza do nich niekorzystne warunki funkcjonowania gospodarki krajowej, ograniczenia natury prawnej, nikłe perspektywy wzrostu na rynku krajowym itp. oraz motywy „przyciągające” (ang. *pull factors*), np. identyfikacja zagranicznych okazji rynkowych. Podobne podejście prezentuje także Hollensen [2011, s. 51]. Jako proaktywne motywy rozpoczęcia działal-

¹ Autorzy ci skorzystali z klasyfikacji przedsiębiorstw stosowanej na rynku USA [Knight, Cavusgil, 1996].

² Szczegółowy przegląd polskich badań nad PWU znajduje się w [Jarosiński, 2012].

ności eksportowej wymienia on: możliwości osiągnięcia zysku oraz wzrostu przedsiębiorstwa, naciski ze strony kadry kierowniczej, posiadanie unikatowych przewag technologicznych lub wiedzy o rynku, poszukiwanie korzyści skali lub ulg podatkowych. Do reaktywnych motywów umiędzynarodawiania zalicza: presję konkurencji, zbyt małe rozmiary rynku lub jego wysokie nasycenie, nadprodukcję lub wpłynięcie zapytania ofertowego, a także sezonowość podaży oferowanych produktów, geograficzną bliskość położenia zagranicznych odbiorców lub mały dystans psychiczny.

Warto jednak podkreślić, że otoczenie przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej uległo poważnym zmianom w okresie ostatnich dwóch dekad. Można do nich zaliczyć: postępującą globalizację rynku, szybki postęp techniczny, zmianę form transportu i komunikacji, znoszenie barier handlowych, zwiększenie przepływów kapitału i wiedzy, homogenizację rynków, wzrost mobilności ludzi oraz konwergencję zjawisk kulturowych [Madsen, Servais, 1997], [Levitt, 1983]. Do tego należy dodać rosnące znaczenie w obrocie międzynarodowym rynków niszowych [Madsen, Servais, 1997], [Duliniec, 2011b]. Stąd też można wywnioskować, iż nawet małe firmy mogą uzyskać znaczącą pozycję konkurencyjną na rynku globalnym [Gabrielsson i in., 2008].

Pierwszą znaną koncepcję teoretyczną internacjonalizacji PWU przedstawili Madsen i Servais [1997]. Autorzy ci za najważniejszy motyw umiędzynarodowienia PWU uznają istnienie określonych cech u założycieli firmy. Są nimi: zdobyte doświadczenie, wysoki poziom ambicji, silna motywacja oraz posiadanie sieci kontaktów biznesowych za granicą. Drugą grupą czynników są zmienne związane z charakterystyką przedsiębiorstwa, tj. zakres kompetencji kadry, systemy motywacyjne i ład korporacyjny. Dodatkowo Madsen i Servais [1997] podkreślają znaczenie innowacyjności, umiejętności stosowania nowoczesnych technologii komunikacyjnych, dotarcia do efektywnych kanałów dystrybucji oraz zdolności tworzenia więzi partnerskich z zagranicznym kooperantem.

Rialp i in. [2005a] bazując na studiach literaturowych przedstawili koncepcję eksploracyjną wczesnej internacjonalizacji MŚP. Zasadniczymi jej elementami są: zasoby materialne i kapitałowe, zdolności międzynarodowe (tj. specjalistyczna wiedza menedżerska i orientacja międzynarodowa), wyróżniające cechy strategiczne (początek i tempo umiędzynarodowienia, zasięg międzynarodowej ekspansji, rozumienie korzyści płynących ze zrównoważonego rozwoju oraz konkurencyjności), a także czynniki środowiskowe (tj. charakterystyka sektora, uwarunkowania wynikające z położenia geograficznego, istnienie lokalnych lub międzynarodowych efektów sieciowych).

Z kolei, jeśli chodzi o podstawowe determinanty tworzenia przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych, warta wspomnienia jest koncepcja autorstwa Rasmussena i in. [2001]. Obejmuje ona czynniki otoczenia, czynniki sytuacyjne (tzw. impulsy do utworzenia firmy) oraz procesy tzw. *sensemaking* i *networking*. Pojęcie *sensemaking* oznacza umiejętność wyciągania przez menedżerów wniosków z wcześniejszych własnych doświadczeń oraz, dzięki odpowiednim cechom charakteru, wykorzystywania ich w nadarzających się okazjach dostrzeżanych w otoczeniu. Ta umiejętność jest szczególnie ważna na etapie zakładania

firmy. Natomiast termin *networking* odnosi się do wykorzystania sieci powiązań, zarówno prywatnych, jak i służbowych, do szybkiej internacjonalizacji. Znaczenie tych czynników dla tworzenia PWU Rasmussen i in. [2001] potwierdzili na podstawie badań firm duńskich i australijskich.

W jednym z ostatnio opublikowanych badań Gabriëlsson i in. [2008] również wskazują na determinanty bezpośrednio wpływające na powstanie PWU. Zaliczają do nich: innowacje, zasoby finansowe, strategię produktu, istnienie sieci powiązań międzynarodowych, odpowiednią strategię rynkową, umiejętność „uczenia się” organizacji oraz wykorzystywanie nadzwyczajnych okazji rynkowych. Autorzy ci podkreślają też, że zasadniczą determinantą tworzenia PWU są osobowość i kompetencje założyciela, jego zaangażowanie i wizja globalnego rozwoju firmy od chwili jej powstania.

Procesy umiędzynarodowienia przebiegające w turbulentnym otoczeniu gospodarki podlegającej transformacji ustrojowej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej stały się przedmiotem badania Cieślaka i Kąciaka [2009]. Według tych autorów analiza procesów transformacji ustrojowej jest niezwykle istotna dla zrozumienia międzynarodowej działalności prywatnych przedsiębiorstw. Cieślak i Kąciak [2009] wyjaśniają to zjawisko odwołując się do modelu Shapero i Sokol [1982]. Zawiera on następujące zmienne: negatywną dyslokację (utrata pracy w państwowych przedsiębiorstwach i instytucjach), poczucie znajdowania się w okresie przejściowym (potrzeba zmian wynikająca z uczestnictwa w ważnych i nieodwracalnych procesach), pozytywne zaangażowanie w wir spraw („wiatr historii”, zachęcające przykłady sukcesów odniesionych przez znajomych). Jako wnioski wynikające z tego modelu można wskazać, iż motywy umiędzynarodowienia miały głównie charakter pozytywny. Należały do nich: swoboda prowadzenia działalności w przestrzeni zagranicznej, zniesienie restrykcji podróżowania, wymiennialność walut, korzystanie z zachęcających wzorców sukcesu osób z otoczenia, potrzeba wolności, niezależności oraz polegania na sobie.

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej badania można stwierdzić, że procesy internacjonalizacji MŚP analizuje się łącznie z determinantami powstawania tego rodzaju przedsiębiorstw. Jest to związane z faktem, że często determinanty założenia firmy stanowią równocześnie motywy jej internacjonalizacji, gdyż założycielom od początku towarzyszy tzw. globalna wizja działalności. Koncepcje teoretyczne dotyczące wczesnych faz istnienia PWU były do tej pory weryfikowane głównie za pomocą badań ilościowych. W celu uzupełnienia dotychczasowego obrazu zjawisk tworzenia i rozwoju polskich PWU, w dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań jakościowych odnoszących się do kwestii zakładania tych przedsiębiorstw i motywów ich internacjonalizacji.

Metodologia badań

Badania empiryczne polskich PWU przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap, obejmujący wywiady indywidualne w grupie 10 małych i średnich PWU, miał na celu:

- analizę determinant ich powstawania,
- ustalenie okresu jaki upłynął od założenia firmy do rozpoczęcia internacjonalizacji oraz wewnętrznych i zewnętrznych motywów tego procesu,
- określenie typowych cech założycieli/właścicieli tych przedsiębiorstw i zachodzących w nich procesów decyzyjnych dotyczących internacjonalizacji,
- scharakteryzowanie kierunków geograficznych umiędzynarodowienia³.

Drugi etap analiz, o charakterze ilościowym, został przeprowadzony na reprezentatywnej próbie polskich PWU, zaś kwestionariusz opracowano przy wykorzystaniu wniosków uzyskanych w prezentowanym badaniu.

W badaniu zastosowano celowy dobór próby. Umożliwia on dobór obiektu badania ze względu na to, że została w nim odzwierciedlona pewna cecha, bądź proces, które interesują badacza. Wielu badaczy posługujących się metodami jakościowymi korzysta z celowej, a nie losowej metody doboru próby. Poszukują oni grup, środowisk i jednostek, w których pojawienie się procesów, będących przedmiotem ich zainteresowania, jest najbardziej prawdopodobne [Silverman, 2008, s. 272], [Badania rynku, 2005, s. 81].

Tablica 1
Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Kod respondenta	Rok założenia	Branża	Liczba pracowników	Obroty roczne (mln euro)
R1	1989	usługi targowe	10-49	2-10
R2	1998	przetwórstwo owocowo-warzywne	1-9	2-10
R3	1993	informatyka	50-249	0-2
R4	1990	produkcja i czartery jachtów	powyżej 250*	10-50
R5	1990	produkcja i sprzedaż tworzyw sztucznych	50-249	2-10
R6	1992	intrologatorska	50-249	2-10
R7	1990	produkcja ceramiki	1-9	0-2
R8	1990	usługi targowe	10-49	2-10
R9	1998	produkcja żywności ekologicznej	10-49	2-10
R10	2010	spedycja międzynarodowa	1-9	0-2

* Firma zwiększa zatrudnienie do ok. 500 osób w sezonie największej produkcji.

Źródło: opracowanie własne

Punktem wyjścia do badań przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych była zatem identyfikacja ich zbioru z dostępnych baz danych na podstawie przyjętych wstępnie kryteriów: przedsiębiorstwa małe i średnie, „wiek” co najmniej 15 lat, udział eksportu w przychodach firmy – co najmniej 25%, a także umiędzynarodowienie zewnętrzne (a więc na tym etapie badanie nie obejmo-

³ Prezentowane analizy przeprowadzono w ramach badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej SGH w 2011-2012 r., w Instytucie Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu.

wało umiędzynarodowienia przez import)⁴. Przedsiębiorstwa zostały dobrane tak, by reprezentowały różne branże (zarówno *high-tech*, jak *low-tech*), w celu zbadania czy istnieją zasadnicze różnice w podejściu do ekspansji zagranicznej między nimi (patrz: tablica 1).

Ponieważ celem niniejszego badania było uzyskanie opinii właścicieli przedsiębiorstw na temat motywów internacjonalizacji, o udział w wywiadach proszono osoby zajmujące się zarządzaniem firmą, lub sprzedażą i marketingiem na rynkach zagranicznych. W rezultacie przeprowadzono rozmowy z 10 przedstawicielami małych i średnich firm z różnych branży, zlokalizowanych głównie w woj. mazowieckim (8 firm) oraz w woj. lubelskim i wielkopolskim (po 1 firmie).

Badanie przeprowadzono stosując metodę wywiadów indywidualnych, przy użyciu półstrukturyzowanego kwestionariusza (por. [Rasmussen i in., 2001]). Część pytań miała charakter wątków zachęcających do dyskusji, jak w przypadku indywidualnych wywiadów pogłębionych. Podobne podejście do badań nad PWU stosowano w kilku zagranicznych projektach badawczych. Należą do nich np. badania Rasmussena i in. [2001], którzy przeprowadzili 22 półstrukturyzowane wywiady z menedżerami duńskich przedsiębiorstw, uzupełniając je gromadzeniem danych wtórnych. Uzyskane dane przeanalizowali stosując zmodyfikowaną wersję tzw. teorii ugruntowanej, kodując treść wypowiedzi, a następnie łącząc kody w szersze jednostki znaczeniowe – tzw. kategorie. Natomiast Gabrielsson i in. [2008] analizując przypadki firm wcześniej umiędzynarodowionych z czterech krajów zaczęli od przeprowadzenia wywiadów pogłębionych z menedżerami odpowiedzialnymi za sprzedaż na rynkach zagranicznych, a następnie uzupełnili je analizą dokumentacji i archiwów wewnętrznych tych firm. Z kolei Zhang i Larimo [2011] wykorzystali metodę studiów przypadku dla analizy procesów internacjonalizacji firm chińskich. W pierwszej fazie badań wykorzystano kwestionariusze ustrukturyzowane, które wysłano do trzech firm spełniających kryteria pozwalające sklasyfikować je jako PWU. W kolejnej fazie badań przeprowadzono wywiady trwające 3,5-5 godz. z kilkoma wybranymi pracownikami każdej z firm i uzupełniono je danymi wtórnymi na temat poziomu obrotów i eksportu.

Zgodnie z literaturą, proces analizy danych otrzymanych z badań jakościowych powinien przebiegać dwutorowo: z jednej strony konieczne jest zachowanie dobrze znanego badaczom marketingowym całościowego, interpretacyjnego podejścia do analizy danych, z drugiej zaś słuszne wydaje się uzupełnienie go o elementy analizy treści (tzw. *content analysis*), zapewniającej systematyczność postępowania analitycznego i weryfikowalność formułowanych wniosków [Perek-Białas, Worek, 2003, s. 97].

⁴ Jedno z przedsiębiorstw, mimo że może być obecnie traktowane jako duże, gdyż zatrudnia ok. 500 osób, zostało uwzględnione w badaniu, gdyż inne cechy – wiek, udział obrotów na rynkach zagranicznych, a w szczególności osobowość i „wizja” założycieli co do rozwoju firmy na rynku międzynarodowym są zgodne z charakterystyką PWU podawaną w literaturze [Knight i in, 2004], [Zhang, Larimo, 2011].

Stosowana w badaniach zawartości przekazu ilościowa analiza treści to technika polegająca na rozkładaniu komunikatu na prostsze elementy (jednostki analizy) oraz następnie klasyfikowaniu ich zgodnie z przyjętym systemem kategorii. W ramach analizy treści należy stworzyć odpowiednio precyzyjne kategorie, tak by różne systemy kodowania prowadziły do tych samych rezultatów na tym samym materiale, który jest badany. W ten sposób w analizie treści przywiązuje się szczególną uwagę do rzetelności stosowanych miar [Silverman, 2008, s. 108]. W jakościowej analizie treści podkreśla się konieczność brania pod uwagę nie tyle samych pojęć, ile relacji między nimi [Mayring, 2000].

Zgodnie z zaleceniami zawartymi w literaturze dotyczącej analizy treści, na etapie wstępnym przeprowadza się procedurę kodowania [Malhotra, Birks, 2006, rozdz. 9], [Srńka, Koeszegi, 2007]. Kod jest w analizie danych jakościowych oznaczeniem lub etykietą przypisaną jednostkom tekstu, przy czym przyjmuje się, że jednostki te mogą obejmować pojedyncze zdania, wypowiedzi, czy też sekwencje wypowiedzi. W prezentowanym badaniu połączono podejście indukcyjne i dedukcyjne formułując kategorie treści. Rozpoczęto od określenia kategorii na podstawie literatury przedmiotu, służącej też do sformułowania pytań w kwestionariuszu (podejście dedukcyjne). Następnie zestaw kategorii uzupełniono, kierując się pojawiającymi się wypowiedziami dotyczącymi np. wpływu transformacji systemowej na internacjonalizację, czy też osobowości przedsiębiorców (podejście indukcyjne). Proces określania kategorii powtarzano kilkakrotnie, w gronie trzech wykonawców badania, uściślając uzyskane na wstępie pojęcia oraz dzieląc je na jednostki o mniejszej pojemności znaczeniowej, tzw. subkategorie.

W rezultacie otrzymano zestaw hierarchicznie uporządkowanych 12 kategorii nadrzędnych odpowiadających treści pytań w scenariuszu, 66 kategorii głównych i przyporządkowanych im subkategorii, stanowiących odpowiedniki kodów. Opracowany zestaw kategorii zastosowano do zakodowania treści wywiadów. W wyniku dwóch tur kodowania i uzgodnień wyników między osobami kodującymi, otrzymano zbiór składający się z 623 cytowań. Tak opracowany zestaw kategorii wykorzystano do analizy wyników wywiadów indywidualnych. Aby ocenić wagę poszczególnych kategorii dla osób badanych, zliczano częstość występowania podporządkowanych fraz i dzielono przez całkowitą liczbę cytowań w danej kategorii. Takie podejście opiera się na założeniu, że powtórzenia słów oraz wyrażen odzwierciedlają „ośrodki” zainteresowania i to, co naprawdę nurtuje badanych [Thietart, 1999].

Poniżej przedstawiono wyniki analizy treści kategorii związanych z początkami działalności firm, uwarunkowaniami ekspansji i jej kierunkami. Kategorie te obejmują w sumie ponad 50% wszystkich cytowań i ujmują treść jednego z dwóch głównych obszarów tematycznych w ramach przeprowadzonych wywiadów indywidualnych⁵.

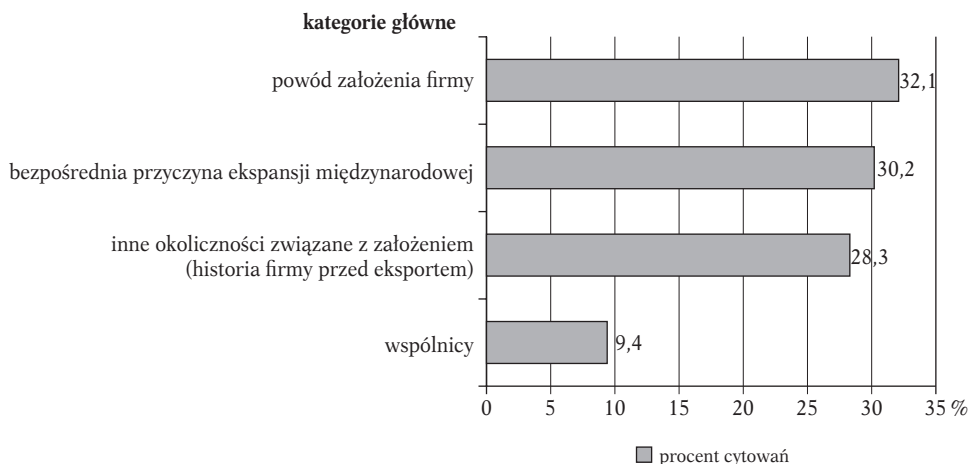
⁵ Drugi obszar tematyczny, związany ze strategiami PWU na rynkach zagranicznych zostanie przedstawiony w oddzielnym opracowaniu.

Początkowy okres funkcjonowania firmy

W ramach wprowadzenia w tematykę wywiadu zadano pytania: „Jakie były początki firmy X? Co było impulsem do jej utworzenia?”. Wypowiedzi, które dotyczyły tej tematyki pogrupowano w cztery kategorie główne, przedstawione na rysunku 1. W sumie do kategorii nadrzędnej „Początki firmy” przyporządkowano 53 cytowania, co stanowiło ponad 8% cytatów w bazie.

Rysunek 1

Początki firmy – podporządkowane kategorie



Źródło: opracowanie własne.

Najczęstszą przyczyną zakładania firm było posiadanie unikatowego pomysłu lub pasja założycieli. W licznych wypowiedziach, często o zabarwieniu emocjonalnym, opisywali oni początki swoich firm przed rozpoczęciem wchodzenia na rynki zagraniczne. Impulsem do internacjonalizacji było często zamówienie z rynku zagranicznego (8 wypowiedzi, 4 firmy – patrz: tabl. 2) i/lub stanowiła ona reakcję kierownictwa na nadarzącą się okazję na rynku międzynarodowym i możliwość wykorzystania osobistych powiązań (5 wypowiedzi, 3 firmy).

Poniżej przedstawiono przykładowe cytaty z wypowiedzi respondentów dotyczące kategorii treści „powód założenia firmy”.

(R2): *Na pewno to było motorem, że mogę założyć własną firmę: znam się na tym, mam kontakty, a więc mam ten start ułatwiony.*

(R9): *Była analiza rynku: jeżeli ja stwierdziłem, że Polska jest jednym z największych producentów owoców miękkich, czyli mamy odpowiednie warunki do produkcji owoców miękkich, mamy odpowiednie warunki do produkcji ekologicznej.*

W kategorii „bezpośrednia przyczyna ekspansji międzynarodowej” najczęściej znajdowały się wypowiedzi dotyczące spontanicznych zamówień z zagranicy, osobistych powiązań założycieli z zagranicznymi klientami lub wcześniejszego importu.

Tablica 2
Częstość wypowiedzi ujętych w kategorii nadrzędnej „Początki firmy”

I. Kategoria nadrzędna	II. Kategoria główna	III. Częstość występowania	IV. Subkategoria	V. Częstość występowania	
Początki firmy	powód założenia firmy	17	posiadanie unikatowego pomysłu/patentu, pasja założyciela	9	
			przekształcenie/wydzielenie z wcześniejszej działalności gospodarczej	2	
			odpowiedź na zewnętrzne zapotrzebowanie (z zagranicy)	2	
			silna pozycja konkurencyjna branży/wysoki poziom jej umiędzynarodowienia	2	
			sprzyjające warunki naturalne/dostępność zasobów	2	
	bezpośrednia przyczyna ekspansji międzynarodowej	16	zamówienie z rynku zagranicznego	8	
			odpowiedź kierownictwa na okazję na rynku międzynarodowym/osobiste powiązania	5	
			wcześniejszy import	3	
	inne okoliczności związane z założeniem (historia firmy przed eksportem)				15
	wspólnicy	5	firma założona samodzielnie	1	
firma założona ze wspólnikami			4		

Źródło: opracowanie własne.

(R7): *Kiedy pojawił się Internet, to okazało się, że ktoś nas znalazł. To było Monachium – w ten sposób. No bo mamy taką dosyć bogatą stronę internetową, na której wydaje się, że jesteśmy taką fabryką ze 200 osób co najmniej.*

(R9): *Pomysł też był taki, że mój partner ... próbował tutaj coś w Polsce organizować, jeśli chodzi o produkty ekologiczne, bo miał kontakt z firmą francuską, której zależało na produkcji w Polsce.*

W kategorii „inne okoliczności związane z założeniem” umieszczano wypowiedzi dotyczące początków firmy, przed podjęciem ekspansji zagranicznej. Przykłady tych wypowiedzi zamieszczono poniżej.

(R6): *Najpierw produkowaliśmy maszyny, na których... To znaczy pomysł na to, żeby robić wszystko do oprawy kalendarzy powstał, ponieważ takich rzeczy tutaj w ogóle nie było. Natomiast maszyny robiliśmy we własnym zakresie.*

(R7): *Ja wcześniej miałem jeszcze inną pracownię na Bródnie i wtedy rzeczywiście „walczyłem” na naszym rynku, produkując doniczki, szukając swojego miejsca. A potem, kiedy tutaj się przenieśliśmy ... Zbudowałem pracownię od podstaw.*

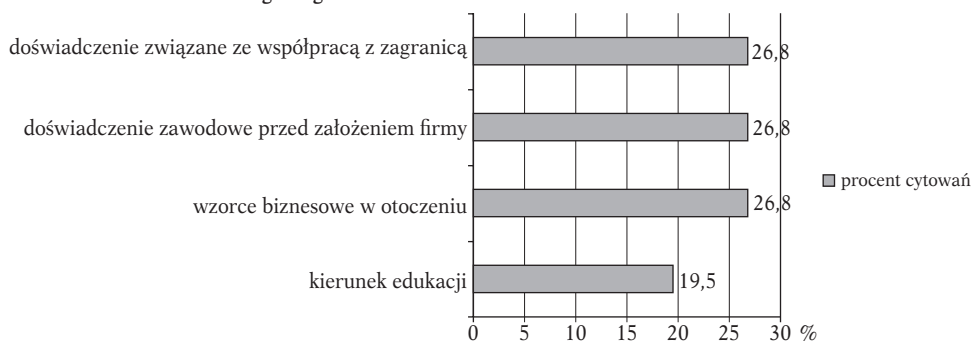
W kategorii „wspólnicy” znalazły się wypowiedzi dotyczące współpracy z partnerami polskimi lub zagranicznymi na etapie zakładania firm. Większość wypowiedzi zakwalifikowanych do tej kategorii świadczy, że firmy zakładano z udziałem współwłaścicieli.

W tym miejscu warto przywołać wyniki związane z pytaniem to, kto w badanych firmach podejmował decyzje o współpracy z zagranicą, choć było ono zadane w dalszej części wywiadów. Do tej kategorii nadrzędnej przyporządkowano w sumie 11 cytowań, spośród których 9 dotyczyło decyzji podejmowanych przez właścicieli firmy lub jej zarząd, zaś 2 wiązały się z decyzjami podejmowanymi przez współpracowników lub udziałowców firmy. Podejmowanie decyzji o współpracy z zagranicą było w większości badanych przedsiębiorstwach scentralizowane. Decyzje takie były podejmowane przede wszystkim przez właścicieli, zarząd, a tylko czasami przez udziałowców. Generalnie należy zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach właściciele zazwyczaj w ograniczonym stopniu delegowali uprawnienia, na bieżąco kierując przedsiębiorstwem, co jest też zgodne z opisaną dalej charakterystyką większości założycieli.

Kariera zawodowa założyciela firmy

W następnej części wywiadu zadano pytanie: „Czy mógłby Pan opowiedzieć o swojej dotychczasowej karierze zawodowej?” Miało ono na celu usytuowanie pracy w obecnej firmie w całości doświadczeń zawodowych respondenta. Uzupełnieniem tego pytania było: „Czy w Pana rodzinie lub najbliższym otoczeniu były osoby prowadzące działalność gospodarczą albo pełniące funkcje zarządcze?” W rezultacie do kategorii nadrzędnej „Początki kariery założyciela” przyporządkowano 41 cytowań, a uzyskane odpowiedzi pogrupowano w cztery kategorie główne, przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2
Początki kariery założyciela – podporządkowane kategorie
kategorie główne



Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że większość respondentów (przedstawiciele 6 badanych firm) poinformowała o różnego rodzaju doświadczeniach związanych ze współpracą z zagranicą przed założeniem firmy. Połowa respondentów korzystała też z wzorców biznesowych w rodzinie lub wśród znajomych. Częstość wypowiedzi przyporządkowanych do poszczególnych kategorii przedstawiono w tablicy 3.

Tablica 3

Częstość wypowiedzi ujętych w kategorii nadrzędnej „Początki kariery założyciela”

I. Kategoria nadrzędna	II. Kategoria główna	III. Częstość występowania	IV. Subkategoria	V. Częstość występowania
Początki kariery założyciela	doświadczenie związane ze współpracą z zagranicą	11	studia za granicą	3
			praca za granicą	3
			wyjazdy „na handel”	3
			współpraca z zagranicznymi partnerami podczas pracy w polskiej firmie	2
	doświadczenie zawodowe przed założeniem firmy	11	doświadczenie zawodowe w innej branży	7
			doświadczenie zawodowe zgodne z profilem firmy	3
			brak doświadczenia zawodowego	1
	wzorce biznesowe w otoczeniu	11	wzorce biznesowe w rodzinie	4
			wzorce biznesowe wśród znajomych	2
			brak wzorców biznesowych w otoczeniu	5
	kierunek edukacji	8	zgodny z profilem firmy	6
niezgodny z profilem firmy			2	

Źródło: opracowanie własne

Wybrane cytaty odnoszące się do treści kategorii nadrzędnej „Początki kariery założyciela” przedstawiono poniżej. Na przykład kategoria „doświadczenie związane ze współpracą z zagranicą” obejmowała wypowiedzi dotyczące wszelkiego rodzaju wcześniejszych prywatnych i służbowych doświadczeń zagranicznych założycieli badanych firm.

(R2): *Rozumiem, że wcześniej też miał pan doświadczenia z handlem zagranicznym ...? Tak, tak, właśnie zagranicznym. W Agrosie, w Horteksie pracowałem, no głównie w tych dwóch centralach.*

(R10): *(Odbylem) roczne praktyki w Niemczech w firmie spedycyjnej zajmującej się transportem.*

Z kolei kategoria „doświadczenie zawodowe przed założeniem firmy” obejmowała wypowiedzi dotyczące praktyki zawodowej założycieli głównie w innych branżach przed rozpoczęciem obecnej działalności.

(R7): *Zacząłem pracować jako terapeuta zajęciowy w szpitalu psychiatrycznym, więc najbardziej miałem „ciężoty” do psychologii.*

(R8): *Po powrocie moim ze Związku Radzieckiego, w którym pełniłem funkcję zastępcy dyrektora budowy chmielnickej elektrowni atomowej, a potem byłem pełnomocnikiem ministra budownictwa do spraw wszystkich inwestycji surowcowych w Związku Radzieckim...*

Natomiast kategoria „wzorce biznesowe w otoczeniu” obejmowała opisy doświadczeń znajomych lub członków rodziny założycieli, związanych z działalnością gospodarczą.

(R9): *Działalność gospodarczą... to jest prywatną... to jest gospodarczą? Mój ojciec zawsze miał produkcję... czy warzyw, czy jakąś tam inną.*

(R6): *Znaczy ogólnie na początku zaczynali (działalność gospodarczą) moi rodzice. No i oni nie mieli żadnego doświadczenia, tylko pracowali w firmach państwowych wcześniej.*

Kategoria „kierunek edukacji” obejmowała uwagi dotyczące wykształcenia respondentów. Wszyscy oni ukończyli studia wyższe, ale nie zawsze na kierunku odpowiadającym dalszej działalności gospodarczej.

Przebieg ekspansji zagranicznej

Kolejny obszar badawczy dotyczył przebiegu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Obejmował on część ustrukturyzowaną wywiadu, w której postawiono pytanie zamknięte: „W jakim czasie od chwili założenia firma X rozpoczęła sprzedaż na rynkach zagranicznych?”⁶ i dwa pytania otwarte: „Do jakich krajów eksportuje przedsiębiorstwo X?” i „Jaki jest procentowy udział eksportu w firmie X w całości wartości sprzedaży?”. Ponadto wątek ten obejmował część jakościową, obejmującą pytania otwarte: „Jak – w przybliżeniu – w przeszłości kształtowały się zmiany sprzedaży na rynkach zagranicznych? oraz „Czy były jakieś ważne rynki zagraniczne, z których firma X wycofała się albo znacznie ograniczyła na nich działalność? Jeśli tak, to jakie i dlaczego?”. Wyniki dotyczące udziału eksportu w całości wartości sprzedaży, kierunków ekspansji i rozpoczęcia eksportu w poszczególnych, badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tablicy 4.

Wszystkie badane podmioty, poza jednym, rozpoczęły ekspansję w okresie do 3 lat od założenia, w tym sześć z nich – w okresie do 1 roku od założenia. W próbie przeważają podmioty w znacznym stopniu zinternacjonalizowane pod względem liczby rynków, na których są obecne (tylko dwa są aktywne na czterech rynkach). Główny obszar ekspansji stanowią tzw. stare kraje członkowskie UE, choć połowa z firm jest też aktywna na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej. Poza UE typowe obszary ekspansji to: inne kraje europejskie, nie będące członkami UE, były republiki ZSRR oraz USA i Kanada.

⁶ Respondenci mieli do wyboru cztery opcje odpowiedzi.

Tablica 4
Charakterystyka przebiegu ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw

Kod respondenta	Czas od założenia firmy do rozpoczęcia eksportu (w latach)	Docelowe kraje*		Udział eksportu w całości wartości sprzedaży
		UE	spoza UE	
R1	5**	Niemcy, Czechy, Węgry	Szwajcaria	33%
R2	poniżej 1	„Europa Zachodnia”	USA, Kanada, Australia, Argentyna, Japonia	99%
R3	1-3	Niemcy, Francja, Anglia	„Szwajcaria i dalej cały świat”	95%
R4	1-3	„Wszystkie kraje UE”	USA, Australia, Kanada, Brazylia, Japonia, Rosja, Ukraina, Kazachstan, Norwegia, Chorwacja	90-95%
R5	1-3	Holandia, Wielka Brytania, Niemcy, Włochy	Urugwaj, RPA, Indie	100%
R6	poniżej 1	Niemcy, Czechy, Słowacja, Francja	Ukraina, Białoruś, Rosja, reeksport z Francji do Afryki	„znacznie ponad 20%”
R7	poniżej 1	Niemcy, Szwecja	Szwajcaria, Norwegia	50%
R8	poniżej 1	„kilkadziesiąt państw na wschodzie, zachodzie i południu Europy”	USA, Kanada, Emiraty Arabskie, Meksyk, Chiny	99%
R9	poniżej 1	Wielka Brytania, Holandia, Francja, Dania, Szwecja, Litwa, Łotwa, Estonia	Szwajcaria	powyżej 25%
R10	poniżej 1	„Europa Wschodnia i Zachodnia”, Francja, Włochy, Niemcy, Holandia, Irlandia	Rosja, Kazachstan, Uzbekistan	80%

* W cudzysłowie podano dosłowne cytaty z wypowiedzi respondentów. * Dyrektor firmy zajmującej się usługami targowymi, założonej w 1989 r. stwierdził, że w momencie jej założenia ekspansja zagraniczna nie była możliwa ze względów ustrojowych.

Źródło: opracowanie własne

W czterech firmach udział eksportu w całości wartości sprzedaży wynosi od ok. 25% do 50%, a w pozostałych sześciu jest bardzo wysoki i wynosi 80-100%. Połowa respondentów stwierdziła, że obserwuje stały wzrost udziału eksportu w wartości sprzedaży. Pozostali określili obecny poziom eksportu jako „stabilny”, choć w czterech firmach w przeszłości miały miejsce znaczne

wahania poziomu eksportu. Wśród wszystkich 18 cytatów w kategorii „udział eksportu w całości wartości sprzedaży” nie było jednak wypowiedzi świadczących o trwałym spadku udziału eksportu.

Do kategorii głównej „rynki zagraniczne, z których firma X wycofała się albo znacznie ograniczyła na nich działalność” zaliczono 10 wypowiedzi, w tym tylko 3 w subkategorii „rynki UE”, natomiast 7 w subkategorii „rynki poza UE”. Przyczyny wycofania się dotyczyły różnic kursowych (4 wypowiedzi), barier celnych i biurokratycznych (2 wypowiedzi) i innych zdarzeń (utrata przedstawiciela handlowego, niższe koszty produkcji w Chinach, niezetelność partnerów, kryzys gospodarczy).

Motywy ekspansji zagranicznej

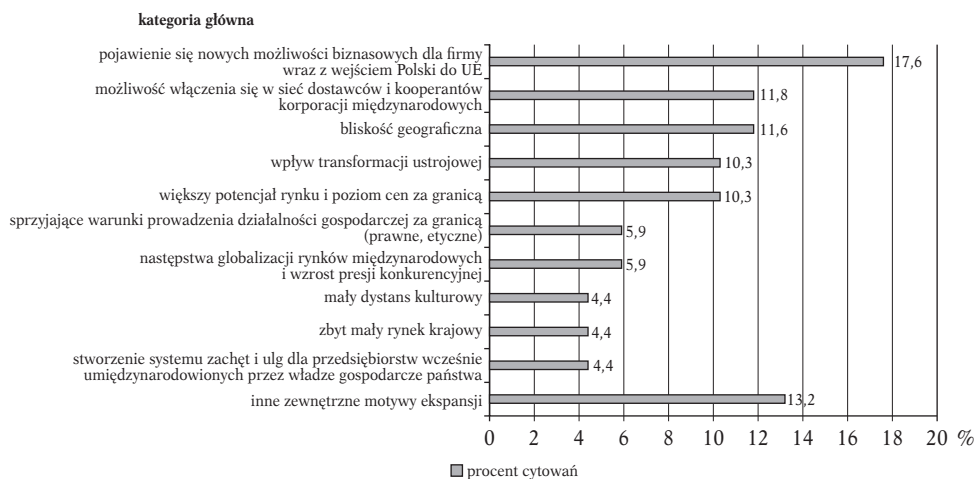
Kategorie treści związanych z motywami ekspansji zagranicznej należały do najczęściej poruszanych wątków tematycznych w wywiadach. Pytania obejmowały motywy zewnętrzne (związane z otoczeniem firmy, rynkiem, gospodarką itd.) oraz motywy wewnętrzne (związane z samą firmą i jej menedżerami) wejścia na rynek międzynarodowy. Miały one charakter otwarty („Proszę wymienić według stopnia ważności główne motywy wewnętrzne/zewnętrzne wejścia Państwa firmy na rynek międzynarodowy”), jednak po wysłuchaniu odpowiedzi spontanicznych prowadzący wywiad dopytywał respondentów o inne motywy ekspansji, według przygotowanej listy. W sumie do kategorii nadrzędnej „motywy zewnętrzne ekspansji zagranicznej” zaliczono 94 cytaty, a do kategorii nadrzędnej „motywy wewnętrzne ekspansji zagranicznej” – 66 cytatów⁷. Na rysunkach 3 i 4 przedstawiono strukturę wymienionych kategorii i procent cytowań przypisanych do poszczególnych wątków tematycznych.

Analizując wypowiedzi zakwalifikowane do najczęściej wymienianych kategorii treści, warto zwrócić uwagę, że pojawienie się nowych możliwości biznesowych dla firmy wraz z wejściem Polski do UE oznaczało dla respondentów przede wszystkim: brak formalności związanych z eksportem, brak granic celnych, skrócenie procedur, otwarcie rynków, a także możliwość stosowania jednolitego systemu certyfikacji, rozpoznawalnego na całym świecie (np. atesty niemieckie na żywność, zamiast krajowych).

Z kolei motyw „możliwości włączenia się w sieć dostawców i kooperantów korporacji międzynarodowych” oznaczał dla dwóch firm dostarczanie nieprzetworzonych produktów (np. pulpy owocowej) dla producentów zagranicznych oraz do zagranicznych sieci dystrybucji. W przypadku innych firm, oznaczał on współpracę w zakresie logistyki i spedycji oraz obsługę wystawowo-konferencyjną. Motyw zewnętrzny ekspansji dotyczący bliskości geograficznej oznaczał dla respondentów spadek kosztów transportu na bliżej położone rynki i ułatwienie organizowania procesów logistycznych.

⁷ Cytaty w tych kategoriach nadrzędnych podzielono następnie na kategorie główne oznaczone zgodnie z listą motywów ekspansji przedstawioną badanym i nie wyodrębniano subkategorii treści.

Rysunek 3
Zewnętrzne motywy ekspansji – podporządkowane kategorie*



* Na rysunku przedstawiono dane dotyczące odpowiedzi jednoznacznie pozytywnych i odpowiedzi typu „średnio się zgadzam”.

Źródło: opracowanie własne

W wyniku analizy wypowiedzi respondentów 7 cytatów (z 5 firm) zakwalifikowano jako świadczące o motywacji do podjęcia ekspansji zagranicznej związanej z przemianami ustrojowymi w Polsce. Ponadto, aż 8 respondentów podało jako okres powstania firmy lata 1989-1993, a więc czas gdy znoszenie barier wejścia na rynki zagraniczne dla prywatnych firm, stanowiące jeden z fundamentów liberalizacji gospodarki sprawiło, iż w Polsce nowe przedsiębiorstwa zaczęły powstawać stosunkowo szybko w porównaniu z innymi reformującymi się gospodarkami [Cieślak, Kąciak, 2009]. Motyw transformacji systemowej i jej skutków pojawiał się często w ich wypowiedziach. Respondenci podkreślali wyjątkowość sytuacji gospodarczej w tamtym okresie:

(R7): *W 1989 to powstała firma. ..., Solidarność dochodziła do głosu, kiedy to było ogólne zamieszanie, przemysł był rozsypany, ja postanowiłem wybrać własną drogę.*

(R6): *Po upadku socjalizmu można było się złapać za każdą działkę, jaka była dostępna.*

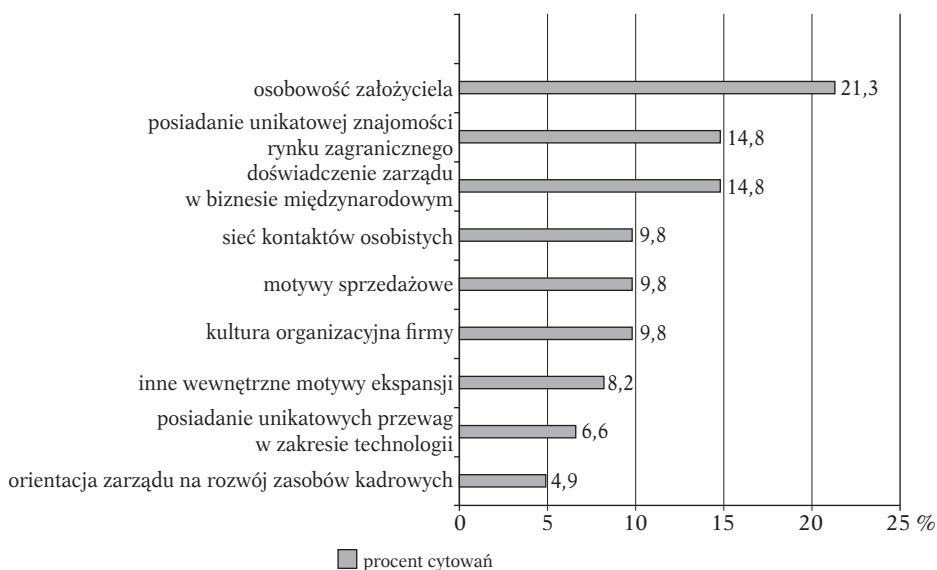
Istotne znaczenie miało doświadczenie wyniesione przez niektórych respondentów z pracy w Centralach Handlu Zagranicznego. Po zniesieniu monopolu państwowego na wymianę z zagranicą wykorzystali oni pojawiającą się szansę na stworzenie własnej firmy. Okres transformacji ustrojowej wyzwolił też postawy przedsiębiorcze w grupie działaczy związkowych. Respondenci podkreślali wyjątkowość sytuacji w okresie transformacji, dającej możliwość adaptacji wcześniejszych doświadczeń do nowych warunków funkcjonowania gospodarki.

(R8): *Jakie były początki firmy?... Z kolegami, po rozliczeniu premierowi Balcerowiczowi tej całej umowy rządowej zastanawialiśmy się: „Co będziemy robili dalej? A może byśmy reaktywowali targi we Lwowie?”*

Kolejny z częściej wymienianych motywów to „większy potencjał rynku za granicą” (7 wypowiedzi). Respondenci, których wypowiedzi zaliczono do tej kategorii określali w ten sposób wyższy poziom popytu na ich produkty na rynkach zagranicznych. Łączyli ten motyw z wyższym poziomem cen swoich produktów, jakie mogli ustalić na rynkach zagranicznych, w porównaniu do rynku polskiego.

Respondenci mogli też wyrazić opinię co do czynników zewnętrznych, które zdecydowanie **nie miały wpływu** na podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej (do tej subkategorii zaliczono 26 cytatów). Należy tu zwrócić uwagę na stosunkowo liczne wypowiedzi dotyczące braku „systemu zachęt i ulg dla firm wcześniej umiędzynarodowionych” (7 wypowiedzi), braku wpływu na ekspansję „nowych możliwości biznesowych dla firmy związanych z wejściem Polski do UE” (5 wypowiedzi) i braku wpływu na ekspansję „globalizacji rynków międzynarodowych i wzrostu presji konkurencyjnej” (5 wypowiedzi).

Rysunek 4
Wewnętrzne motywy ekspansji – podporządkowane kategorie*



* Na rysunku przedstawiono sumaryczne dane dotyczące odpowiedzi jednoznacznie pozytywnych i odpowiedzi typu „średnio się zgadzam”.

Źródło: opracowanie własne

Wypowiedzi umieszczone w kategorii „inne zewnętrzne motywy ekspansji” najczęściej były spontaniczne, niewywołane przedstawioną listą. Dotyczyły one głównie specyficznych warunków utrudniających prowadzenie działalności na rynku polskim oraz postrzeganych korzyści związanych z podjęciem eksportu na rynek zachodnioeuropejski.

(R5): *Wie Pani, fajnie jest zarabiać w Euro, mieć zawsze zapłacone, nie bić się, że tak powiem, o pieniądze należne, prawda, nie mieć opóźnień, nie mieć jakiegos kombinatorstwa różnego...*

(R6): *Bo to jest tak, że z naszymi produktami czasami ciężko jest się „wbic” w rynek lokalny, no bo ktoś tam jest uznany, założymy, tak? Więc wtedy nie chcą z nami handlować na przykład.*

Z kolei do najczęściej podawanych wewnętrznych motywów ekspansji zagranicznej należały: osobowość założycieli, unikatowa znajomość rynku zagranicznego i doświadczenie zarządu w biznesie międzynarodowym.

W wyniku analizy wypowiedzi respondentów 13 cytatów (z 6 firm) zakwalifikowano jako świadczące o wewnętrznej motywacji do podjęcia ekspansji zagranicznej związanej z osobowością założyciela (dynamiczny charakter, wewnętrzna potrzeba działania, tzw. *managerial urge*⁸). Ta kategoria treści oraz kategorie: posiadanie unikatowej wiedzy i znajomości określonego rynku zagranicznego, doświadczenie zarządu w biznesie międzynarodowym oraz sieć kontaktów osobistych, są ze sobą powiązane tematycznie i można je określić jako odrębną grupę wśród wewnętrznych motywów ekspansji. Łączą się one także z treścią wypowiedzi dotyczących początków kariery założycieli stanowiąc w sumie 20 cytatów opisujących doświadczenia założycieli firm na rynku zagranicznym, związane z pracą, studiami lub biznesem. Do innej, mniej licznej grupy można zakwalifikować motywy sprzedażowe, obejmujące chęć zwiększenia przychodów i pozyskania nowych klientów; ważne jest także posiadanie unikatowych technologii pozwalających na zaoferowaniu wyspecjalizowanych, niszowych produktów.

Dyskusja i wnioski

Prezentowane wyniki badań polskich PWU pozwalają potwierdzić niektóre z przesłanek powstawania i rozwoju tych przedsiębiorstw, zidentyfikowane w zagranicznej literaturze przedmiotu. Badania międzynarodowe wykazały, że decydujące znaczenie dla początków istnienia i internacjonalizacji takich firm ma charakterystyka założycieli [Rasmussen i in., 2001; Andersson, 2011]. Na podstawie analizy przypadków MŚP aktywnych na rynku międzynarodowym Rialp i in. [2005b, s. 161], wykazali, że czynniki odróżniające PWU od tzw. tradycyjnych eksporterów to globalna wizja kierownictwa, obecna od momentu założenia firmy oraz wykorzystanie powiązań osobistych i służbowych z zagranicznymi partnerami do rozpoczęcia internacjonalizacji. W prezentowanym autorskim badaniu, w wypowiedziach dotyczących początków firmy, założyciele również podkreślali znaczenie swoich „pasji” i chęci działania na rynku międzynarodowym dla rozpoczęcia działalności. Uwzględniając model Rasmussena i in. [2001] dotyczący zakładania PWU możemy też zauważyć wśród badanych menedżerów polskich firm potwierdzenie dla procesów określanych

⁸ Określenie to w odniesieniu do charakterystyki założycieli PWU stosuje np. [Hollensen, 2011, s. 51].

przez autorów modelu jako „*sensemaking*”, czyli wnioskowanie w kontekście internacjonalizacji na podstawie własnych doświadczeń i wiedzy o rynkach zagranicznych. Podobnie jak w badanych firmach duńskich, takie działania można uznać za determinantę zakładania polskich PWU, powiązaną z charakterystyką ich założycieli.

Tablica 5
Klasyfikacja motywów ekspansji zagranicznej badanych firm

Typ motywu internacjonalizacji	Kategorie treści	Częstość cytowań
Proaktywne	osobowość założyciela	13
	nowe możliwości biznesowe związane z wejściem Polski do UE	12
	doświadczenie zarządu w biznesie międzynarodowym	9
	unikatowa znajomość rynku zagranicznego	9
	możliwość włączenia się w sieć dostawców i kooperantów korporacji międzynarodowych	8
	wpływ transformacji systemowej	7
	możliwości sprzedaży	6
	kultura organizacyjna	6
	osobiste powiązania założycieli z klientami	6
	unikatowe przewagi w zakresie technologii	4
	orientacja zarządu na rozwój zasobów kadrowych	3
	system zachęt i ulg dla eksporterów w Polsce	3
Razem		86
Reaktywne	bliskość geograficzna	8
	większy potencjał rynku za granicą	7
	sprzyjające warunki prowadzenia działalności gospodarczej za granicą	4
	globalizacja rynków międzynarodowych i wzrost presji konkurencyjnej	4
	zbyt mały rynek krajowy	3
	mały dystans kulturowy	3
Razem		29

Źródło: opracowanie własne

Analizując wybór rynków zagranicznych przez badane firmy, można zauważyć, że nie był on podyktowany bliskością kulturową, a raczej znajomością tych rynków i posiadaniem pewnych więzi z nimi oraz reakcją na pojawiające się tam okazje biznesowe. Wynik ten jest również zgodny z podawaną w literaturze charakterystyką PWU [Knight i in., 2004], [Zhang, Larimo, 2011, s. 5]. Autorzy ci zakładają, że rynki docelowe wybierane przez PWU są zazwyczaj odległe kulturowo i liczne (co najmniej pięć rynków na które wchodzi firma w pierwszym okresie ekspansji [Knight i in., 2004]). Biorąc pod uwagę kierunki

i przebieg ekspansji badanych polskich firm, warto zauważyć, że wszystkie one były obecne na kilku rynkach zagranicznych jednocześnie i charakteryzowały się rosnącym od kilku lat lub już ustabilizowanym na wysokim poziomie udziałem eksportu w całości wartości sprzedaży.

Motywy ekspansji zagranicznej obecne w badanych przedsiębiorstwach można pogrupować w sposób przedstawiony w tablicy 5, wykorzystując w tym celu klasyfikację Hollensena [2011, s. 51-55].

Jak wynika z tablicy 5, częstość cytowań dotyczących motywów proaktywnych przeważa nad częstością cytowań na temat motywów reaktywnych. Co więcej, można stwierdzić, że elementy charakterystyki założycieli stanowią w sumie 27% (31 ze 115) wszystkich cytowań dotyczących motywów ekspansji zagranicznej. W badanej grupie przedsiębiorstw ekspansja zagraniczna była więc motywowana głównie czynnikami proaktywnymi i wynikającymi z wewnętrznych cech firmy.

Porównując wyniki prezentowanych badań z rezultatami analiz autorów zagranicznych [Madsen, Servais 1997], [Gabrielsson i in., 2008] dostrzegamy także zbieżność w zakresie tych motywów. Ponadto badani przez nas menedżerowie (m.in. producent żywności ekologicznej, producent tworzyw sztucznych, spedytor) przyznawali, że wiedza zgromadzona wcześniej przez pośredników zagranicznych, dotycząca funkcjonowania rynku zagranicznego i potrzeb klientów, została wykorzystana do szybszej internacjonalizacji ich firm. Takie „sieciowe” podejście do gromadzenia wiedzy o rynkach zagranicznych zostało już także zaobserwowane u zagranicznych PWU [Chetty, Campbell-Hunt, 2004].

Biorąc pod uwagę fakt, że większość badanych firm powstawała w okresie początków transformacji systemowej, można byłoby oczekiwać, że zmiany w otoczeniu gospodarczym stanowiły główny motyw ich ekspansji zagranicznej. Jak opisali Cieślak i Kąciak [2009], transformacja wywoływała pozytywne konotacje związane z aktywnością gospodarczą i internacjonalizacją, a także poczucie „okresu przełomu” (*being between things*) stymulujące do zakładania firm. Jednakże, zgodnie z wypowiedziami badanych przez nas przedsiębiorców, transformacja systemowa postrzegana była przez nich raczej jako czynnik ułatwiający działalność zagraniczną, a nie główny motyw internacjonalizacji. Podobnie traktowano takie czynniki jak potencjał rynku zagranicznego i sprzyjające warunki do prowadzenia działalności na wspólnym rynku Unii Europejskiej. Prezentowane badanie autorskie potwierdziło też, że funkcjonowanie systemu zachęt dla MŚP tworzonych przez władze gospodarcze Polski nie było traktowane przez te firmy jako znaczący motyw ekspansji. Podobne wyniki zawiera np. raport Komisji Europejskiej pt. *Internationalization of European SME's* [2010, s. 7], oparty na badaniach małych i średnich firm przeprowadzonych we wszystkich krajach członkowskich oraz wyniki dotyczące przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, a pochodzących z Ameryki Północnej, Europy i Azji [Rymarczyk, 2011, s. 342].

Podsumowując, w powstawaniu badanych polskich PWU szczególnie istotną rolę odegrały determinanty związane z charakterystyką kierownictwa oraz umiejętnościami łączenia wcześniejszych doświadczeń z możliwościami istniejącymi

na rynkach zagranicznych. Natomiast wśród motywów ekspansji zagranicznej badanych polskich PWU można zaobserwować specyficzne czynniki, związane z transformacją gospodarczą i wejściem Polski do Unii Europejskiej. Nie mają one jednak tak istotnego znaczenia jak motywy tzw. proaktywne i wynikające z wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania firmy. Osobowość i kompetencje założycieli stanowiły zatem determinanty powstawania badanych przedsiębiorstw, ale także przyczyniły się do ich internacjonalizacji.

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają znaczenie osoby założyciela dla międzynarodowej ekspansji MŚP, co wykazali także autorzy zagraniczni. Może to świadczyć o podobieństwie procesów związanych z wczesnym umiędzynarodowieniem małych i średnich firm w Polsce i za granicą, wniosek ten wymaga jednak potwierdzenia na większej, reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw.

Na podstawie zaprezentowanego badania można rekomendować, aby MŚP planujące internacjonalizację działalności angażowały się w szkolenia pracowników odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi. Również takie czynniki jak sprawny system informacji o rynkach zagranicznych oraz upraszczanie procedur współpracy i wdrażanie potrzebnych narzędzi informatycznych powinny ułatwić takim firmom ekspansję. Czynniki te mogą mieć większe oddziaływanie niż programy pomocowe, o których MŚP często nie są wystarczająco poinformowane.

Do ograniczeń prezentowanego badania należy zaliczyć wielkość badanej próby przedsiębiorstw i związany z tym brak możliwości uogólnienia wniosków dla całej populacji polskich PWU. Sytuacja ta wynika jednak ze świadomego zamiaru badaczy przeprowadzenia badań o charakterze eksploracyjnym, których wyniki pozwoliłyby na przygotowanie badań o charakterze ilościowym.

Następne analizy warto byłoby skoncentrować na kolejnych etapach aktywności PWU na rynkach zagranicznych. Szczególnie interesujące wydaje się określenie roli założycieli w ich dalszym funkcjonowaniu, a także stosowanie tzw. logiki efektuacji do podejmowania decyzji (patrz np. [Andersson, 2011], [Sarasvathy, 2001]).

Bibliografia

- Andersson S., [2011], *International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 18, Nr 3, s. 627-643.
- Aspelund A., Madsen T.K., Moen O., [2007], *A review of foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures*, „European Journal of Marketing”, Vol. 41, Nr 11/12, s. 1423-1448.
- Badania rynku. Metody zastosowania*, [2005], red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa.
- Chetty S.K., Campbell-Hunt C., [2004], *A strategic approach to internationalization: a traditional versus a 'Born-Global' approach*, „Journal of International Marketing”, Vol. 12, Nr 1, s. 57-81.
- Cieślak J., [2010], *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, „Nauka dla Praktyki i Polityki Gospodarczej”, Nr 1.
- Cieślak J., Kąciak E., [2009], *The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, Vol. 14, Nr 4, s. 375-392.

- Duliniec E., [2011a], *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 1-2, s. 67-77.
- Duliniec E., [2011b], *Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 5-6, s. 1-20.
- Etemad H., [2004], *Internationalization of small and medium enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, Vol. 21, Nr 1, s. 1-21.
- Gabrielsson M., Kirpalani V.H.M., Dimitratos P., Solberg C.A., Zucchella A., [2008], *Born globals: propositions to help advance the theory*, „International Business Review”, Vol. 17, Nr 4, s. 385-401.
- Ganitsky J., [1989], *Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case*, „International Marketing Review”, Vol. 6, Nr 5, s. 50-65.
- Hollensen S., [2011], *Global Marketing*, 5th Ed, Pearson Prentice Hall, New York.
- Internationalization of European SME's Final Report*, [2010], Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission, Brussels: European Union.
- Jarosiński M., [2012], *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy Nr 114, SGH, Warszawa, s. 7-24.
- Johanson J., Mattson L.G., [1988], *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] N. Hood, J.E. Vahlne (red.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London, s. 287-314.
- Kandasaami S., [1998], *Internationalisation of small- and medium-sized born global firms. A conceptual model*, Research paper, Graduate School of Management, University of Western Australia.
- Knight G.A., Cavusgil S.T., [1996], *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory*, „Advances in International Marketing”, Vol. 8, s. 11-26.
- Knight G.A., Madsen T.K., Servais P., [2004], *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review”, Vol. 21, Nr 6, s. 645-665.
- Kundu S.K., Katz J.A., [2003], *Born-internationals SME: BI-level impact on resource and intentions*, „Small Business Economics”, Vol. 20, Nr 1, s. 25-47.
- Levitt T., [1983], *The globalization of markets*, „Harvard Business Review”, Vol. 61, Nr 3, s. 92-102.
- Lummaa J., [2002], *Internationalization Behavior of Finnish-Born Global Companies*, niepublikowana praca magisterska, Helsinki University of Technology, Helsinki, Finland – cyt. za: Zhang X., Larimo J., [2011], *Longitudinal internationalization processes of born, globals: three Chinese cases of radical changes*, Proceedings of the 37th European International Business Academy Annual Conference, Bukareszt.
- Madsen T.K., Servais P., [1997], *The Internationalization of born globals: an evolutionary process?*, „International Business Review”, Vol. 6, Nr 6, s. 561-583.
- Malhotra N.K., Birks D.F., [2006], *Marketing Research, An Applied Approach*, 3rd European Edition, Prentice Hall International, Harlow.
- Mayring Ph., [2000], *Qualitative Content Analysis*, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, Vol. 1, Nr 2, Art. 20, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204> (dostęp: 15.02.2013).
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., [1994], *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 9, Nr 6, s. 469-487.
- Moen O., Servais P., [2002], *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small- and medium-sized enterprises*, „Journal of International Marketing”, Vol. 10, Nr 3, s. 49-72.
- Morawczyński R., [2008], *Born globals and “traditionally” internationalized SMEs in the Polish economy. Some empirical findings from a comparative analysis*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 456-461.

- Nowiński W., Nowara W., [2011], *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 3, s. 29-45.
- Omar O., [2009], *International Marketing*, Nowy Jork: Palgrave Macmillan.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., [1994], *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 25, Nr 1, s. 29-41.
- Perek-Białas J., Worek B., [2003], *Możliwości systematycznej analizy danych jakościowych uzyskanych z wywiadów grupowych*, [w:] Gatnar E. (red.), *Analiza i prognozowanie zjawisk rynkowych o charakterze niemetrycznym*, AE Katowice, s. 87-105.
- Przybylska K., [2010], *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 7-8, s. 63-84.
- Quelch J., Klein L., [1996], *The internet and international marketing*, „Sloan Management Review”, Vol. 37, Nr 3, s. 60-75.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., Evangelista F., [2001], *The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, Vol. 13, Nr 3, s. 75-107.
- Rennie M.W., [1993], *Global competitiveness: Born global*, „McKinsey Quarterly”, Vol. 4, s. 45-52.
- Rialp A., Rialp J., Knight G.A., [2005a], *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?*, „International Business Review”, Vol. 14, Nr 2, s. 147-166.
- Rialp A., Rialp J., Urbano D., Vaillant J., [2005b], *The born global phenomenon: a comparative case study research*, „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 3, s. 133-171.
- Rymarczyk J., [2011], *Internacjonalizacja i globalizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Misala J. (red.), *Polska w handlu międzynarodowym*, SGH, Warszawa, s. 337-351.
- Sarasvathy S.D., [2001], *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, Nr 2, s. 243-263.
- Shapiro A., Sokol L., [1982], *The social dimension of entrepreneurship*, [w:] Kent C.A., Sexton D.L. i Vesper K.H. (red.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, s. 72-90.
- Silverman D., [2008], *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Srnka K.J., Koeszegi S.T., [2007], *From Words to Numbers: How to Transform Qualitative Data into Meaningful Quantitative Results*, „Schmalenbach Business Review”, January, s. 29-57 (<http://ssrn.com/abstract=960677>, dostęp:15.02.2013).
- Thiéart R.A., [1999], *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, za: Aubert N., [2008], *Developing an Ownership Culture with Employee Share Purchase Plans: Evidence from France*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Vol. 22, Nr 2, s. 130-151.
- Zhang X., Larimo J., [2011], *Longitudinal internationalization processes of born globals: three Chinese cases of radical changes*, Proceedings of the 37th European International Business Academy Annual Conference, Bukareszt.

THE DETERMINANTS OF THE EMERGENCE AND EXPANSION OF BORN-GLOBAL COMPANIES IN POLAND

Summary

The article aims to review the determinants of the emergence and expansion of early internationalizing firms in Poland. The authors present the results of an empirical study on this subject.

The paper discusses the key theoretical concepts related to the early internationalization of enterprises. The authors also offer a classification of motives for foreign expansion. Based on a literature review, the authors describe the basic factors determining the establishment of early internationalizing firms – which are also known as born globals – including environmental and situational factors as well as the specific features of the firms' founders. In the study, an empirical method based on group interviews was used, covering managers in 10 small and medium-sized enterprises (SMEs) from various industries. The interview transcripts were analyzed using the content analysis method based on a set of categories developed by the authors.

The researchers found that a particularly important role in the emergence and expansion of early internationalizing firms in Poland is played by determinants related to the characteristics of these firms' managers and their ability to use their previous experience in the context of opportunities available on foreign markets. Poland's early internationalizing firms were mainly driven by proactive motives when expanding abroad, while reactive motives were treated as complementary. These findings are compatible with the results of research studies in other countries, the authors say, attesting to the similarity of internationalization processes among both Polish and foreign SMEs. However, this conclusion still needs to be confirmed by quantitative research, Kowalik and Baranowska-Prokop say.

Keywords: internationalization of the firm, early internationalizing firms, born globals, expansion, exports, motives

JEL classification codes: F23, M16
