

INNOWACJE VS. INTERNACJONALIZACJA W PRAKTYCE MŁODYCH FIRM TECHNOLOGICZNYCH

Dorota SOBOL

Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn; dorota.sobol@uwm.edu.pl

Streszczenie: Celem artykułu jest rozpoznanie znaczenia innowacji produktowych i procesowych na podjęcie i rozwijanie aktywności zagranicznej przez młode firmy technologiczne (MFT). Dla realizacji niniejszego celu zostały przeprowadzone studia literatury przedmiotu ujmujące istotę i relacje między innowacjami i internacjonalizacją w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Następnie przedstawiono wybrane wyniki badania zrealizowanego wśród reprezentantów grupy MFT zlokalizowanych w parkach naukowo-technologicznych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

Słowa kluczowe: innowacje, internacjonalizacja, młode firmy technologiczne.

INNOVATION VS. INTERNATIONALIZATION IN PRACTISE OF YOUNG TECHNOLOGY-BASED COMPANIES

Abstract: The purpose of this article is to recognize the importance of product and process innovations for start and develop foreign expansion by young new-technology based firms (NTBF). To achieve the goal, literature studies the subject and relationship between innovation and internationalization of enterprises in relation to the small and medium companies were carried out. Then, were present selected results of empirical research carried out among representatives of the NTBF group located in the science and technology parks in the Warmińsko-Mazurskie Voivodeship.

Keywords: innovation; internationalization; new-technology based firms.

Wprowadzenie

„Wszystkie organizacje muszą przyjąć za cel strategiczny osiągnięcie zdolności do globalnej konkurencji i oceniać się według standardów ustanowionych przez liderów światowych” (Drucker, 1995).

Złożone i dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesu, a szczególnie międzynarodowe, stawia kolejne wyzwania współczesnym przedsiębiorstwom. W dzisiejszych czasach innowacyjność oraz przedsiębiorcza postawa są niezbędne do elastycznego i proaktywnego prowadzenia działalności gospodarczej, zaś przyspieszenie globalizacji wymusza internacjonalizację działalności wszystkich organizacji (Dominiak, i in., 2000).

Menedżerowie zwłaszcza mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wielokrotnie stoją przed trudnym wyborem optymalnego rozdysponowania ograniczonych zasobów m.in. na działalność badawczo-rozwojową, czy też ekspansję na rynki zagraniczne, w kontekście realizowanej strategii. Co więcej, efekty tych działań zwykle odczuwalne są dopiero po pewnym czasie.

Rozpoznanie znaczenia wdrożonych innowacji produktowych i procesowych na podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa może dostarczyć wskazówek dla przedstawicieli grupy MSP, a w szczególności młodych firm technologicznych, których celem jest umiędzynarodowienie działalności. Uzyskane wyniki mogą także posłużyć do sformułowania rekomendacji skierowanych do zarządów poszczególnych parków naukowo-technologicznych (a także innych instytucji otoczenia biznesu), na temat prowadzenia działań wspierających przedsiębiorstwa w rozpoczynaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej za granicą.

1. Istota i relacje między innowacjami a ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw

W gospodarce opartej na wiedzy podkreśla się dominujące znaczenie wiedzy i innowacyjności technologicznej dla rozwoju przedsiębiorstw. Wobec coraz szybciej zmieniającego się otoczenia pożądana jest zatem zdolność przedsiębiorstw do adaptacji poprzez kolektywne uczenie się oraz tworzenie i wdrażanie innowacji. Innowacje produktowe, wraz z lepszym dopasowaniem oferty do potrzeb nabywców w zakresie propozycji wartości, prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Rodríguez, and Rodríguez, 2005). Następnie przedsiębiorstwa mogą rozważać komercjalizację wypracowanych rozwiązań na zupełnie nowych rynkach poza granicą kraju macierzystego. W ten sposób mogą szybciej zamortyzować nakłady poniesione na badania i rozwój, wypracować korzyści skali, a także uzyskać dostęp do źródeł zasobów – szczególnie zakupów i wiedzy (Brilman, 2002).

Zwłaszcza młode przedsiębiorstwa technologiczne wyróżniają się elastycznością w zakresie szybkiego reagowania na zmiany otoczenia, umożliwiają wykorzystanie i aplikację wiedzy w praktyce, a także rozwijają zdolności internacjonalizacyjne i skutecznie konkurują z zagranicznymi graczami (Sobol, 2017). Z uwagi na specyfikę tej grupy przedsiębiorstw przedsiębiorczość, innowacje i internacjonalizacja mogą być rozpatrywane

w ujęciu holistycznym (Jones, 1999), zaś umiędzynarodowienie może być traktowane jako rodzaj innowacji (Williams, and Shaw, 2011).

Zasadniczo internacjonalizacja przedsiębiorstwa rozumiana jako „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą” (Rymarczyk 2004) jest wynikiem kilku kluczowych decyzji. Począwszy od ustalenia motywacji firmy do ekspansji poza granice kraju macierzystego (dlaczego?), kontynuowania wyboru rynku docelowego (gdzie?), wyboru formy ekspansji (jak?), a kończąc na adaptacji przedsiębiorstwa do środowiska międzynarodowego (Prashantham, 2005).

Przy podejmowaniu tak ważnych decyzji istotne jest uwzględnienie specyficznego kontekstu przedsiębiorstwa, czyli kombinacji czynników o charakterze obiektywnym (otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne) oraz czynników o charakterze subiektywnym (zasoby wiedzy i przekonania decydenta o osiągalności obranego celu bądź wykonalności konkretnego działania) (Bolesta-Kukułka, 2003; Penc, 2001), które mogą wpływać na podejście danego przedsiębiorstwa do ustalania i osiągania swoich celów w drodze międzynarodowej ekspansji.

Jak podkreśla Piercy (1982) umiędzynarodowienie działalności należy postrzegać jako zmianę, a zatem należy również uznać, że nie wszystkie przedsiębiorstwa są aktywne lub aspirują do rozwijania aktywności na zagranicznych rynkach, jednak nie wykluczają tego w przyszłości. Niemniej, wraz z nabywaniem wiedzy i doświadczenia zmienia się postrzeganie i oczekiwania firmy, a także zdolności kierownicze i kompetencje, co sprzyja rozwijaniu aktywności na rynkach zagranicznych (Cunningham, and Homse, 1982).

Mając powyższe na uwadze proces umiędzynarodowienia firmy można określić jako dynamiczny. Oznacza to, że firmy redefiniują przesłanki ekspansji na konkretne rynki zagraniczne (np. od reaktywnych do proaktywnych motywacji – poprzez wykorzystanie zidentyfikowanej okazji rynkowej), rynki docelowe (poprzez zmniejszanie tzw. „dystansu psychicznego” – zwykle z rynków, które są bliższe kulturowo i geograficznie, do bardziej odległych), oraz formy ekspansji (od najprostszych i najmniej ryzykownych, po bardziej skomplikowane i charakteryzujące się wyższym zakresem kontroli oraz wyższym ryzykiem).

W bogatej literaturze przedmiotu zasadniczo wyróżnia się dwie możliwe ścieżki ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne: ścieżkę etapową i ścieżkę nieetapową. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo przechodzi do coraz wyższych form działalności na rynkach zagranicznych, stopniowo zwiększając swoje zaangażowanie na tych rynkach¹. Wybór ścieżki etapowej wiąże się także z mniejszą skłonnością do ryzyka kierownictwa tych organizacji. W drugim przypadku przedsiębiorstwo równoległe podejmuje różne formy działalności na danym rynku zagranicznym bądź rozpoczyna działalność międzynarodową od wyższego

¹ Ścieżka etapowa (ewolucyjna) przedstawiana jest w postaci modelu. Wymienione w modelach etapowych formy działalności na rynkach zagranicznych można uznać za mniej lub bardziej równorzędne warianty, zaś ewentualne różnice mogą dotyczyć liczby faz (zwykle 3-5).

poziomu, w tym już na początku utworzenia firmy lub w pierwszych latach działalności (*born global*) (Rymarczyk, 2004).

Wielu ekonomistów podkreśla jednak, że w literaturze przedmiotu w zasadzie brakuje ujęcia ścieżki ekspansji na rynki zagraniczne przez przedsiębiorstwa reprezentujące grupę tzw. *small business* (Wach, 2012), a badania dotyczące internacjonalizacji początkowo koncentrowały się na działaniach dużych przedsiębiorstw, zanim w pewnym stopniu zwrócono uwagę na zachowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Fillis, 2001). Praktyka pokazuje, że mimo ograniczeń zasobowych i braku doświadczenia, reprezentanci tej grupy przedsiębiorstw mogą wypracować swoje własne sposoby wchodzenia na rynki zagraniczne (Cieślik, 2011; Golonka, 2014). Rozwijając działalność na rynkach niszowych, a także wykorzystując specyficzne zestawy posiadanych kompetencji, takich jak: kreatywność i innowacyjne myślenie, rozpoznawanie okazji, zdolność podejmowania ryzyka, tworzenie sieci kontaktów i budowanie relacji MSP mogą konkurować z dużymi przedsiębiorstwami (Carson, i in., 1995; Madsen, and Servias, 1997; Hulbert, and Brown, 1999). Ponadto, małe i średnie przedsiębiorstwa postrzegane są jako bardziej elastyczne i szybsze w swoim podejściu do biznesu niż ich więksi konkurenci (Fillis, and McAuley, 2000), zaś kreatywność i innowacyjny potencjał sprzyjają internacjonalizacji i mogą działać jako przewaga konkurencyjna nad firmami dysponującymi większymi zasobami (Fillis, 2001).

Obecnie podejmowane są prace badawcze ukierunkowane na rozpoznanie relacji między innowacjami i internacjonalizacją wśród MSP, co pozwoli wypełnić lukę w dotychczasowych badaniach.

Ciekawych wniosków dostarcza badanie przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw z branży oprogramowania w Nowej Zelandii (Chetty, and Stangl, 2010). Autorzy dowiedli, że przedsiębiorstwa posiadające ograniczone relacje sieciowe i tworzące innowacje przyrostowe zwykle charakteryzuje etapowy proces internacjonalizacji. Natomiast przedsiębiorstwa, które wypracowały rozbudowane i zróżnicowane relacje sieciowe oraz generują innowacje radykalne są predystynowane do nieetapowej ścieżki internacjonalizacji².

Prezentowane w literaturze wyniki badań sugerują możliwość występowania dwukierunkowej relacji między innowacjami a internacjonalizacją przedsiębiorstw, przy czym niektórzy badacze dodatkowo wskazują wydajność jako zmienną moderującą (rys. 1). Należy także podkreślić, że relacje między innowacjami a internacjonalizacją ulegają zmianom w czasie (Louart, and Martin, 2012).

² Innowacji przyrostowe (ewolucyjne) oddziałują na pozycję firmy w dłuższym okresie, natomiast w przypadku innowacji rewolucyjnych zakres zmiany technologicznej i organizacyjnej jest bardzo duży i wyznacza nowy paradygmat dla przedsiębiorstw działających w danej branży w krótkim okresie (Nowak-Far 2000).



Rysunek 1. Model relacji między innowacjami i internacjonalizacją przedsiębiorstw. Źródło: Freixanet, J. (2014). Innovation and Internationalization: relationship and implications for management and public policy. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2, 2, 65.

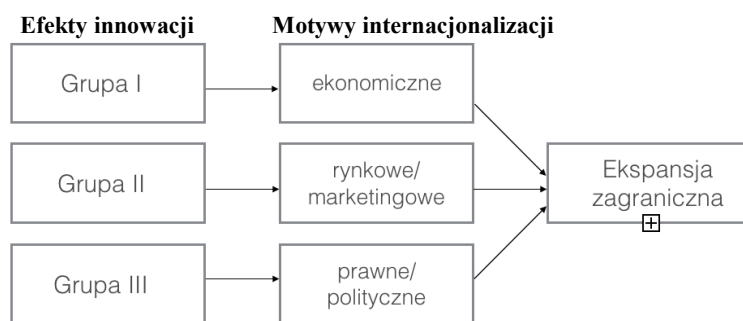
Opinia ekonomistów na temat relacji innowacji, która sprzyja internacjonalizacji przedsiębiorstw wydaje się być jednomyślna. Bardziej innowacyjne firmy mogą zaproponować klientom lepsze bądź bardziej dopasowane do ich potrzeb produkty (dobra i usługi), a to z kolei daje większe możliwości komercjalizacji produktów na całym świecie (Freixanet, 2014).

Ciekawych wyników dostarcza badanie przeprowadzone wśród przedsiębiorstw usługowych z grupy MSP w Hiszpanii (Amaral, i in., 2014). Wyniki uzyskane przez zespół badawczy wskazują, że innowacje³ oraz produktywność stanowią dwa kluczowe czynniki determinujące międzynarodowy sukces firmy.

Badania przeprowadzone wśród małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Wielkiej Brytanii i Niemczech dowodzą, że innowacje produktowe mają duży wpływ na prawdopodobieństwo i skłonność do eksportu. Dodatkowym impulsem do podejmowania działań eksportowych są relacje biznesowe nawiązywane z innymi innowacyjnymi podmiotami (Roper, and Love, 2002). Także wyniki innych badaczy (Olmos, 2011; Ruzzier, i in., 2013) wskazują, że innowacje produktowe determinują pomyślne wejście na rynki zagraniczne, podczas gdy innowacje procesowe nie są motorem umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Natomiast Becker i Egger (2013) podkreślają, że innowacja procesowa pomaga w zabezpieczeniu pozycji rynkowej firmy, biorąc pod uwagę charakterystykę podaży produktu. Zdaniem autorów, oczekuje się, że oba rodzaje innowacji zwiększą skłonność firmy do podejmowania i prowadzenia aktywności na rynkach międzynarodowych, niemniej kluczową rolę w tym zakresie odgrywają inwestycje produktowe.

Wstępne wyniki badań przeprowadzonych przez Dymitrowskiego (2014) wśród polskich przedsiębiorstw reprezentujących różnorodne branże przemysłu sugerują, że innowacje mogą powodować ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw. Na podstawie zestawienia rozpoznanych efektów innowacji z odpowiadającymi im motywami internacjonalizacji autor zaproponował mechanizm wpływu innowacji na proces ekspansji zagranicznej.

³ W kontekście przywołanego badania innowacja rozumiana jest jako zdolność twórcza, niezbędna elastyczność i wiedza do dostosowania się do nowych rynków oraz personalizacji oferowanych rozwiązań.



Rysunek 2. Mechanizm wpływu innowacji na ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw. Źródło: Dymitrowski, A. (2015). Rola innowacji w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 233, 110.

Zidentyfikowane efekty innowacji zostały podzielone na trzy grupy z uwzględnieniem ich wpływu na umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa⁴. Efekty innowacji ujęte w grupie pierwszej odpowiadają ekonomicznym motywom internacjonalizacji⁵. Są to m.in.: niższe koszty eksploatacyjne, wzrost produktywności, redukcja jednostkowych kosztów produkcji, które pozwalają na osiąganie korzyści kosztowych, a zatem bardziej efektywne prowadzenie działalności gospodarczej. W rezultacie przedsiębiorstwo dysponuje większymi zasobami finansowymi, które mogą posłużyć do inicjowania i rozwijania międzynarodowej działalności biznesowej. Natomiast poprawa koordynacji i kontroli wewnątrz przedsiębiorstwa może stać się przyczynkiem do podjęcia decyzji o zwiększeniu zaangażowania takiej firmy na rynkach zagranicznych. Grupa druga obejmuje efekty innowacji odpowiadające rynkowemu/marketingowemu motywom umiędzynarodowienia. Poprzez większe zróżnicowanie i rozwój cech produktów, a także poprawę relacji z klientami oraz stosowanie skuteczniejszych form dystrybucji przedsiębiorstwo może wzmacniać swoją pozycję wobec konkurentów krajowych, a także zagranicznych. Dodatkowo, nabywanie specyficznej wiedzy, doświadczenia i gromadzenie *know-how* przez przedsiębiorstwo może posłużyć do rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej poza krajem macierzystym. Grupa trzecia zawiera efekty innowacji odpowiadające politycznym/ prawnym motywom ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Poprzez spełnienie określonych standardów i norm prawnych przedsiębiorstwa niwelują bariery wejścia występujące w niektórych branżach lub na rynkach zagranicznych (Dymitrowski, 2015).

Oddziaływanie w przeciwnym kierunku, tzn. od internacjonalizacji do wydajności lub bezpośrednio do innowacji są dyskutowane w niektórych badaniach, chociaż wydają się bezsporne tylko w konkretnych przypadkach i kontekstach ekonomicznych (Freixanet, 2014).

⁴ Szerzej: Dymitrowski, 2014, s. 43).

⁵ Motywy (bodźce) umiędzynarodowienia są to „przyczyny, które powodują, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność poza granicami kraju, w którym ma siedzibę” (Rymarczyk, 2004). W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, np. motywy wewnętrzne i zewnętrzne (Root, 1987; Hollensen, 2007); motywy proaktywne i reaktywne (Albaum, i in., 1994); motywy rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe i polityczne (Rymarczyk, 2004).

Przykładowo, Louart i Martin (2012) wskazują, że zaangażowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych umożliwia kreowanie innowacji poprzez obserwację technologii, *know-how*, stosowanie *benchmarkingu* (adaptacja „dobrych praktyk”) lub wskutek potrzeb zidentyfikowanych na tych rynkach, a zatem tworzenie innowacji może być wynikiem procesu internacjonalizacji.

Badanie wśród włoskich przedsiębiorstw produkcyjnych (Pittiglio, i in., 2009) dowodzi, że MSP aktywne na rynkach międzynarodowych generują relatywnie więcej wiedzy niż ich odpowiedniki, które ograniczają działalność wyłącznie do rynku krajowego. Wnioski z tego badania są zbieżne z wynikami uzyskanymi przez innych badaczy (Golovko, and Valentini, 2011; Salomon, and Shaver, 2005), którzy podkreślają, że przedsiębiorstwa zwiększają wydajność innowacji poprzez uczenie się w drodze zaangażowania na zagranicznych rynkach.

Z pewnością rozpoznanie relacji występujących pomiędzy innowacjami a aktywnością zagraniczną małych i średnich przedsiębiorstw jest użyteczna zarówno dla podmiotów już aktywnych na zagranicznych rynkach i aspirujących do umiędzynarodowienia działalności, jak i dla przedstawicieli środowiska instytucji otoczenia biznesu. Niemniej, badanie relacji innowacji i internacjonalizacji powinno uwzględniać: kontekst rynkowy, cechy i specyfikę działalności przedsiębiorstw opartych na technologiach (np. grupa młodych firm technologicznych), w których zasoby niematerialne odgrywają ważną rolę w zakresie innowacji i internacjonalizacji (Fillis, 2001; Louart, and Martin, 2012; Osuna, 2014).

2. Metodyka przeprowadzonych badań i charakterystyka respondentów

W niniejszym artykule zaprezentowano wybrane wyniki badania przeprowadzonego w drugiej połowie 2017 roku w ramach projektu badawczego pn. „Aktywność zagraniczna przedsiębiorstw zlokalizowanych w parkach naukowo-technologicznych w województwie warmińsko-mazurskim”⁶.

W celu rozpoznania znaczenia innowacji na podjęcie aktywności zagranicznej przez tzw. młode firmy technologiczne, spośród wszystkich przedsiębiorstw zewidencjonowanych w bazach parków naukowo-technologicznych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego wyróżniono podmioty, które spełniają następujące kryteria:

- lokalizacja przedsiębiorstwa: Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny (OPN-T), Elbląski Park Technologiczny (EPT) lub Park Naukowo-Technologiczny w Ełku (EPN-T);

⁶ Temat badawczy finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach konkursu „Rozwój młodych naukowców” na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Numer tematu: 22.620.011–300.

- wielkość przedsiębiorstwa: mikro, małe, średnie przedsiębiorstwo;
- wiek przedsiębiorstwa: okres funkcjonowania w parku naukowo-technologicznym nieprzekraczający 5 lat;
- podstawowy rodzaj działalności charakteryzujący się intensywnością technologiczną.

Badanie empiryczne, ukierunkowane na pozyskanie danych pierwotnych, zostało przeprowadzone metodą sondażową, w której wykorzystano technikę badawczą w postaci wywiadu według opracowanego kwestionariusza ankiety. Uzupełnienie stanowią osobiste bądź telefoniczne wywiady z przedstawicielami poszczególnych firm, przeprowadzone w celu wzbogacenia wyników uzyskanych w badaniu głównym i pełniejszego zrozumienia relacji między innowacjami a obraną ścieżką ekspansji zagranicznej.

W trosce o zapewnienie respondentom całkowitej anonimowości nazwy firm nie są ujawniane. Zaprezentowane wyniki mają charakter poglądowy i nie mogą służyć do uogólnień. Niemniej mogą stanowić inspirację do podjęcia pogłębionych studiów niniejszej tematyki.

Badaniem objęto grupę liczącą 35 podmiotów, uzyskując zwrotność od ośmiu firm, tzn. na poziomie blisko 23%⁷. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu reprezentują grupę tzw. *small business*. Najwyższym udziałem pod względem liczebności charakteryzuje się grupa mikroprzedsiębiorstw (5), a następnie średnich (2) i małych (1). Są to podmioty młode, które funkcjonują w parku przeciętnie od 2 lat. Dodatkowo, tylko trzy podmioty prowadziły wcześniej działalność gospodarczą, przy czym doświadczenia biznesowe ograniczały się wyłącznie do rynku krajowego.

Podstawowy rodzaj działalności respondentów dotyczy głównie działalności usługowej (5 podmiotów), dwa przedsiębiorstwa wykonują działalność produkcyjną, zaś w przypadku jednego przedsiębiorstwa działalność w parku naukowo-technologicznym obejmuje zarówno produkcję, jak i usługi. Klasyfikacja PKD wskazuje, że są to podmioty reprezentujące branżę produkcyjną o średniowysokim poziomie zaawansowania technologicznego oraz zaawansowane technologicznie usługi zorientowane na wiedzę, charakteryzujące się wysokim potencjałem innowacyjnym⁸.

Z powyżej charakterystyki respondentów wynika, że są to podmioty określane w literaturze jako młode firmy technologiczne (*new-technology based firms*), które funkcjonują na rynku nie dłużej niż 5-8 lat i zwykle dysponują ograniczonymi zasobami finansowymi i rzeczowymi oraz niewielkim doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Innowacyjny charakter działalności tej grupy firm może się przejawiać jako

⁷ Dwie firmy odmówiły udziału w badaniu ze względu na prowadzoną politykę prywatności, natomiast pięć podmiotów rozpoczęło działalność gospodarczą w PN-T w październiku 2017 r., zatem można przypuszczać, że ich działalność badawczo-rozwojowa i ekspansyjna jest we wstępnej fazie.

⁸ Zob. OECD (1995); lista branży z zakresu wysokich i średniowysokich technologii: http://www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/userfiles/_public/fundusze_europejskie/innovacyjna_gospodarka,01.10.2017.

funkcjonowanie w sektorach *hi-tech*, bądź jako posiadanie przewagi co najmniej w skali krajowej (Cieślik, 2011).

3. Wyniki badania

Pozytywnie należy ocenić fakt, iż mimo relatywnie krótkiego okresu funkcjonowania w parku sześć przedsiębiorstw wdrożyło innowacje produktową, rozumianą jako nowy bądź ulepszony produkt (dobro lub usługa). Jednocześnie cztery podmioty wdrożyły także innowacje procesowe, polegające na nowej bądź ulepszonej metodzie produkcji lub dostawy (znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń i/lub oprogramowania). Warto podkreślić, że opracowywane i wdrażane rozwiązania są proekologiczne, z poszanowaniem środowiska naturalnego. W następstwie rozwoju działalności usługowej dwa podmioty wprowadziły również innowacje organizacyjne (w strukturze organizacyjnej oraz w zakresie relacji biznesowych przedsiębiorstwa) i marketingowe (działania marketingowe oraz strategia cenowa prowadzona w krajach ekspansji). Natomiast dwie firmy uczestniczące w badaniu aktualnie prowadzą zaawansowane prace ukierunkowane na wdrożenie innowacji produktowych (tabela 1).

Warto podkreślić, że ankietowane przedsiębiorstwa podjęły współpracę z innymi podmiotami w celu podniesienia innowacyjności. Trwałe relacje zostały nawiązane z podmiotami w sferze technologicznej (krajowe uczelnie wyższe, inkubator przedsiębiorczości, laboratoria badawcze), a także z dostawcami i nabywcami w kraju i za granicą.

Z uwagi na specyfikę prowadzonej działalności przedsiębiorstwa realizują odmienne ścieżki ekspansji zagranicznej, jednak można uznać, że sam proces przebiega w sposób etapowy, a rozpoczęcie aktywności międzynarodowej w pierwszych latach działalności czyni je wcześniej internacjonalizującymi firmami (*early internationalizing firms*). Główne motywacje firm do umiędzynarodowienia działalności mają charakter ekonomiczny oraz rynkowy. Jako główne determinanty respondenci uznali: aktualny i przyszłościowy potencjał rynku zagranicznego (możliwość osiągnięcia korzyści skali), atrakcyjność własnej oferty (także pod względem dopasowania oferty do potrzeb nabywców w odmiennych kontekstach biznesowych) oraz bariery wejścia na rynek kraju ekspansji, które także mogą powodować wprowadzanie innowacji produktowych lub procesowych.

W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, które wdrożyły innowacje produktowe obecnie stosowane są formy ekspansji zagranicznej w zakresie handlu zagranicznego, a więc import gotowych wyrobów, materiałów lub podzespołów (internacjonalizacja bierna) oraz eksport bezpośredni (internacjonalizacja czynna). Dodatkową aktywnością przedsiębiorstw jest uczestnictwo w międzynarodowych wydarzeniach branżowych, takich jak targi i sympozja. W perspektywie najbliższych trzech lat respondenci zamierzają utrzymać obsługę rynków zagranicznych w tej samej formie, rozszerzać działalność na nowe rynki zagraniczne. Dodatkowo, jeden podmiot przygotowuje się do prowadzenia wspólnych badań z zagranicznym partnerem.

W przypadku przedsiębiorstw usługowych, które wdrożyły innowacje produktowe aktualnie stosowany jest eksport usług oraz niekapitałowa forma internacjonalizacji, tzn. kontrakt na podwykonawstwo (*subcontracting*) na rzecz partnera zagranicznego (internacjonalizacja czynna). Respondenci planują rozwój działalności zagranicznej w tych formach, a ponadto wzrost zaangażowania w wydarzeniach branżowych, które traktują nie tylko jako znakomitą platformę wymiany doświadczeń, ale także promocji i nawiązywania relacji biznesowych. Warto podkreślić, że jedna firma planuje ekspansję w formie kapitałowej poprzez utworzenie przedstawicielstwa za granicą (bezpośrednia inwestycja zagraniczna).

Tabela 1.

Współzależność innowacji, motywów i form internacjonalizacji oraz konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu

Rodzaj wdrożonej innowacji	Kluczowe czynniki determinujące internacjonalizację (w)	Forma internacjonalizacji i inne aktywności zagr. stosowane obecnie	Forma internacjonalizacji i inne aktywności zagr. planowane do 2020 r.	Pozycja konkurencyjna na tle firm zagranicznych (liczba wskazań)	Kluczowe czynniki sukcesu na rynkach zagranicznych (w)
produktowa: usługa procesowa organizacyjna marketingowa	1. aktualny i przyszłościowy potencjał rynku (w=1) 2. atrakcyjność i konkurencyjność oferty w stosunku do oferty zagranicznej (w=0,78) 3. ekonomiczne i pozaekonomiczne bariery wejścia na rynek (w=0,72) 4. koszty wejścia na rynek (w=0,72) 5. specyfika kształtowania relacji biznesowych (w=0,61)	- eksport usług - podwykonawstwo (<i>subcontracting</i>)	- eksport usług - podwykonawstwo (<i>subcontracting</i>) - przedstawicielstwo za granicą - uczestnictwo wydarzeniach branżowych o zasięgu międzynarodowym	- wyższa (1) - porównywalna (1)	1. oferta (w=0,8) 2. wiedza o rynku (w=0,72) 3. wprowadzenie na rynek przez partnerów zagranicznych (w=0,6) 4. marketing (w=0,55)
produktowa: dobro procesowa		- import - eksport bezpośredni - uczestnictwo wydarzeniach branżowych o zasięgu międzynarodowym	- import - eksport bezpośredni - uczestnictwo wydarzeniach branżowych o zasięgu międzynarodowym - wspólne prowadzenie badań z zagranicznym partnerem	- wyższa (2)	
produktowa: usługa		brak: do końca 2018 r. obsługa rynku krajowego	-eksport usług - podwykonawstwo (<i>subcontracting</i>) - uczestnictwo wydarzeniach branżowych o zasięgu międzynarodowym	- wyższa (1)	
produktowa: usługa procesowa		- eksport usług	- eksport usług	- niższa (2)	
brak: aktualnie trwają prace ukierunkowane na wdrożenie innowacji produktowej		brak: do końca 2018 r. obsługa rynku krajowego	-eksport usług - podwykonawstwo (<i>subcontracting</i>) -uczestnictwo wydarzeniach branżowych o zasięgu międzynarodowym	- wyższa (1) - porównywalna (1)	

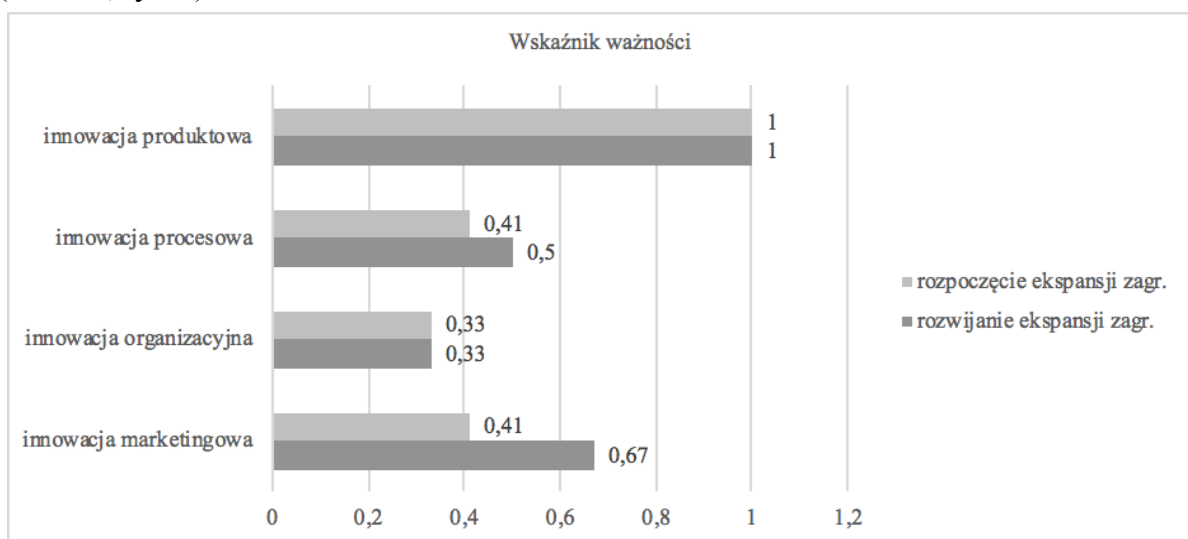
Objaśnienia: wskaźnik ważności (w) czynników determinujących umiędzynarodowienie działalności przez przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu obliczono jako średnią arytmetyczną ważoną do wskazań: 3 - bardzo ważny, 2 - ważny, 1 - neutralny, 0 - nieważny. Wskaźnik ważności przyjmuje wartość od 0 do 1, przy czym wartość wskaźnika: w=0 - czynnik nieważny; 0<w≤0,5 - czynnik neutralny; 0,51≤w<1 - czynnik ważny; w=1 - czynnik bardzo ważny. Wskaźnik koresponduje z rozwiązaniem zaproponowanym przez Karaszewskiego i Sudoła (1997, s. 17-18).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ścieżka ekspansji przedsiębiorstw, które aktualnie koncentrują swoje działania na opracowaniu innowacyjnej oferty i obsłudze rynku krajowego, uwzględnia umiędzynarodowienie działalności do 2020 roku wykorzystując czynne formy (eksport bezpośredni i podwykonawstwo) oraz aktywnie uczestniczyć w wydarzeniach branżowych o zasięgu międzynarodowym.

Badania bezsprzecznie dowodzą, że następstwem wdrożenia innowacji produktowej zarówno w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i usługowych, było podjęcie decyzji o ekspansji na rynki zagraniczne. Innowacyjna oferta kierowana do zagranicznych klientów była postrzegana jako bardzo ważna także wobec decyzji o rozwijaniu działalności ($w = 1$).

Natomiast innowacje procesowe w sposób bezpośredni znacząco nie wpłynęły na decyzję o rozpoczęciu obsługi rynków zagranicznych ($w = 0,25$), niemniej nie należy ignorować ich znaczenia w tym zakresie. Na skutek wdrożenia innowacji procesowej wzrosła wydajność (redukcja czasu trwania procesu, optymalizacja wykorzystywanych zasobów, a w konsekwencji obniżenie kosztu przeprojektowanego procesu i poprawa konkurencyjności), co w sposób pośredni wpłynęło na chęć rozwijania obsługi operacji zagranicznych ($w = 0,41$). Dwa przedsiębiorstwa, które dodatkowo wdrożyły innowacje organizacyjne oceniły ich wpływ na umiędzynarodowienie działalności jako nieważny. W przyszłym badaniu warto szerzej rozpoznać znaczenie innowacji marketingowych w kontekście ścieżki ekspansji realizowanej przez młode firmy technologiczne, co sugeruje zmiana wskaźnika ważności (tabela 1, rys. 3).



Rysunek 3. Ocena znaczenia wdrożonej innowacji na decyzję dotyczącą ekspansji zagranicznej. Objasnienia: jak w tabeli 1. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badania dowodzą, że młode firmy technologiczne, mimo skromniejszych zasobów i relatywnie krótkiego okresu obsługi operacji międzynarodowych, sprawnie radzą sobie w konfrontacji z zagranicznymi konkurentami. Większość ocenia swoją pozycję jako wyższą lub porównywalną na tle zagranicznych rywali. Co więcej, zarządzający dwóch firm

przyznali, że aktualnie nie mają żadnych konkurentów na rynkach, które eksplorują. Kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu internacjonalizacji okazał się wynik prac badawczo-rozwojowych, czyli oferta charakteryzująca się wysokim stopniem innowacyjności, wiedza o rynku ekspansji, a następnie wprowadzenie na rynek przez zagranicznych partnerów biznesowych. Ważnym czynnikiem sukcesu są także działania marketingowe.

Respondenci jednomyślnie wskazują, że internacjonalizacja sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa i pozwala wzmocnić wizerunek firmy w Polsce i na arenie międzynarodowej. Dodatkowo, zaangażowanie na rynkach zagranicznych pozwala uniknąć zaskoczenia działaniami potencjalnych konkurentów.

Menedżerowie przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu postrzegają internacjonalizację jako impuls do rozwoju i kolektywnej nauki. Przyznają również, że transformacja pomysłu w innowacyjny produkt, który można zaproponować zagranicznym klientom, jest dziełem zespołowym. Podkreślają znaczenie ciągłego podnoszenia wiedzy i kwalifikacji w specjalistycznych dziedzinach oraz zaangażowanie w rozwijane kompetencji na rzecz działalności międzynarodowej także poprzez uczestnictwo w szkoleniach dotyczących negocjacji biznesowych uwzględniających różnice międzykulturowe, opracowywania profesjonalnych prezentacji i modeli biznesowych, a także przywództwa.

Warto dodać, że przedsiębiorstwa nie miały doświadczenia w prowadzeniu działalności międzynarodowej i dotychczas nie korzystały z programów wsparcia ekspansji zagranicznej, jednak chętnie skorzystałyby z pomocy ekspertów w PN-T właściwie w każdym obszarze, ale w odniesieniu do konkretnych zagranicznych rynków docelowych (m.in. w zakresie analizy rynku, specyfiki procesu negocjacji w relacjach międzynarodowych, doradztwa prawnego i podatkowego, możliwości nawiązania relacji biznesowych z zagranicznymi partnerami (Sobol 2018)).

Wiążąc opinie przedsiębiorstw z ideą tworzenia parków naukowo-technologicznych można wnioskować, że w większości przypadków cel „stworzyć możliwość nabycia przez firmy umiejętności konkurowania na rynku międzynarodowym” został zrealizowany. Niemniej, zidentyfikowano pewne obszary, które warto włączyć do dotychczasowej oferty dedykowanej zwłaszcza młodym przedsiębiorcom.

4. Podsumowanie

Wobec coraz szybciej zmieniającego się otoczenia pożądana jest zdolność adaptacji przedsiębiorstw poprzez kolektywne uczenie się oraz tworzenie i wdrażanie innowacji. Działania takie są konieczne także w odniesieniu do podmiotów, które koncentracją swoją

działalność wyłącznie na rynku krajowym. Natomiast umiędzynarodowienie działalności zwykle wymaga eskalacji tych cech.

Studia literatury przedmiotu i wyniki badania empirycznego przeprowadzonego wśród młodych firm technologicznych dają wyraźne dowody na pozytywny wpływ wdrożonych innowacji (szczególnie produktowych) na podjęcie decyzji o rozpoczęciu i rozwijaniu ekspansji na rynkach zagranicznych. Mogą również działać jako przewaga konkurencyjna nad firmami dysponującymi większymi zasobami.

Młode firmy technologiczne aspirujące do rozwijania działalności gospodarczej poza rynkiem krajowym powinny angażować zasoby w badania i rozwój innowacji zwłaszcza w zakresie produktów. Menedżerowie muszą mieć świadomość, że efekty tych strategicznych decyzji zwykle odczuwalne są po pewnym czasie, zaś proces jest dość długi i dynamiczny. Niemniej wskazana jest cierpliwość i koncentracja na efektach finansowych w perspektywie długookresowej.

Aktualną ofertę parków naukowo-technologicznych dedykowaną zwłaszcza młodym innowacyjnym przedsiębiorcom warto wzbogacić o szkolenia z zakresu negocjacji w biznesie międzynarodowym, opracowywania profesjonalnych prezentacji i modeli biznesowych, a także przywództwa. Pomocne mogą być także konsultacje z ekspertami m.in. z dziedziny prawa, analizy rynku, podatków, w odniesieniu do konkretnych krajów ekspansji.

Z uwagi na ograniczenia przeprowadzonego badania związane z małą próbą młodych firm technologicznych zaprezentowane wyniki mają charakter poglądowy i nie mogą służyć do uogólnień. Niemniej mogą stanowić inspirację do podjęcia pogłębionych studiów niniejszej tematyki m.in. w zakresie rozpoznania roli menedżera oraz znaczenia innowacji marketingowych w kontekście ścieżki ekspansji realizowanej przez młode firmy technologiczne.

Bibliografia

1. Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E., and Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
2. Amaral, P., Freixanet, J., and Marquès, P. (2014). *Entrepreneurship orientation in service SMEs: key resource for internationalization*. Paper presented in the INBAM Conference, Barcelona.
3. Becker, S.O., and Egger, P. (2013). Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics*, 44, 1, 329-354.
4. Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: PWE.
5. Brillman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

6. Carson, D., Cromie, S., McGowan, P., and Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
7. Chetty, S.K., and Stangl, L.M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44, 11/12, 1725-1743.
8. Cieřlik, J. (2011). *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*. Warszawa: PARP.
9. Cunningham, M.T., and Homse, E. (1982). An interactive approach to marketing strategy. In H. Hakansson (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, 328-345.
10. Dominiak, P., Daszkiewicz, N., and Wasilczuk, J. (2000). *The Adjustment Process of SME in Poland and the Czech Republic to the Single European Market*. Gdańsk: Research Output, ACE P-97-8178R.
11. Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowoczesność*. Warszawa: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
12. Dymitrowski, A. (2015). Rola innowacji w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 233, 106-114.
13. Dymitrowski, A. (2014). *The Role of Innovations Created in the Internationalization Process for Company Performance*. Warszawa: PWN.
14. Fillis, I. (2001). Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39, 9, 767-783.
15. Fillis, I., and McAuley, A. (2000). Modelling and measuring creativity at the interface. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8, 2, 8-17.
16. Freixanet, J. (2014). Innovation and Internationalization: relationship and implications for management and public policy. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2, 2, 57-75.
17. Golonka, M. (2014). Współpraca międzyorganizacyjna jako strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. W A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
18. Golovko, E., and Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SME's growth. *Journal of International Business Studies*, 42, 362-380.
19. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Harlow: Pearson Education.
20. Hulbert, B., and Brown, R. (1999). Business opportunity explored in the context of entrepreneurial marketing. In B. Hulbert, J. Day, E. Shaw (ed.), *Academy of Marketing/UIC/AMA Symposia on the Marketing and Entrepreneurship Interface, Proceedings 1996-1998*. Northampton: Nene University College, 529-534.
21. Karaszewski, W., and Sudoł, S. (1997). *Empirical Research on the Process of Transformation of Polish Companies in the Period of 1990-1995*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

22. Louart, P., and Martin, A.: Small and Medium-sized Enterprises and Their Attitudes towards Internationalization and Innovation. *International Business Research*, 5, 6, 14-23.
23. Madsen, T.K., and Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6, 6, 561-583.
24. Nowak-Far, A. (2000). *Globalna konkurencja*. Warszawa-Poznań: PWN.
25. Olmos, M.F. (2011). The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33, 3, 384-401.
26. Osuna, M.A.A. (2014). Innovation and Internationalization as a Single Strategy of the Firm: A Unification of Theories. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7, 1, 73-84.
27. Penc, J. (2001). *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
28. Piercy, N. (1982). *Export Strategy: Markets and Competition*. London: Allen and Unwin.
29. Prashantham, S. (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 1, 37-52.
30. Rodríguez, L.J., and Rodríguez, R.M.G. (2005). Technology and Export behavior: A resource-based view approach. *International Business Review*, 14, 5, 539-557.
31. Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.
32. Roper, S., and Love, J.H. (2002). Innovation and Export Performance: Evidence from the UK and German Manufacturing Plants. *Research Policy*, 31, 1087-1102.
33. Ruzzier, M., Hojnik, J., and Lipnik, A. (2013). Relationship between Innovation and Internationalization of Slovenian Internationalized Companies. *Industry, Science and Policy Markets for Sustainable Future, MIC*, 579-595.
34. Rymarczyk, J. (2004). *Globalizacja i internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
35. Salomon, R., and Shaver, J.M. (2005). Learning-by-exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 14, 2, 431-461.
36. Sitek, E. (1997). *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych*. Częstochowa: Wyd. Politechniki Częstochowskiej.
37. Sobol, D. (2017). Innowacyjność jako determinanta współczesnego rozwoju regionu. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Ekonomia*, 48(2), 73-87.
38. Sobol, D. (2018). International activities of young technology companies located in Science and Technology Parks. *Olsztyn Economic Journal*.
39. Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: PWN.
40. Williams, A., and Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38, 1, 27-51.
41. http://www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/userfiles/_public/fundusze_europejskie/innowacyjna_gospodarka, 1.10.2017.