



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

KOLEGIUM EKONOMI, FINANSÓW I PRAWA

INSTYTUT EKONOMII

KATEDRA HANDLU ZAGRANICZNEGO

Dziedzina nauki: Nauki społeczne

Dyscyplina naukowa: ekonomia i finanse

**WPŁYW KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I FINANSOWEGO
NA WCZESNĄ INTERNACJONALIZACJĘ POLSKICH START-UPÓW**

mgr Krystian Bigos

Rozprawa doktorska

Promotor:

Prof. dr hab. Krzysztof Wach

Promotor pomocniczy:

dr Agnieszka Wałęga

Kraków 2023

Podziękowania

Praca nie powstałaby, gdyby nieocenione wsparcie mojego promotora Pana **prof. dr. hab. Krzysztofa Wacha**, który od momentu zatrudnienia w Katedrze Handlu Zagranicznego zainteresował mnie tematyką przedsiębiorczości międzynarodowej udzielając życzliwych rad w zakresie rozważanej problematyki motywując przy tym do dalszego udoskonalania warsztatu badawczego.

Chciałbym również podziękować Pani **dr Agnieszce Wałędze**, mojemu promotorowi pomocniczemu, za wszelką pomoc merytoryczną i życzliwość.

Szczególne podziękowania kieruję do moich Bliskich, szczególnie do mojej Małżonki Aleksandry, która wspierała mnie na każdym etapie pisania niniejszej pracy, a w chwilach zwątpienia motywowała do podejmowania dalszych działań.

Krystian Bigos

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ 1. INTERNACJONALIZACJA MIKRO-, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W NAUKACH EKONOMICZNYCH	22
1.1. Pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw	22
1.2. Czynniki, motywy i uwarunkowania internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	26
1.3. Bariery procesu internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw ...	30
1.4. Formy internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	33
1.5. Teorie internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw	39
1.5.1. Modele etapowe	42
1.5.2. Modele zasobowo-kompetencyjne	47
1.5.3. Modele sieciowe	51
1.5.4. Modele przedsiębiorczości międzynarodowej	55
1.5.5. Modele zintegrowane	58
1.5.6. Modele alternatywne	63
1.6. Nowe kierunki badań nad internacjonalizacją	64
 ROZDZIAŁ 2. KONCEPCJA WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI START-UPÓW	 67
2.1. Pojęcie i atrybuty start-upu	67
2.2. Przesłanki powstawania start-upów wczesnie umiędzynarodowionych	74
2.3. Typologia start-upów wczesnie umiędzynarodowionych	76
2.4. Wyniki analizy bibliometrycznej w zakresie wczesnej internacjonalizacji start-upów	82
2.5. Wybrane modele wczesnej internacjonalizacji start-upów	88
2.6. Przegląd dotychczasowych badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów	100
 ROZDZIAŁ 3. ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I KAPITAŁU FINANSOWEGO WE WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI START-UPÓW	 107
3.1. Rodzaje kapitału w przedsiębiorstwie	107
3.2. Znaczenie kapitału intelektualnego we wczesnej internacjonalizacji start-upów	113
3.2.1. Kapitał ludzki	116
3.2.2. Kapitał strukturalny	119
3.2.3. Kapitał relacyjny	122
3.3. Znaczenie kapitału finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów	125
 ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADANIA ROLI KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I FINANSOWEGO WE WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI POLSKICH START-UPÓW	 139
4.1. Założenia metodyczne badań własnych	139
4.2. Model badawczy i jego operacjonalizacja	150
4.3. Zastosowane narzędzia i techniki badawcze	159

ROZDZIAŁ 5. KIERUNKI ROZWOJU POLSKICH START-UPÓW W ŚWIETLE DANYCH STATYSTYCZNYCH	164
5.1. Charakterystyka polskich start-upów.....	164
5.2. Bariery rozwoju polskich start-upów	170
5.3. Internacjonalizacja polskich start-upów	174
5.4. Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie polskich start-upów	178
ROZDZIAŁ 6. EMPIRYCZNA WERYFIKACJA WPŁYWU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I KAPITAŁU FINANSOWEGO NA SKŁONNOŚĆ DO WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI POLSKICH START-UPÓW	184
6.1. Dobór i charakterystyka próby badawczej.....	185
6.2. Kapitał intelektualny a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów.....	193
6.2.1. Kapitał ludzki a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów.....	193
6.2.2. Kapitał strukturalny a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów	197
6.2.3. Kapitał relacyjny a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów	203
6.3. Kapitał finansowy a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów.....	207
6.4. Dyskusja naukowa	214
ZAKOŃCZENIE	223
Synteza wyników badań empirycznych i weryfikacji hipotez	223
Ograniczenia badawcze	230
Propozycje w zakresie dalszych badań.....	231
Implikacje praktyczne	232
SPIS RYSUNKÓW	234
SPIS TABEL	237
ZAŁĄCZNIKI	240
BIBLIOGRAFIA	248

WSTĘP

Uzasadnienie wyboru tematyki badawczej

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest tematem powszechnie podejmowanym w literaturze przedmiotu. Wiele podmiotów gospodarczych wykazuje coraz to większe zainteresowanie ekspansją zagraniczną (Chilimoniuk-Przeździecka, 2018), gdyż bardzo często chłonność rynku krajowego staje się niewystarczająca wobec ich oczekiwań rozwojowych. Dla każdego przedsiębiorstwa umiędzynarodowienie stwarza przede wszystkim wiele możliwości, wśród których można wymienić chociażby poszerzenie rynków zbytu, czy chęć zdywersyfikowania ryzyka operacyjnego.

Na przestrzeni ostatnich kilku dekad można zaobserwować intensyfikację badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw. Badacze zazwyczaj analizują to zjawisko z różnych perspektyw np. teorii organizacji czy teorii zarządzania strategicznego) (Ruzzier, Hisrich, Antoncic, 2006). Choć spektrum zainteresowań badaczy pierwotnie stanowiły procesy internacjonalizacji w dużych korporacjach (lat 60., 70. i 80. XX wieku), to ostatnio znacznie bardziej popularne stały się badania nad umiędzynarodowieniem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (od pierwszej dekady XXI wieku).

Przez dekady internacjonalizacja przedsiębiorstw była głównie wyjaśniana w sposób sekwencyjny. Zostało to spopularyzowane przez szwedzkich badaczy Johansona i Vahlne (1974), którzy zaprezentowali swój autorski model umiędzynarodowienia – tzw. model uppsalski internacjonalizacji. Przełom w tego typu badaniach nastąpił mniej więcej w połowie lat 90. XX w., kiedy równolegle Oviatt

i McDougall (1994) oraz Cavusgil (1994)¹ dowiedli, że nie wszystkie przedsiębiorstwa podążają inkrementalną ścieżką internacjonalizacji, lecz również część z nich może „przeskakiwać” pewne etapy internacjonalizacji – niekoniecznie stopniowo zwiększając zaangażowanie na rynkach zagranicznych. Oviatt i McDougall (1994) zdefiniowali po raz pierwszy tzw. międzynarodowe nowe przedsięwzięcia, które znane są również pod nazwą start-upów międzynarodowych. Zdaniem badaczy niektóre przedsięwzięcia mogą dokonywać pierwszej ekspansji zagranicznej niedługo po ich powstaniu. W konsekwencji Oviatt i McDougall (1994) zainicjowali dyskurs nad wczesną internacjonalizacją mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw omawianą w ramach szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (Machado, Bischoff, 2021).

Obecne od połowy lat 90. XX w. podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej zrewolucjonizowało badania nad mikro-, małymi i średnimi przedsiębiorstwami (start-upami i born globals) realizowanymi w ramach biznesu międzynarodowego. Zasadniczo, występowanie wczesnej internacjonalizacji wynika z faktu istnienia złożonych interakcji pomiędzy zmianami w otoczeniu rynków międzynarodowych a dyfuzją wiedzy menedżerów i przedsiębiorców o ugruntowanej wizji międzynarodowej przedsiębiorstwa (Zucchella, Palamara, Denicolai, 2007) oraz postępującej digitalizacji w gospodarce (Lee, Falahat, Sia, 2019; Cavusgil, Knight, 2015), która stale zmienia rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw. Wczesna

¹ Cavusgil (1994) dobitnie stwierdził, że modele etapowe internacjonalizacji są „martwe”, gdyż eksportowy sukces międzynarodowych nowych przedsięwzięć o wysokiej wartości dodanej dyskredytuje konwencjonalną ścieżkę ekspansji. Wykorzystując swoje wyjątkowe zalety przedsiębiorstwa mogą wyłamać się ze schematu stopniowej internacjonalizacji i wykonać odważniejsze ruchy. Badacz utrzymywał, że wczesna internacjonalizacja jest możliwa i pożądana dlatego m.in., że wiedza i narzędzia stały się łatwo dostępne dla wszystkich przedsięwzięć. Wobec tego, brak wiedzy na temat umiędzynarodowienia stanowi obecnie mniejszą przeszkodę dla start-upów. Sukces przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym jest aktualnie synonimem pomyślnego partnerstwa z zagranicznymi przedsiębiorstwami, a niedoświadczona kadra menedżerska ma nadal duże szanse na odniesienie sukcesu, jeśli poświęci czas na budowanie wzajemnych korzystnych i długoterminowych sojuszy z zagranicznymi partnerami.

internacjonalizacja podważyła poniekąd podstawy powszechnie obowiązującej teorii etapowej internacjonalizacji (McDougall, 1989; Cavusgil, 1994; Romanello, Chiarvesio, 2019), ożywiając trwający dyskurs w badaniach nad biznesem międzynarodowym (Reuber, Dimitratos, Kuivalainen, 2017). Li (2022) uważa, że w literaturze przedmiotu nadal pojawia się wiele pytań na temat przyczyn wczesnej internacjonalizacji w start-upach. Naukowiec twierdzi, że badacze muszą zwrócić większą uwagę na wspólny efekt zarówno indywidualnych, jak i kontekstowych antecendentów, a także interakcji między nimi (Li, 2022; Zhang, Ma, Wang, Li, Huo, 2016; Yang, Li, Wang, 2020). W badaniach nad wczesną internacjonalizacją podkreśla się znaczenie czynników wewnętrznych przedsięwzięć, które obejmują cztery wymiary: menedżerski, osobisty, finansowy i wiedzy (Knight i Cavusgil, 2004). Im więcej zasobów posiada dane przedsiębiorstwo, tym bardziej będzie angażować się w działalność międzynarodową (Santhosh, 2019). W dyskusjach na temat procesu internacjonalizacji start-upów przyjęto różne podejścia, generując odmienne kierunki badań w tym zakresie, czego konsekwencją jest doprowadzenie do powstania opracowań obejmujących rozległe i fragmentaryczne wymiary opisywanego zjawiska (Morais, Ferreira, 2020).

Start-upy wcześnie umiędzynarodowione zazwyczaj zgłaszają zapotrzebowanie na różnego rodzaju kapitał – zarówno kapitał intelektualny, jak i kapitał finansowy (Gassmann, Keupp, 2007; Jiang, Kotabe, Zhang, Hao, Paul, Wang, 2020; Wach, Głodowska, 2021). Postęp technologiczny, tj. rozwój Internetu i platform cyfrowych (Bartosik-Purgat, Bednarz, 2021; Chilimoniuk-Przeździecka, 2011), które zrewolucjonizowały handel międzynarodowy, przyczynił się do przyspieszenia internacjonalizacji start-upów (Deng, Zhu, Johanson, Hilmersson, 2022). W rezultacie coraz większa liczba menedżerów i przedsiębiorców może badać możliwości transgraniczne, a tym samym decydować się na wejście na nowe rynki krótko po rozpoczęciu działalności (Jiang i in., 2020). Pomimo tego, że wczesna internacjonalizacja jest pojęciem rozpoznawalnym w literaturze, to jak do tej pory

badacze nie dostarczyli jeszcze kompleksowego spojrzenia na determinanty wczesnej internacjonalizacji nowych przedsięwzięć (Jiang i in., 2020). Bazując na perspektywie zasobowej można zaobserwować, że start-upy w głównej mierze polegają na wykorzystaniu różnego rodzaju zasobów. Dla rozwoju tego typu przedsięwzięć ważny są nie tylko kapitał finansowy (Bembom, Schwens, 2018), ale również kapitał intelektualny (Jiang i in., 2020; Bednarz, Markiewicz, 2015), który pełni kluczową rolę w internacjonalizacji. Ze względu na swoje stosunkowo niewielkie rozmiary, start-upy są zazwyczaj pozbawione wielu możliwości finansowania, przez co są zmuszone do pozyskiwania wiedzy w przedwstępnej fazie umiędzynarodowienia (Schwens, Steinmetz, Kabst, 2010).

Luka badawcza i pytania badawcze

Zważywszy na fakt, że wiedza z zakresu wczesnej internacjonalizacji start-upów została wzbogacona przez szereg prac naukowych, nadal pozostaje w niej wiele luk. W obrębie przedsiębiorczości międzynarodowej zagadnienia związane z kapitałem intelektualnym i finansowym nie zostały wystarczająco wyeksponowane. Co więcej, w polskiej literaturze przedmiotu brakuje opracowań empirycznych odnoszących się do zjawiska wczesnej internacjonalizacji nowych przedsięwzięć, szczególnie w polskim kontekście kulturowym. Problematyka podejmowana w pracy umożliwi w związku z tym kompleksowe zrozumienie wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację polskich start-upów. Ta tematyka nie została w wyczerpujący sposób zaprezentowana przez badaczy, czego konsekwencją jest brak wystarczającej liczby publikacji naukowych zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu. Co więcej, trudności przysparza również brak formalizacji pojęcia „start-up”.

Głównym pytaniem badawczym pracy doktorskiej jest to, czy kapitał intelektualny i finansowy wpływa na skłonność polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji.

W dysertacji wyodrębniono łącznie sześć pytań szczegółowych wspomagających realizację głównego pytania badawczego pracy doktorskiej:

- PB1:** W jaki sposób pojmowane jest zjawisko internacjonalizacji przez badaczy oraz jakie są znane obecnie teorie internacjonalizacji oraz kierunki nowych badań nad umiędzynarodowieniem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw?
- PB2:** W jaki sposób badacze wyjaśniają proces wczesnej internacjonalizacji oraz jak rozumiany jest przez naukowców „start-up”?
- PB3:** W jaki sposób teorie koncepcyjne wyjaśniają zjawisko wczesnej internacjonalizacji start-upów w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego?
- PB4:** W jaki sposób można zoperacjonalizować zjawisko wczesnej internacjonalizacji start-upów w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego?
- PB5:** Jakie są kierunki rozwoju polskich start-upów?
- PB6:** Jakie składowe kapitału intelektualnego oraz źródła finansowania polskich start-upów wpływają na skłonność tych przedsięwzięć do wczesnej internacjonalizacji?

Niedostateczna liczba badań empirycznych oraz ich fragmentaryczność skutkuje tym, że brak jest wystarczającej liczby opracowań odnoszących się do tematyki wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji start-upów, szczególnie w polskim kontekście kulturowym. Do tej pory badacze nie osiągnęli konsensusu w sprawie badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów, co można przypisać zróżnicowanym pod względem koncepcyjnym i empirycznym definicjom wczesnej i szybkiej internacjonalizacji (Crick, 2009; Madsen, 2013).

Na podstawie sformułowanej wyżej **głównej luki badawczej** wyszczególniono łącznie sześć luk szczegółowych:

- LB1:** W literaturze przedmiotu brakuje usystematyzowania dotychczasowej wiedzy z zakresu internacjonalizacji wraz ze wskazaniem nowych kierunków badań nad umiędzynarodowieniem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach postępującej w gospodarce digitalizacji.
- LB2:** W literaturze przedmiotu brak jest wystarczającej liczby opracowań z zakresu wczesnej internacjonalizacji przedsięwzięć w dobie postępującej digitalizacji, która wymusza w start-upach podejmowanie procesów adaptacji do nowych warunków gospodarczych.
- LB3:** Dotychczas niewiele jest opracowań badawczych, które w kompleksowy sposób wyjaśniają proces wczesnej internacjonalizacji bazując na kapitale intelektualnym oraz finansowym. Co prawda, część prac badawczych odnosi się do kapitału ludzkiego czy relacyjnego, lecz pomija się w opracowaniach rolę jaką pełni kapitał strukturalny i finansowy we wczesnej internacjonalizacji start-upów.
- LB4:** W literaturze przedmiotu brakuje propozycji modelu wczesnej internacjonalizacji obejmującego swoim zakresem zarówno kapitał intelektualny, jak i finansowy.
- LB5:** W polskiej literaturze przedmiotu brakuje opracowań, które łączyłyby w jedną całość wyniki badań z zakresu kierunków rozwoju polskich start-upów – szczególnie uwzględniających ścieżki ich ekspansji zagranicznych.
- LB6:** W polskiej literaturze przedmiotu brak jest wystarczającej liczby opracowań naukowych, które odnosiłyby się do zjawiska wczesnej internacjonalizacji. Można zaobserwować poważną lukę w badaniach empirycznych prowadzonych na polskich start-upach w zakresie

analizowanego w pracy zjawiska. Niewiele prac badawczych podejmuje wątek kapitału intelektualnego i finansowego wraz z określeniem ich roli we wczesnej internacjonalizacji w warunkach postępującej w gospodarce digitalizacji.

Dotychczasowym badaniom z zakresu wczesnej internacjonalizacji zarzuca się przeważnie ich fragmentaryczność. W konsekwencji wśród wielu badaczy brak jest porozumienia w sprawie przebiegu tego zjawiska. Brak konsensusu pogłębia się również w wyniku dynamicznie postępujących przemian gospodarczych, z którymi mamy do czynienia, a więc m.in. digitalizacją gospodarki, która wymusza na start-upach ciągle dostosowywanie się do nowych rzeczywistości gospodarczych.

W kontekście poznawczym, praca doktorska prezentuje relacje które występują pomiędzy poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego (kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny) i kapitału finansowego, a skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji w polskim obszarze kulturowym. W kontekście metodologicznym z kolei, zaprezentowano teoretyczny model wczesnej internacjonalizacji, który może stanowić preludium do dalszych badań nad start-upami wcześnie umiędzynarodowionymi w Polsce. Natomiast w ujęciu pragmatycznym położono nacisk na zrozumienie sposobu, w jaki poszczególne elementy kapitału intelektualnego i finansowego mogą pobudzać wczesną internacjonalizację start-upów. W konsekwencji, umożliwi to praktykom biznesowym podejmowanie optymalnych działań, które podtrzymują ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw, a decydentom proponowanie rozwiązań wspierających rozwój start-upów wcześnie umiędzynarodowionych na poziomie instytucjonalnym.

Cele badawcze i hipotezy badawcze²

Głównym celem pracy doktorskiej jest identyfikacja wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Proponowana tematyka badawcza obejmuje swoim zakresem głównie teorię przedsiębiorczości międzynarodowej oraz teorię zasobowo-kompetencyjną przedsiębiorstwa.

W dysertacji wyodrębniono łącznie siedem celów szczegółowych wspomagających realizację głównego celu pracy doktorskiej:

- C1:** Określenie istoty internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu wybranych modeli internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym określenie kierunków nowych badań w kontekście internacjonalizacji. (**Rozdział 1**).
- C2:** Określenie istoty wczesnej internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów, w tym próba zdefiniowania pojęcia „start-up” (**Rozdział 2**).
- C3:** Dokonanie syntezy studiów koncepcyjnych oraz empirycznych odnoszących się do określenia znaczenia kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów (**Rozdział 3**).
- C4:** Opracowanie założeń metodycznych oraz dobór narzędzi badawczych służących weryfikacji postawionych hipotez badawczych (**Rozdział 4**).
- C5:** Skonstruowanie modelu ekonometrycznego i jego operacjonalizacja (**Rozdział 4**).
- C6:** Dokonanie statystycznej weryfikacji kierunków rozwoju polskich start-upów (**Rozdział 5**).

² Pytania badawcze, cele badawcze i hipotezy badawcze zostały szczegółowo omówione w rozdziale 4 niniejszej dysertacji, który w całości poświęcono kwestiom metodologicznym.

C7: Dokonanie weryfikacji przyjętego modelu empirycznego w oparciu o uzyskane wyniki badań oraz dokonanie empirycznej weryfikacji wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację polskich start-upów (**Rozdział 6**).

Wnikliwe studia literaturowe oraz rozpoznana na ich podstawie luka badawcza umożliwiły sformułowanie hipotezy głównej:

H: Wystąpienie wczesnej internacjonalizacji wśród polskich start-upów jest uwarunkowane posiadaniem kapitałem intelektualnym i finansowym przedsiębiorstwa.

Weryfikacja hipotezy głównej została przeprowadzona w oparciu o następujące **hipotezy szczegółowe:**

H1a,b: Polskie start-upy, których założyciele/kadra zarządzająca (a) mają wyższy poziom wykształcenia oraz (b) posiadają wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe, przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

H2a,b,c,d: Polskie start-upy, które (a) wspierają finansowo edukację swoich pracowników, (b) posiadają przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego, (c) mają zarejestrowany co najmniej jeden patent, znak towarowy lub/i prawa autorskie, oraz (d) których strategia personalna opiera się na zatrudnianiu pracowników pochodzących z zagranicy, przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

-
- H3a,b:** Polskie start-upy (a) założone przez grupę osób/partnerów, oraz (b) pozyskujący wiedzę na temat zadowolenia klientów z produktów/usługi, które z kolei polecają je innym osobom/podmiotom, przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H4a,b,c,d:** Polskie start-upy, które (a) korzystają ze środków prywatnych założyciela(-i) lub wstrzymują wypłatę ich wynagrodzeń, (b) oferują zniżki przy płatności z góry, (c) celowo opóźniają płatności na rzecz swoich kontrahentów, oraz (d) korzystają z finansowania najbliższej rodziny i przyjaciół, przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H5a,b:** Polskie start-upy, (a) które są finansowane za pośrednictwem zagranicznych funduszy venture capital oraz (b) w których strukturach własnościowych znajduje się zagraniczny anioł biznesu/inwestor branżowy, przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie są finansowane za pośrednictwem takich funduszy oraz nie współpracują z tego typu zagranicznym aniołem biznesu.
- H6:** Polskie start-upy, które korzystają ze środków publicznych przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji.

Mając na względzie wagę przedstawionych wcześniej aspektów metodycznych pracy naukowej, w Tabeli 1 zostały ujęte w sposób syntetyczny luki badawcze w powiązaniu z celami pracy i formułowanymi pytaniami badawczymi.

Tabela 1. Luki, cele i pytania badawcze dysertacji doktorskiej

Luki badawcze	Cele badawcze	Pytania badawcze
<p>Główna luka badawcza. Niedostateczna liczba badań empirycznych oraz ich fragmentaryczność skutkuje tym, że brak jest wystarczającej liczby opracowań odnoszących się do tematyki wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji start-upów, szczególnie w polskim kontekście kulturowym. Do tej pory badacze nie osiągnęli konsensusu w sprawie badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów, co można przypisać różnicowanym pod względem koncepcyjnym i empirycznym definicjom wczesnej i szybkiej internacjonalizacji (Crick, 2009; Madsen, 2013).</p>	<p>Cel główny. Identyfikacja wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów.</p>	<p>Główne pytanie badawcze. Czy kapitał intelektualny i finansowy wpływa na skłonność polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji?</p>
<p>Luka szczegółowa nr 1. W literaturze przedmiotu brakuje usystematyzowana dotychczasowej wiedzy z zakresu internacjonalizacji wraz ze wskazaniem nowych kierunków badań nad umiędzynarodowieniem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach postępującej w gospodarce digitalizacji.</p>	<p>Cel szczegółowy nr 1. Określenie istoty internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu wybranych modeli internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym określenie kierunków nowych badań w kontekście internacjonalizacji.</p>	<p>Szczegółowe pytanie badawcze nr 1. W jaki sposób pojmowane jest zjawisko internacjonalizacji przez badaczy oraz jakie są znane obecnie teorie internacjonalizacji oraz kierunki nowych badań nad umiędzynarodowieniem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw?</p>
<p>Luka szczegółowa nr 2. W literaturze przedmiotu brak jest wystarczającej liczby opracowań z zakresu wczesnej internacjonalizacji przedsięwzięć w dobie postępującej digitalizacji, która wymusza w start-upach podejmowanie procesów adaptacji do nowych warunków gospodarczych.</p>	<p>Cel szczegółowy nr 2. Określenie istoty wczesnej internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu dotychczasowych badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów, w tym próba zdefiniowania pojęcia „start-up”.</p>	<p>Szczegółowe pytanie badawcze nr 2. W jaki sposób badacze wyjaśniają proces wczesnej internacjonalizacji oraz jak rozumiany jest przez naukowców „start-up”?</p>

<p>Luka szczegółowa nr 3. Dotychczas niewiele jest opracowań badawczych, które w kompleksowy sposób wyjaśniają proces wczesnej internacjonalizacji bazując na kapitale intelektualnym oraz finansowym. Co prawda, część prac badawczych odnosi się do kapitału ludzkiego czy relacyjnego, lecz pomija się w opracowaniach rolę jaką pełni kapitał strukturalny i finansowy we wczesnej internacjonalizacji start-upów.</p>	<p>Cel szczegółowy nr 3. Dokonanie syntezy studiów koncepcyjnych oraz empirycznych odnoszących się do określenia znaczenia kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów.</p>	<p>Szczegółowe pytanie badawcze nr 3. W jaki sposób teorie koncepcyjne wyjaśniają zjawisko wczesnej internacjonalizacji start-upów w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego?</p>
<p>Luka szczegółowa nr 4. W literaturze przedmiotu brakuje propozycji modelu wczesnej internacjonalizacji obejmującego swoim zakresem zarówno kapitał intelektualny, jak i finansowy.</p>	<p>Cel szczegółowy nr 4. Opracowanie założeń metodycznych oraz dobór narzędzi badawczych służących weryfikacji postawionych hipotez badawczych.</p> <p>Cel szczegółowy nr 5. Skonstruowanie modelu ekonometrycznego i jego operacjonalizacja.</p>	<p>Szczegółowe pytanie badawcze nr 4. W jaki sposób można zoperacjonalizować zjawisko wczesnej internacjonalizacji start-upów w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego?</p>
<p>Luka szczegółowa nr 5. W polskiej literaturze przedmiotu brakuje opracowań, które łączyłyby w jedną całość wyniki badań z zakresu kierunków rozwoju polskich start-upów – szczególnie uwzględniających ścieżki ich ekspansji zagranicznych.</p>	<p>Cel szczegółowy nr 6. Dokonanie statystycznej weryfikacji kierunków rozwoju polskich start-upów.</p>	<p>Szczegółowe pytanie badawcze nr 5. Jakie są kierunki rozwoju polskich start-upów?</p>
<p>Luka szczegółowa nr 6. W polskiej literaturze przedmiotu brak jest wystarczającej liczby opracowań naukowych, które odnosiłyby się do zjawiska wczesnej internacjonalizacji. Można zaobserwować poważną lukę w badaniach empirycznych prowadzonych na polskich start-upach w zakresie analizowanego w pracy zjawiska. Niewiele prac badawczych podejmuje wątek kapitału intelektualnego i finansowego wraz z określeniem ich roli we wczesnej internacjonalizacji w warunkach postępującej w gospodarce digitalizacji.</p>	<p>Cel szczegółowy nr 7. Dokonanie weryfikacji przyjętego modelu empirycznego w oparciu o uzyskane wyniki badań oraz dokonanie empirycznej weryfikacji wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację polskich start-upów.</p>	<p>Szczegółowe pytanie badawcze nr 6. Jakie składowe kapitału intelektualnego oraz źródła finansowania polskich start-upów wpływają na skłonność tych przedsiębiorstw do wczesnej internacjonalizacji?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Źródła danych i metody badawcze

Część teoretyczno-poznawcza pracy opiera się na studiach literaturowych głównie literatury anglojęzycznej, wzbogaconej literaturą krajową. Dokładano wszelkich starań, aby przegląd teoretyczny uwzględniał możliwie najbardziej aktualne opracowania naukowe – głównie indeksowane w bazach SCOPUS i Web of Science. Sformułowane hipotezy badawcze poddano weryfikacji empirycznej. W tym celu przeprowadzono badanie ilościowe obejmujące 220 polskich start-upów założonych w latach 2017-2021, których podstawowa działalność gospodarcza obejmowała branżę technologii informacyjno-komunikacyjnej. Wnioskowanie oparto na danych pochodzących z wypełnionych kwestionariuszy ankietowych. Na ich podstawie utworzono modele ekonometryczne bazujące na dwumianowej regresji logistycznej, za pośrednictwem których przeprowadzono weryfikację hipotez szczegółowych.

Do realizacji celu głównego w pracy wykorzystano następujące metody badawcze, które szerzej opisano w rozdziale czwartym niniejszej dysertacji: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, metoda analizy danych wtórnych, metoda sondażu, metody statystyczno-ekonometryczne, metody analizy i konstrukcji logicznej. Natomiast w kontekście technik statystyczno-ekonometrycznych w pracy posłużono się takimi narzędziami analizy jak statystyki opisowe oraz modele ekonometryczne.

Struktura pracy

Praca doktorska składa się z sześciu rozdziałów, wstępu oraz zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczno-poznawczy, z kolei rozdział czwarty odwołuje się do metodyki badań. Ostatnie dwa rozdziały stanowią część empiryczną dysertacji (zob. Rysunek 1).

W **pierwszym rozdziale** (*Internacjonalizacja mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w naukach ekonomicznych*) dokonano przeglądu definicji pojęcia „internacjonalizacja” bazując na światowym i krajowym dorobku naukowym

i zwracając uwagę na różne podejścia badawcze. W tym rozdziale omówiono również czynniki, motywy, uwarunkowania i bariery umiędzynarodowienia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. W tej części pracy omówiono także formy internacjonalizacji. Szczególną uwagę skupiono na prezentacji teoretycznych modeli internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, których założenia stanowiły punkt wyjścia dla dalszych analiz przeprowadzonych w ramach tej dysertacji. W ostatniej części rozdziału pierwszego zaprezentowano nowe kierunki badań nad internacjonalizacją proponowane przez uznanych badaczy biznesu międzynarodowego.

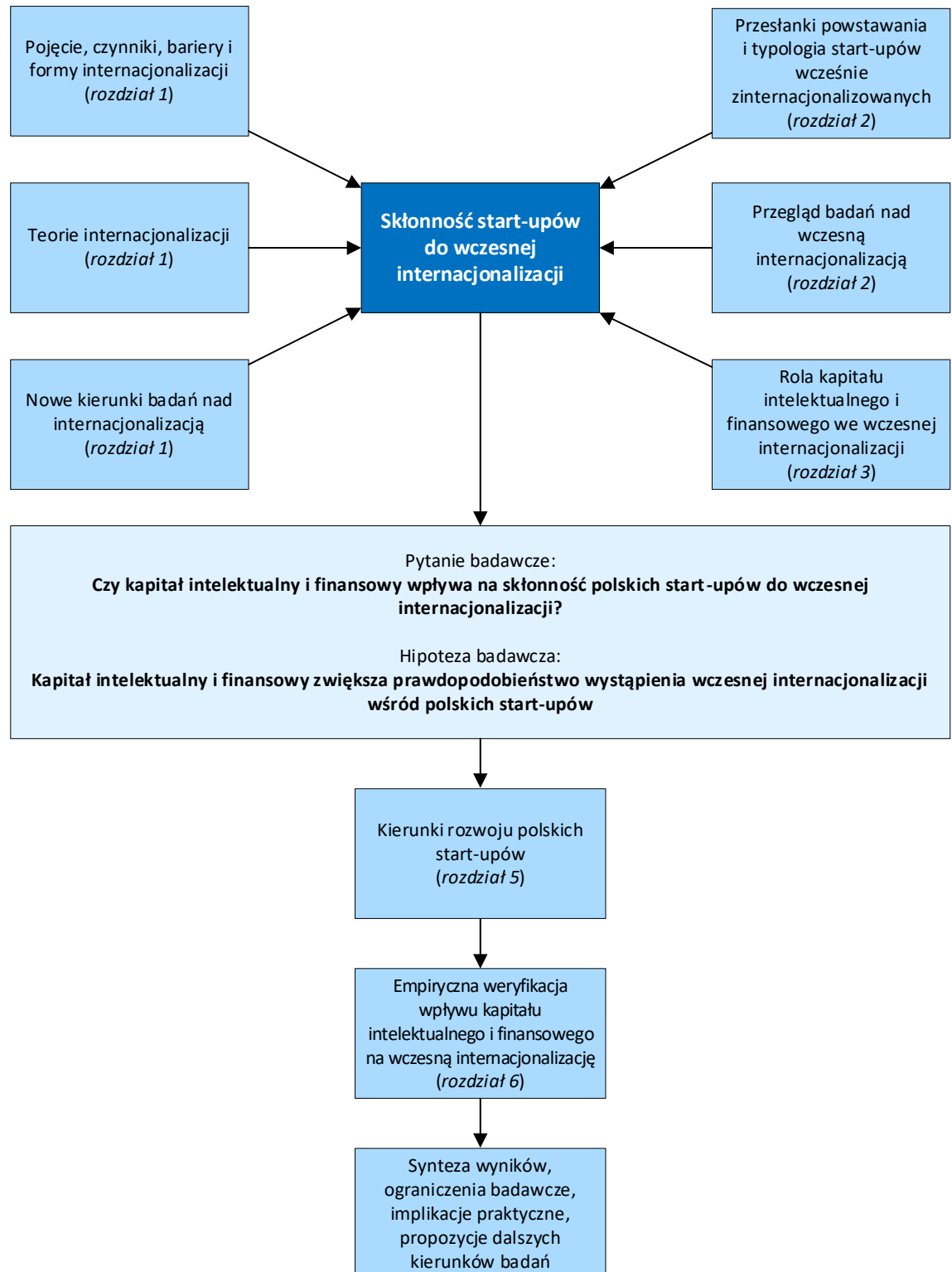
W **drugim rozdziale** (*Koncepcja wczesnej internacjonalizacji start-upów*) omówiono teoretyczne zagadnienia dotyczące wczesnej internacjonalizacji. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu definicji pojęcia „start-up” oraz określono jego atrybuty. W tej części zaproponowano definicję start-upu, którą przyjęto w pracy jako wyjściową. Następnie zaprezentowano przesłanki powstawania oraz typologię start-upów wczesnie umiędzynarodowionych opierając na dorobku światowej literatury przedmiotu z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej. W tym rozdziale omówiono także wybrane modele wczesnej internacjonalizacji nowych przedsięwzięć oraz dokonano przeglądu dotychczasowych badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów.

W **rozdziale trzecim** (*Rola kapitału intelektualnego i kapitału finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów*) scharakteryzowano rodzaje kapitału w przedsiębiorstwie oraz określono rolę kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów. W tej części pracy wyróżniono trzy komponenty kapitału intelektualnego (tj. kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny) oraz postarano się w odpowiedni sposób powiązać je ze zjawiskiem wczesnej internacjonalizacji. W ramach kapitału finansowego wyróżniono źródła jego pochodzenia i powiązano je również z wczesnym umiędzynarodowieniem nowych

przedsięwzięć. Główną oś rozdziału stanowi wyprowadzenie hipotez badawczych w oparciu o wyniki badań naukowców publikujących w uznanych czasopismach naukowych. Wyprowadzone w tej części pracy hipotezy badawcze, stanowiły punkt wyjścia do wnikliwych rozważań nad wpływem kapitału intelektualnego i finansowanego na wczesną internacjonalizację. Wykazane na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizy piśmiennictwa współzależności sugerowały, że kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny oraz finansowy mogą być predyktorami wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów.

W **rozdziale czwartym** (*Metodyka badania roli kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów*) omówiono założenia metodyczne badań literaturowych oraz empirycznych przeprowadzonych na próbie 220 polskich start-upów. Co więcej, w tej części pracy zaprezentowano teoretyczny model badawczy, dokonano jego operacjonalizacji oraz przedstawiono kierunek wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Za pośrednictwem zaproponowanych modeli ekonometrycznych możliwe było dokonanie weryfikacji empirycznej wyprowadzonych w rozdziale trzecim hipotez badawczych.

Rozdział piąty (*Kierunki rozwoju polskich start-upów w świetle danych statystycznych*) ma charakter empiryczny. Omówiono w nim kierunki rozwoju polskich start-upów opierając się na danych statystycznych (danych zastanych) pozyskanych z raportów organizacji współdziałających na rzecz polskiego środowiska start-upowego. W pierwszej kolejności scharakteryzowano polskie start-upy, następnie zaprezentowano zgłaszane przez założycieli start-upów bariery utrudniające funkcjonowanie na polskim rynku. W dalszej kolejności przedstawiono kierunki ekspansji zagranicznej polskich start-upów. Na końcu oceniono wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie polskich start-upów w oparciu o zastane dane.



Rysunek 1. Struktura pracy doktorskiej

Źródło: opracowanie własne.

W **rozdziale szóstym** (*Empiryczna weryfikacja wpływu kapitału intelektualnego i kapitału finansowego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów*) w pierwszej kolejności opisano sposób doboru próby do badania oraz scharakteryzowano ją pod względem cech takich, jak zatrudnienie, płeć założyciela start-upu, zasięg funkcjonowania, oraz zakres i szybkość internacjonalizacji. Główną oś tego rozdziału stanowi empiryczna weryfikacja wyprowadzonych w rozdziale trzecim hipotez, w oparciu o oszacowane wartości parametrów regresji logistycznej. Na końcu przeprowadzono dyskusję naukową dotyczącą wczesnej internacjonalizacji oraz porównano uzyskane wyniki z badaniami innych naukowców.

W **zakończeniu** dokonano syntezy wyników badań empirycznych odnosząc się do każdej z postawionych w pracy hipotez, zaprezentowano implikacje praktyczne i ograniczenia badawcze, wskazując tym samym propozycje w zakresie dalszych badań.

Rozdział 1.

INTERNACJONALIZACJA MIKRO-, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W NAUKACH EKONOMICZNYCH

Celem pierwszego rozdziału jest określenie istoty internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu wybranych modeli internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności zostanie dokonany przegląd obowiązujących definicji pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstw powszechnie propagowanych w literaturze przedmiotu. W kolejnym kroku zostaną omówione czynniki, motywy i uwarunkowania internacjonalizacji oraz zgłębione bariery procesu umiędzynarodowienia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Następnie uwaga zostanie skupiona na metodach ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw oraz teoriach wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw, uwzględniając nowe kierunki badań w tym zakresie.

1.1. Pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstw

W ciągu ostatnich dekad można zauważyć nasilające się procesy globalizacji w gospodarce światowej sprzyjające internacjonalizacji przedsiębiorstw. Rzeczywistość gospodarcza w XXI wieku stawia przed przedsiębiorstwami³ szereg wyzwań. Jednym z

³ W niniejszej dysertacji zwrot „przedsiębiorstwo” będzie używane zamiennie z „firmą”. W literaturze przedmiotu pojęcia „przedsiębiorstwo” i „firma” są dość często stosowane zamiennie. „Firma” to, najprościej rzecz biorąc, oznaczenie pod którym działa przedsiębiorca, tj. osoba prowadząca działalność

nich jest rosnące zainteresowanie ekspansją zagraniczną, która stwarza wiele możliwości dla podmiotu gospodarczego (m.in. poszukiwanie nowych rynków zbytu spowodowanych stagnacją na rynku macierzystym, chęć dywersyfikacji ryzyka).

Internacjonalizacja jest zjawiskiem intensywnie badanym na przestrzeni ostatnich dekad z różnych punktów widzenia, przykładowo: teorii organizacji, marketingu, czy też zarządzania strategicznego (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006). Przez kilka dekad po II Wojnie Światowej w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego dominującą rolę odgrywały dojrzałe korporacje międzynarodowe, podczas gdy zagadnienia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw dopiero niedawno wzbudziły szersze zainteresowanie (Miesenbock, 1988). Pojęcie internacjonalizacji jest odpowiednikiem geograficznej ekspansji działalności gospodarczej ponad granicami państwowymi, której synonimem jest rozwój międzynarodowy (Wach, 2012). Tego terminu zaczęto używać, gdy zjawisko to stopniowo zastępowało pojęcie imperializmu jako dominującej zasady organizacyjnej określającej ramy dla transgranicznych interakcji między gospodarkami rynkowymi (co miało miejsce mniej więcej w latach 20. XX w.) (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006).

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć definicję pojęcia internacjonalizacji, która w kompleksowy sposób obejmowałaby wszystkie wymiary tego zjawiska (Andersen, 1997; Bell, Young, 1998; Glinkowska, 2018; Jarosiński, 2013; Wach, Daszkiewicz, 2012; Witek-Hajduk, 2010). Wynika to w głównej mierze z faktu, że proces internacjonalizacji jest zjawiskiem złożonym i jeszcze w wielu aspektach niezbadanym. Termin internacjonalizacja pochodzi z języka łacińskiego i stanowi zlepek dwóch wyrazów: „inter” (pomiędzy) oraz „natio” (nacja, naród), co w wolnym tłumaczeniu oznacza

gospodarczą (czyli nazwa przedsiębiorstwa), z kolei „*przedsiębiorstwo*” to jednostka organizacyjna prowadząca działalność gospodarczą. Oba terminy będą używane zamiennie ze względów stylistycznych, lecz Autor ma świadomość, że z teoretycznego punktu widzenia powinno się używać tylko terminu „przedsiębiorstwo”.

uznanie czegoś za międzynarodowe (Glinkowska, 2018). Pojęcie internacjonalizacja może odnosić się do różnych dziedzin życia (może występować w sferze politycznej, kulturowej), zaś niekoniecznie musi być ograniczone do sfery gospodarczej.

W ujęciu definicyjnym internacjonalizację możemy podzielić na *sensu largo* oraz *sensu stricto*. W pierwszym przypadku internacjonalizacja ma znaczenie najszersze, ponieważ zjawisko to „zawiera w sobie wszystkie działania, poziomy oraz stopnie operacji dokonanych przez partykularne podmioty gospodarcze”, a w konsekwencji jest pojęciem szerszym od pojęcia globalizacji. W drugim przypadku (tj. internacjonalizacja *sensu stricto*) rozumiana jest jako „najwęższe zjawisko ekonomiczno-menedżerskie dotyczące tylko poszczególnych, prostych transakcji międzynarodowych dokonywanych głównie na niewielkich dystansach przestrzennych” (Wach, 2012).

W naukach ekonomicznych większość badaczy rozpatruje internacjonalizację głównie na trzech poziomach: makroekonomicznym, mezoekonomicznym oraz mikroekonomicznym (Ritzer, 2007). Na płaszczyźnie makroekonomicznej internacjonalizacja utożsamiana jest z otwartością gospodarki co najmniej jednego państwa na wymianę międzynarodową oraz dotyczy wyjaśniania przyczyn specjalizacji kraju w produkcji sprecyzowanych towarów. W ujęciu mezoekonomicznym internacjonalizacja odnosi się do wymiany międzynarodowej w obrębie branż (Mroczek-Dąbrowska, 2019). Z kolei na poziomie mikroekonomicznym internacjonalizację rozumie się jako wymianę międzynarodową oraz aktywność przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Daszkiewicz, 2017; Karasiewicz, 2013). Niektórzy badacze rozszerzają wspomniane wyżej poziomy o nano- oraz mega- (Wach, 2016a).

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wiele podejść do pojęcia internacjonalizacji, które bardziej szczegółowo zostały zaprezentowane w dalszych częściach pracy. W ekonomicznej literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji

internacjonalizacji o charakterze sekwencyjnym. Przykładowo, Johanson i Vahlne (1977) oraz Melin (1992) przez pojęcie internacjonalizacji rozumieją proces stopniowego zwiększania zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstw w wyniku przyrostu zdobytej wiedzy o rynkach i działaniach zagranicznych. Z kolei Calof i Beamish (1995) posuwają się o krok dalej opisując internacjonalizację jako proces adaptacji działalności przedsiębiorstwa (tj. strategii, struktur i zasobów) do międzynarodowego otoczenia.

W podejściu zasobowym badacze, definiując zjawisko internacjonalizacji, kładą nacisk na wyjaśnienie znaczenia zaangażowania zasobów poza granicami państwa. W swojej pracy badawczej Andersen (1997) nadmienia, że internacjonalizację należy wiązać z transferem dóbr, usług oraz zasobów danego przedsiębiorstwa na określone rynki docelowe (zagraniczne). Z kolei w podejściu sieciowym autorzy podkreślają znaczenie różnego rodzaju powiązań ekonomicznych (sieciowych) pomiędzy podmiotami pochodzącymi z różnych krajów. Sieć powiązań ma zdolność do rozszerzania się w wyniku przyłączenia się do sieci nowych przedsiębiorstw (Pera, 2018). Johanson i Mattsson (1988) stwierdzili, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa odnosi się do tego, że podmiot rozwija swoją pozycję w relacji do odpowiedników w sieciach na rynkach zagranicznych. Z kolei dla Lehtinen i Penttinen (1999) internacjonalizacja to rozwój sieci kontaktów biznesowych w innych krajach poprzez rozszerzenie, penetrację i integrację.

Zaprezentowana przez m.in. Albauma, Duerra, Strandskova i Dowda (1994) definicja internacjonalizacji w ujęciu eklektycznym obejmuje swoim zakresem zarówno zjawisko wzrastającego międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa w ujęciu geograficznym, jak i zasadnicze zmiany w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem. W tym kontekście internacjonalizację należy rozważać w trzech wymiarach: jako proces, rezultat i sposób myślenia (Witek-Hajduk, 2010). Podejmując się prób zdefiniowania pojęcia internacjonalizacji w ujęciu holistycznym badacze kładą nacisk

na wyjaśnienie wzajemnej interakcji pomiędzy internacjonalizacją zewnętrzną a internacjonalizacją wewnętrzną⁴, a więc umiędzynarodowienie jest postrzegane tutaj wielopłaszczyznowo (Witek-Hajduk, 2017). W podejściu alternatywnym zjawisko internacjonalizacji definiuje się uwzględniając takie kategorie uzupełniające, jak m.in. deinternacjonalizacja czy też ponowna internacjonalizacja.

1.2. Czynniki, motywy i uwarunkowania internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Badania nad czynnikami, motywami i uwarunkowaniami internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw rozwijają się od wielu lat, stąd w literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji, czy też ściślej mówiąc typologii. Jak zauważa Belniak (2015b) motywy i uwarunkowania procesu internacjonalizacji są wyjaśniane w odniesieniu zarówno do czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Te pierwsze odnoszą się do teorii zarządzania strategicznego i mają pierwszorzędne znaczenie, z kolei drugie są głównie zakorzenione w podejściach zasobowo-kompetencyjnym (Gorynia, 2007) oraz przedsiębiorczości międzynarodowej (Belniak, 2015a).

Warto w tym miejscu dokonać delimitacji pojęć czynników, uwarunkowań oraz motywów internacjonalizacji. Czynniki obejmują swoim zakresem motywy i uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa⁵ (Daszkiewicz, 2016, s. 59). Motywy dotyczą skłonności przedsiębiorstwa do podjęcia określonej decyzji,

⁴ Zdecydowana większość badaczy biznesu międzynarodowego koncentruje uwagę na internacjonalizacji zewnętrznej odnoszącej się do kwestii podejmowania przez przedsiębiorstwa eksportu i wyższych form ekspansji zagranicznej. W mniejszym stopniu naukowcy rozważają aspekty związane z internacjonalizacją wewnętrzną, którą należy wiązać z kontaktami biznesowymi przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami na rynku macierzystym stanowiącymi źródło wiedzy o rynkach zagranicznych – zob. Grochal-Brejdak (2018).

⁵ Dla uproszczenia w tej dysertacji czynniki, przyczyny, uwarunkowania oraz motywy są traktowane synonimicznie/tożsamo.

z kolei uwarunkowania odnoszą się zarówno do analizy otoczenia, jak i potencjału wewnątrz danej jednostki (Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 36).

Pierwsze wzmianki na temat klasyfikacji szeroko pojętych motywów internacjonalizacji pochodzą z początku lat 70. XX wieku. To właśnie wtedy Hollander (1970) podzielił motywy internacjonalizacji na handlowe i niehandlowe. Z kolei Hymer (1976) w oparciu o analizę zakresu przedsiębiorstwa rozróżnił dwa główne motywy internacjonalizacji: *wertykalne* oraz *horyzontalne*. W przypadku tych pierwszych, przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do przewagi komparatywnej innych krajów na rynkach czynników produkcji, z kolei w kontekście tych drugich przedsiębiorstwo uzyskuje dostęp do możliwości rynkowych i unika utrudnień w handlu międzynarodowym, takich jak bariery handlowe, koszty transportu, przesunięcia walutowe i wymogi w zakresie lokalnej adaptacji.

Yip i Hult (2011) w swoim modelu czteroczynnikowym grupują motywy internacjonalizacji na: czynniki rynkowe, czynniki kosztowe, czynniki rządowe oraz czynniki konkurencyjne, które określają większą lub mniejszą skłonność do globalizacji przedsiębiorstw. Z kolei Dunning (1993) wyróżnia cztery podstawowe motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw⁶: poszukiwanie zasobów, poszukiwanie rynków, podnoszenie efektywności oraz pozyskiwanie strategicznych aktywów lub kompetencji. Co więcej, Hansson i Hedin (2007) rozszerzają klasyfikację Dunninga (1993) o poszukiwanie sieci.

⁶ Wspomniane motywy internacjonalizacji *sensu largo* dotyczą lokowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich i stanowią rozwinięcie koncepcji zaproponowanej przez Jacka Berhmana (Dunning, Lundan, 2008). Co więcej, badacze w swojej pracy zaznaczają, że mogą istnieć również inne powody podejmowania ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, które nie mieszczą się w czterech opisanych poniżej kategoriach. Dunning, Lundan (2008) zaliczają do niej m.in. inwestycje „ucieczkowe” (z ang. *escape investments*), inwestycje wspierające (z ang. *support investments*) oraz inwestycje pasywne (z ang. *passive investments*).

Motywy internacjonalizacji mogą przybrać formę proaktywną (inaczej ofensywną) lub reaktywną (inaczej defensywną). Zdaniem Albauma, Strandskova i Duerra (2002)⁷ u podstaw przyczyn proaktywnych leży dążenie do odpowiedniego wykorzystania zasobów przez jednostki na rynku zagranicznym w oparciu o zainteresowanie firmy wykorzystaniem unikalnych kompetencji (np. specjalistycznej wiedzy technologicznej) lub możliwości rynkowych. Co więcej, motywy proaktywne stanowią bodziec do podjęcia próby zmiany strategii (Hollensen, 2014, s. 53). Jeżeli chodzi o motywy reaktywne to mają one swoje źródło w reakcji na zmiany w krajowym i międzynarodowym otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa (Czinkota, Ronkainen, 2007, s. 283-285; Dulinić, 2007, s. 19). Ich istota polega na tym, że przedsiębiorstwo odpowiada na presję powstałą w wyniku wzmożonych działań konkurentów, nadprodukcję oraz spadek popytu na rynku lokalnym.

Bazując na wcześniej zidentyfikowanych motywach proaktywnych i reaktywnych OECD (1997a, 1997b) proponuje cztery grupy czynników skłaniających przedsiębiorstwa do podejmowania działalności zagranicznej. Pierwsze dwie grupy motywów stanowią czynniki *push* (tj. przedsiębiorstwa poszukują nowych rynków zbytu z powodu wzmożonej walki konkurencyjnej bądź nadprodukcji na rynku krajowym) oraz *pull* (tj. przedsiębiorstwa postrzegają rynki zagraniczne jako okazję do zwiększenia potencjalnych zysków). Kolejne dwie grupy przyczyn internacjonalizacji stanowią czynnik szans i czynnik przedsiębiorczy. Ten pierwszy odnosi się do reakcji na przypadkowo nadarzające się okazje, z kolei w przypadku drugiego ekspansja zagraniczna jest wynikiem przemyślanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa (Daszkiewicz, 2014).

⁷ W swoich rozważaniach Albaum i in. (2002) wspominają również o uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw.

van Tulder (2015, s. 11) rozróżnia dwie grupy motywów procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw – pierwotne i wtórne. Motywy pierwotne odnoszą się do uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, natomiast motywy wtórne dotyczą aspektów taktycznych lub strategicznych. Z kolei Holmlund, Kock i Vanyushyn (2007) przeanalizowali czynniki internacjonalizacji związane z eksportem i stwierdzili, że istnieje pięć motywów skłaniających przedsiębiorstwa do podejmowania ekspansji zagranicznej, są nimi: zainteresowanie kierownictwa, mały rynek krajowy, zapytania od nabywców, niewykorzystane moce produkcyjne oraz szanse na osiągnięcie wyższych zysków.

Prasanthi i Bhaskara Rao (2019) dzielą czynniki internacjonalizacji na trzy grupy: (1) motywy związane z wiedzą przedsiębiorstwa, (2) motywy odzwierciedlające więzi społeczne, sieci i relacje w łańcuchu dostaw, oraz (3) motywy związane z rynkiem krajowym lub zagranicznym. Z kolei Cuervo-Cazurra, Narula i Un (2015) opierając się na ekonomii behawioralnej proponują następującą klasyfikację czynników internacjonalizacji: (1) motywy typu „*sell more*”, (2) motywy typu „*buy better*”, (3) motywy typu „*upgrade*” oraz (4) motywy typu „*escape*”. W przypadku motywów typu „*sell more*” przedsiębiorstwo eksploatuje istniejące zasoby u siebie i uzyskuje lepsze warunki w kraju przyjmującym. W drugim przypadku przedsiębiorstwo eksploatuje istniejące zasoby za granicą i unika złych warunków w kraju macierzystym. Z kolei motywy typu „*upgrade*” dotyczą poszukiwania nowych zasobów i uzyskiwania lepszych warunków w kraju przyjmującym, zaś motywy typu „*escape*” odnoszą się do poszukiwania nowych zasobów i unikania złych warunków w kraju pochodzenia (Cuervo-Cazurra i in., 2015).

Reasumując, czynniki, motywy i uwarunkowania procesu internacjonalizacji są nadal przedmiotem badań wielu naukowców. Wynika to w głównej mierze z faktu postępujących zmian w otoczeniu międzynarodowym, które stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Niektórzy naukowcy, wśród nich Wach (2016b),

uważają, że dalsze badania powinny skupiać się na wyjaśnieniu relacji między określonymi motywami a faktyczną lokalizacją geograficzną ekspansji zagranicznej. Z kolei Kowalik (2020) twierdzi, że przyszłe badania powinny być związane ze stosowaniem logiki efektuacji podczas podejmowania decyzji nt. wejścia na rynki zagraniczne.

1.3. Bariery procesu internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Badania nad barierami internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw miały swój początek na przełomie lat 60. i 70. XX w., na co częściowo wpłynęły powstające w gospodarce światowej zasoby wiedzy na temat handlu zagranicznego i zagranicznych inwestycji bezpośrednich (Kahiya, 2018). Początki te związane były z pracami m.in. Groke i Kreidle (1967), Alexandrides (1971) oraz Simpson i Kujawa (1974).

Dopiero w połowie lat 90. XX w. można było zauważyć intensyfikację badań nad barierami internacjonalizacji zainicjowanymi m.in. za sprawą Leonidou (1995)⁸, który definiuje je jako ograniczenia zdolności przedsiębiorstwa do inicjowania, rozwijania lub podtrzymywania działalności międzynarodowej. Co więcej, naukowiec wyróżnia dwa rodzaje ograniczeń: wewnętrzne i zewnętrzne (zob. Rysunek 2).

Bariery wewnętrzne odnoszą się do dostępności zasobów/zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnia się (1) bariery informacyjne, (2) bariery funkcjonalne oraz (3) bariery marketingowe. Bariery informacyjne odnoszą

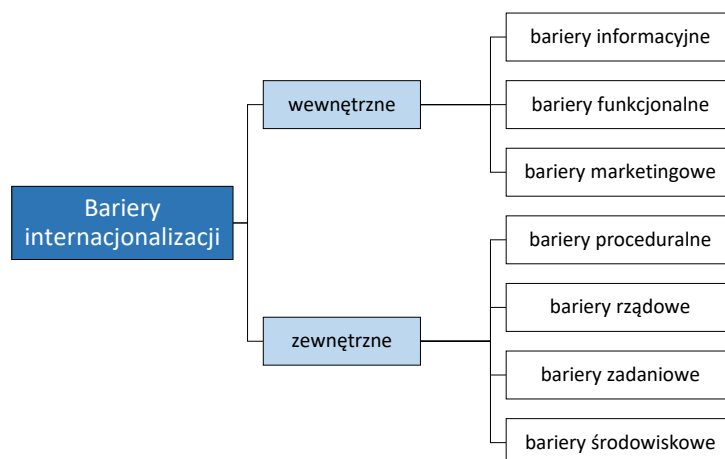
⁸ Warto w tym miejscu zaznaczyć, że pierwsze prace naukowe w zakresie barier internacjonalizacji dotyczyły przede wszystkim badań ograniczeń związanych z eksportem (aktywna/napływowa internacjonalizacja), stąd w niniejszej pracy pojęcie barier internacjonalizacji traktuje się na równi z barierami eksportu, mimo że te ostatnie zawierają się w barierach internacjonalizacji.

się do problemów związanych z identyfikacją, wyborem oraz kontaktowaniem się z rynkami międzynarodowymi oraz wynikających z ograniczeń w dostępie do informacji. Do tej kategorii należą również ograniczenia związane z analizowaniem rynków zagranicznych, znajdowaniem danych o rynkach międzynarodowych, identyfikowaniem możliwości biznesowych za granicą oraz kontaktowaniem się z klientami zagranicznymi (Leonidou, 2004, s. 285). Przedsiębiorstwo, które posiada odpowiednią ilość informacji, stoi w obliczu mniejszej niepewności niż inne przedsiębiorstwa o mniejszym stopniu wiedzy (Liesch, Knight, 1999). Bariery funkcjonalne związane są z nieefektywnością różnych funkcji przedsiębiorstwa, takich jak zasoby ludzkie, produkcja czy finanse. Kategoria ta obejmuje cztery bariery związane z ograniczeniami w okresie zarządzania, niedoskonałością personelu eksportowego, brakiem zdolności produkcyjnych oraz niedoborem kapitału obrotowego. Trzecią grupą barier wewnętrznych procesu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw są bariery marketingowe, które dotyczą m.in. braku zdolności przedsiębiorstwa do wygenerowania wystarczającej liczby interesariuszy zainteresowanych danym produktem bądź usługą (Albaum, 1983), trudności w doborze odpowiedniej strategii promocyjnej na rozważanym rynku docelowym, braku możliwości oferowania konkurencyjnej ceny i jakości produktu, braku reklamy na rynku zagranicznym.

Z kolei bariery zewnętrzne to te, które wynikają z otoczenia, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność (Leonidou, 1995, s. 32) i obejmują głównie rynek krajowy, rynek goszczący oraz bariery przemysłowe (Kahiya, 2013; Tesfom, Lutz, 2006).

Jedną z najczęściej cytowanych pozycji literaturowych podejmujących temat barier internacjonalizacji jest praca Bilkeya i Tesara (1977), którzy bazując na wynikach badań przeprowadzonych wśród 423 małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych wyróżnili cztery główne bariery umiędzynarodowienia: (1) trudności w zrozumieniu

zagranicznych praktyk biznesowych, (2) różne standardy jakości produktów oraz standardy konsumenckie na rynkach docelowych, które sprawiają, że produkty oferowane na rynku macierzystym nie nadają się do eksportu, (3) trudności w egzekwowaniu płatności ze sprzedaży na rynkach zagranicznych, (4) trudności w zapewnieniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.



Rysunek 2. Bariery internacjonalizacji wg Leonidou

Źródło: Leonidou (2004, s. 283).

Kahiya (2013), podobnie do Leonidou (1995), rozróżnia wewnętrzne i zewnętrzne bariery internacjonalizacji. Zdaniem badacza bariery wewnętrzne internacjonalizacji wynikają w głównej mierze z (1) barier zasobowych, (2) barier menedżerskich, (3) barier marketingowych oraz (4) barier wiedzy. Z kolei bariery zewnętrzne dzieli się na trzy kategorie: bariery na poziomie rynku lokalnego (z ang. *home-based market barriers*), bariery na poziomie rynku kraju docelowego (z ang. *host-based market barriers*) i bariery na poziomie branży (z ang. *industry-level barriers*). Zdaniem Kahiya (2018) bariery wpływają na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw na cztery sposoby: (1) zniechęcają one nieeksporterów do umiędzynarodowienia, (2) hamują trwającą ekspansję międzynarodową obecnych eksporterów, (3) skłaniają do dezinternacjonalizacji oraz (4) zniechęcają eksporterów do ponownego zaangażowania się w rynki międzynarodowe.

Cahen, Lahiri i Borini (2016) na podstawie odpowiedzi 92 mikro i małych brazylijskich przedsiębiorstw wyróżnili trzy zasadnicze rodzaje barier internacjonalizacji: (1) zewnętrzne bariery instytucjonalne, (2) wewnętrzne bariery zdolności organizacyjnych, oraz (3) bariery związane z zasobami ludzkimi. Z kolei Jarosiński i Śliwiński (2015) na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych na przedsiębiorstwach z potencjałem eksportowym w Polsce zauważyli, że co najmniej połowa respondentów wymieniła trzy główne bariery w kontekście podejmowania ekspansji zagranicznej, a mianowicie: (1) brak wiedzy na temat sposobów umiędzynarodowienia biznesu, (2) brak sprawności w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynkach międzynarodowych, (3) brak wiary w to, że przedsiębiorstwo może sprzedawać za granicą.

Podsumowując, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa są narażone na wiele różnego rodzaju ograniczeń, które utrudniają podejmowanie ekspansji zagranicznej. Zasadniczo, bariery internacjonalizacji mają swoją przyczynę zarówno w uwarunkowaniach wewnętrznych przedsiębiorstwa, jak i w jego najbliższym otoczeniu.

1.4. Formy internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo, które wyraża chęć podjęcia decyzji o ekspansji zagranicznej stoi przed faktem wyboru najlepszego sposobu wejścia na te rynki. Dla większości mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, dotąd skupiających się na sprzedaży swoich wyrobów na rynku krajowym, wybór odpowiedniej formy wejścia na rynek zagraniczny jest momentem przełomowym, gdyż przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na wiele pytań na temat przyszłej internacjonalizacji. Inaczej przedstawia się sytuacja w wypadku przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji międzynarodowej, dla których nie tyle sposób wejścia na rynek zagraniczny stanowi

problem, co udzielenie sobie odpowiedzi na pytanie o skuteczność wykorzystania możliwości w kontekście istniejącej sieci operacji międzynarodowych (Hollensen, 2014). Wybór odpowiedniego sposobu wejścia na rynek zagraniczny jest zatem jedną z najważniejszych decyzji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Anderson, Gatignon, 1986; Erramilli, Rao, 1993; Schellenberg, Harker, Jafari, 2018).

W polskojęzycznej literaturze przedmiotu brak jest zgody co do jednoznacznej terminologii i klasyfikacji form internacjonalizacji. Niektórzy badacze różnie je określają: np. metody wejścia na rynki zagraniczne (Wach, 2012, s. 76), sposoby wejścia na rynki zagraniczne (Gorynia, 2021, s. 261; Witek-Hajduk, 2010, s. 128), strategie wejścia na rynki zagraniczne (Gorynia, 2007, s. 109; Robles, 1994), strategie obsługi rynku zagranicznego (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989), instrumenty internacjonalizacji (Daszkiewicz, 2004)⁹.

Badania nad sposobami wejścia małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne ewoluowały dopiero od lat 90. XX w. (Wach, 2012)¹⁰. Najogólniej formy wejścia na rynki zagraniczne zdefiniował Root (1994), który przyrównuje je do rozwiązań instytucjonalnych, które umożliwiają wprowadzenie produktów przedsiębiorstwa, zarządzania lub innych zasobów do obcego kraju. W podobny sposób formę wejścia na rynki zagraniczne definiuje Przybylska (2018, s. 137), dla której jest to instytucjonalne porozumienie zawarte między przedsiębiorstwem z kraju macierzystego, a przedsiębiorstwem z innego państwa. Zdaniem badaczki można ją

⁹ Warto w tym miejscu zaznaczyć, że niepoprawnym w sensie terminologicznym jest używanie zamiennie pojęć m.in. „sposoby”, „formy” z pojęciem „strategia”. W przeciwieństwie do pozostałych terminów, „strategia” dotyczy znacznie szerszego kontekstu.

¹⁰ Jak zauważa Wach (2012) wcześniejsze badania nad formami internacjonalizacji przedsiębiorstw odnosiły się w głównej mierze do korporacji transnarodowych, niemniej jednak dopiero w pierwszej połowie lat 90. XX w. zaczęto brać pod uwagę małe i średnie przedsiębiorstwa, co było następstwem łączenia podejścia tradycyjnego z podejściem szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej w kontekście wyboru instrumentów internacjonalizacji.

zaliczyć do metod polegających na organizacji i przeprowadzaniu międzynarodowych transakcji biznesowych (Przybylska, 2018).

Tabela 2. Formy internacjonalizacji wg Witek-Hajduk

Formy		Bierne (<i>pasywne</i>) formy internacjonalizacji	Czynne (<i>aktywne</i>) formy internacjonalizacji
Niekapitałowe	Formy niekooperacyjne	Formy handlowe: <ul style="list-style-type: none"> • import pośredni • import bezpośredni 	Formy handlowe: <ul style="list-style-type: none"> • eksport pośredni • eksport bezpośredni
	Formy kooperacyjne – alianse strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • umowa z partnerem zagranicznym dotycząca zakupu kompletnego obiektu „<i>pod klucz</i>” realizowana w kraju macierzystym odbiorcy • kontrakt na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą • kontrakt na poddostawy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniobiorcy • zakup licencji od partnera zagranicznego • umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzobiorcy • inne niekapitałowe alianse strategiczne z partnerem zagranicznym związane z działalnością na rynku krajowym 	<ul style="list-style-type: none"> • umowa z partnerem zagranicznym dotycząca sprzedaży kompletnego obiektu „<i>pod klucz</i>” realizowana na rynku zagranicznym • kontrakt na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniodawcą • kontrakt na poddostawy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniodawcy • sprzedaż licencji partnerom zagranicznym • umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzodawcy • inne niekapitałowe alianse strategiczne z partnerami zagranicznymi związane z działalnością na rynku zagranicznym
Kapitałowe	Formy kooperacyjne – alianse strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • wspólne przedsiębiorstwo z partnerami zagranicznymi utworzone na rynku krajowym 	<ul style="list-style-type: none"> • wspólne przedsiębiorstwo z partnerem zagranicznym utworzone na rynku zagranicznym
	Formy niekooperacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • sprzedaż przedsiębiorstwa podmiotowi zagranicznemu 	<ul style="list-style-type: none"> • własne przedsiębiorstwo za granicą

Źródło: Witek-Hajduk (2010, s. 132).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji (czy też bardziej poprawnie: typologii) form internacjonalizacji, które mogą mieć charakter czynny (tj. podejmowanie ekspansji przez przedsiębiorstwo krajowe za granicą) lub bierny (tj. różnego rodzaju formy współpracy przedsiębiorstwa macierzystego z zagranicą na rynku krajowym) (Luostarinen, Hellman, 1993). Gorynia (2021, s. 261) rozróżnia trzy grupy form internacjonalizacji: eksport/import produktów lub usług, powiązania

kooperacyjne z partnerem zagranicznym oraz samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej. Znacznie bardziej szczegółowo wygląda klasyfikacja instrumentów internacjonalizacji u Witek-Hajduk (2010), która rozróżnia aktywne i pasywne formy internacjonalizacji (zob. Tabela 2).

Z kolei Wach (2012, s. 77-81) w swoich badaniach skupia się jedynie na czynnych formach internacjonalizacji podkreślając ich pragmatyczne zastosowanie (zob. Tabela 3). Podobnie postępują inni badacze, jak choćby Daszkiewicz (2016, s. 61-62) czy Barłożewski (2017, s. 77).

Tabela 3. Formy internacjonalizacji wg Wach¹¹

Grupa form internacjonalizacji	Forma internacjonalizacji
Eksportowe	<ul style="list-style-type: none"> • eksport pośredni • eksport bezpośredni • eksport kooperacyjny
Kontraktualne	<ul style="list-style-type: none"> • transakcje montażowe • kontrakty menedżerskie • inwestycje pod klucz • poddostawy • licencjonowanie • franchising • międzynarodowe sojusze kooperacyjne
Inwestycyjne	<ul style="list-style-type: none"> • oddział zagraniczny • spółka <i>joint venture</i> (spółka częściowo zależna) • spółka córka (spółka w pełni zależna)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wach (2012, s. 77-81).

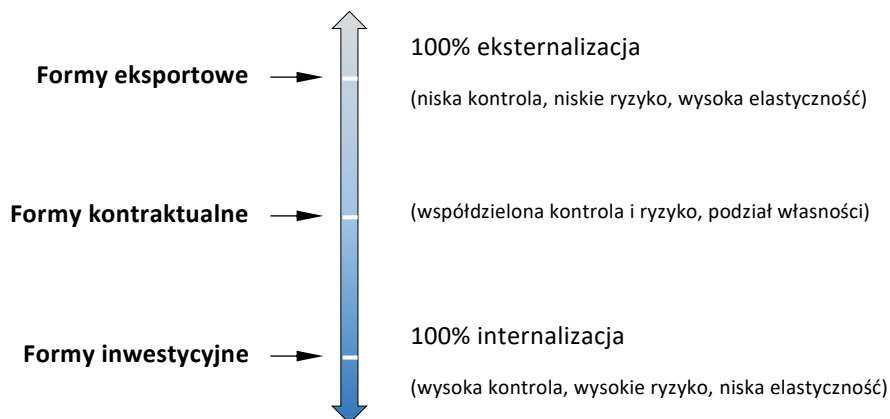
W zależności od stopnia zaangażowania kapitału w realizowane przedsięwzięcie formy internacjonalizacji możemy podzielić na kapitałowe oraz niekapitałowe, z czego te pierwsze obarczone są zarówno relatywnie wysokim stopniem ryzyka i zakresem kontroli, jak również są znacznie kosztowniejsze w realizacji¹² (Pan, Tse, 2000, s. 538-539). Jednocześnie duże zaangażowanie zasobów tworzy bariery wyjścia, które

¹¹ Obszerną charakterystykę metod internacjonalizacji opisał Wach (2012, s. 76-94).

¹² Większe zaangażowanie zasobów, a w konsekwencji większe ryzyko ma przełożenie na potencjalnie wyższy zysk uzyskany ze sprzedaży zagranicznej.

zmniejszają zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej i łatwej zmiany wybranego sposobu wejścia na rynek (Hollensen, 2014, s. 326). Tak więc, decyzja w sprawie wyboru formy internacjonalizacji wiąże się z kompromisami, ponieważ przedsiębiorstwo nie może mieć zarówno wysokiej kontroli, jak i wysokiej elastyczności w zakresie zmiany sposobu wejścia na rynek zagraniczny (zob. Rysunek 3). Do niekapitałowych instrumentów internacjonalizacji zalicza się głównie formy eksportowe i kontraktualne, z kolei do kapitałowych - formy inwestycyjne.

Istnieje wiele podejść w kontekście wyboru odpowiedniego instrumentu internacjonalizacji. Young i in. (1989, s. 27-37) proponują trzy podejścia: ekonomiczne, uzależnione od etapu zaawansowania procesu internacjonalizacji danego przedsiębiorstwa oraz strategiczne. Wydaje się, że najbardziej popularne są trzy podejścia zaprezentowane przez Roota (1994): podejście naiwne, podejście pragmatyczne oraz podejście strategiczne. W tym pierwszym decydenci stosują tę samą formę wejścia dla wszystkich rynków zagranicznych, a w konsekwencji marginalizuje się heterogeniczność poszczególnych rynków zagranicznych. W podejściu pragmatycznym stosuje się realistyczny sposób wejścia dla każdego rynku zagranicznego. W podejściu strategicznym wymaga się systematycznego porównywania i oceny wszystkich alternatywnych sposobów wejścia na rynki zagraniczne. Niestety podczas podejmowania pierwszych prób internacjonalizacji wiele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw stosuje zasadę pragmatyczną lub naiwną, z kolei zasada strategiczna jest charakterystyczna wśród doświadczonych międzynarodowo przedsiębiorstw (Hollensen, 2014).



Rysunek 3. Formy internacjonalizacji wg Hollenstena

Źródło: Hollensen (2014, s. 327).

Wybór sposobu wejścia przedsiębiorstwa jest ważny, ponieważ ma on duży wpływ na wyniki mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Lu, Beamish, 2001), a szczególnie na ich zasoby, istniejącą wiedzę oraz strategię międzynarodową jednostki (Pehrsson, 2008; Sharma, Blomstermo, 2003). Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, która z metod internacjonalizacji jest optymalna dla danego przedsiębiorstwa. Wynika to w głównej mierze z faktu, że każde z przedsiębiorstw posiada inne oczekiwania, zasoby oraz możliwości produkcyjne. Może się okazać, że eksporter będzie potrzebował zastosować więcej niż jedną formę internacjonalizacji jednocześnie bądź bardziej zaawansowaną i ryzykowną na samym początku podejmowanej aktywności zagranicznej.

1.5. Teorie internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Współczesne teorie internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw były rozwijane na kanwie teorii handlu międzynarodowego (Gorynia, 1988) oraz teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich (Gorynia, 2007, s. 86). Pierwotnie rozważania były rozpatrywane na poziomie makroekonomicznym¹³, dopiero później skupiono się na perspektywie mikroekonomicznej (Wach, 2014c, s. 14; Witek-Hajduk, 2010, s. 25). Szczególnie istotny wkład w rozwój teorii internacjonalizacji miała klasyczna teoria kosztów absolutnych Smitha (1776), który stwierdził, że kraj powinien eksportować te towary, które wytwarza po koszcie absolutnie niższym niż zagranica, a importować te, które wytwarza drożej. Kontynuatorem myśli Smitha (1776) był Ricardo (1817) twórca teorii kosztów komparatywnych (będącej rozszerzeniem teorii kosztów absolutnych), w której możliwości korzystnej wymiany i specjalizacji istnieją nawet wtedy, gdy określony kraj wytwarza wszystkie produkty taniej lub drożej niż inne kraje, zaś wystarczającą przesłanką specjalizacji jest występowanie relatywnych różnic kosztów wytwarzania. Równie istotny dla rozważań nt. teorii internacjonalizacji jest neoklasyczny model Heckschera-Ohlina oraz rozwijane w tym samym nurcie teorie neoczynnikowe, teorie popytowo-podażowe oraz teorie neotechnologiczne, w tym teoria luki technologicznej Posnera, teoria cyklu życia produktu Vernona oraz teoria korzyści skali (Wach, 2012).

¹³ Do mniej więcej lat 60. XX w. w literaturze przedmiotu z zakresu umiędzynarodowienia badacze skupiali się w zdecydowanej większości na perspektywie makroekonomicznej, a więc na relacjach pomiędzy poszczególnymi gospodarkami.

Tabela 4. Zestawienie głównych teorii makro- i mikroekonomicznych wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw wg Witek-Hajduk

Grupa teorii		Teoria	Przedstawiciele
Teorie handlu międzynarodowego	Standardowe	Neoklasyczny model Heckschera-Ohlina	Heckscher (1919, 1950), Ohlin (1933)
		Teorie neoczynnikowe	Kessing (1968)
		Teorie popytowo-podażowe, w tym: - teoria zróżnicowania produktów - koncepcja ujednoczonej struktury popytu	Linder (1961)
	Nowe	Teorie neotechnologiczne w tym: - teoria luki technologicznej - teoria cyklu życia produktu - teoria korzyści skali	Posner (1961), Vernon (1966, 1971), Hirsch (1975), Shons (1976)
Teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich	Nurt monopolu	Teoria monopolistycznej przewagi przedsiębiorstwa	Hymmer (1976)
		Teoria oligopolistycznej reakcji	Knickerbrocker (1973)
	Nurt efektywności	Teoria internalizacji	Buckley i Casson (1976, 1981, 1985, 2010), Puckley (1982, 1988)
		Teoria kosztów transakcyjnych	Williamson (1985)
		Model analizy kosztów transakcyjnych	Anderson i Gatington (1986)
Teorie eklektyczne	Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej	Dunning (1980 i późniejsze modyfikacje)	

Źródło: Wach (2012, s. 96).

Grupa teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich również odegrała istotną rolę w tworzeniu podwalin współczesnych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Niebagatelny wkład wniósł tutaj teoria oligopolu międzynarodowego Hymera (1976), teoria oligopolistycznej reakcji Knickerbrockera (1973), teoria internalizacji Buckleya i Cassona (1976), teoria kosztów transakcyjnych Williamsona (1985) oraz eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga (1980) (zob. Tabela 4).

Tabela 5. Typologie teorii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw

Typologia	Autorzy
<ul style="list-style-type: none"> - neoklasyczna szkoła zagranicznych inwestycji bezpośrednich - behawioralna szkoła modeli etapowych - podejście sieciowe szkoły relacyjnej 	Coviello i McAuley (1999)
<ul style="list-style-type: none"> - podejście inkrementalne - podejście sieciowe - podejście strategiczne 	Rundh (2001)
<ul style="list-style-type: none"> - podejście procesowe (etapowe) - podejście oparte na innowacjach - podejście sieciowe - podejście zasobowe - podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej 	Ruzzier, Hisrich i Antonic (2006)
<ul style="list-style-type: none"> - podejście procesowe - podejście adaptacyjne 	Mejri i Umemoto (2010)
<ul style="list-style-type: none"> - uppsalski model internacjonalizacji - paradygmat eklektyczny Dunninga oraz teoria kosztów transakcyjnych - podejście sieci branżowych - podejście strategiczne 	Whitelock (2002)
<ul style="list-style-type: none"> - podejście konwencjonalne (sekwencyjne) - podejście symultaniczne (niekonwencjonalne) - podejście sieciowe - inne koncepcje internacjonalizacji 	Gorynia (2007), Gorynia i Jankowska (2007)
<ul style="list-style-type: none"> - podejście etapowe - podejście zasobowe - podejście sieciowe - podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej - podejście zarządczo-strategiczne - podejście protoholistyczne - podejścia alternatywne 	Wach (2012)
<ul style="list-style-type: none"> - teorie handlu międzynarodowe - teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych - teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa - teorie sieciowe - teorie wczesnej internacjonalizacji - alternatywne teorie internacjonalizacji 	Witek-Hajduk (2010)
<ul style="list-style-type: none"> - podejście klasyczne (w tym modele etapowe, modele oparte na zasobach, koncepcje <i>born-global</i>, model REM, model sektorowo-zasobowy oraz model analityczny) - podejście sieciowe - nowe podejście (w tym modele holistyczne, zintegrowane oraz oparte na wiedzy) 	Daszkiewicz (2016)

Źródło: na podstawie Daszkiewicz (2016, s. 38-39) oraz Wacha (2012, s. 96-98, 2018, s. 66-67).

Dopiero od mniej więcej lat 60. XX w. badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw stałe zagościły w literaturze przedmiotu (Witek-Hajduk, 2010, s. 27). Z kolei od początku lat 90. XX w. odnotowano intensyfikację badań nad mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami (Wach, 2012, s. 25). W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele

typologii podejść do internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Niektóre z nich zostały zaprezentowane w Tabeli 5.

1.5.1. Modele etapowe

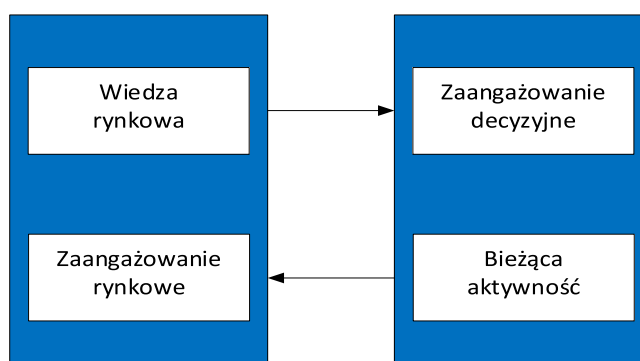
Modele etapowe internacjonalizacji przedsiębiorstw są różnie nazywane w literaturze przedmiotu. Część badaczy, jak choćby Gorynia i Jankowska (2007), określają je mianem modeli sekwencyjnych, z kolei inni nazywają je modelami procesowymi (Schwens i in., 2010) albo modelami stopniowymi (Paul, Rosado-Serrano, 2019). W tym ujęciu internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest rozumiana jako proces zwiększania zaangażowania w operacje międzynarodowe (Welch, Luostarinen, 1988, s. 36), który składa się z kilku etapów (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006).

W literaturze przedmiotu badacze zazwyczaj wymieniają dwa podstawowe modele etapowe (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006): (1) uppsalski model internacjonalizacji (U-model), (2) model oparty na innowacjach (I-model). Niektórzy naukowcy, wśród nich Wach (2012, s. 98), podkreślają, że w literaturze przedmiotu można znaleźć kilkadziesiąt różnych modeli etapowych. Oprócz wspomnianych wcześniej dwóch podstawowych modeli, badacz rozróżnia również modele fińskie (Wach, 2012, s. 99; Witek-Hajduk, 2010, s. 52-54) i modele hybrydowe (Wach, 2012, s. 99).

Jednym z najczęściej cytowanych modeli internacjonalizacji jest tzw. uppsalski model internacjonalizacji (znany również pod nazwą U-model) zaprezentowany przez badaczy Johansona i Wiedersheim-Paula (1975) oraz Johansona i Vahlne (1977), który opiera się na dorobku ekonomii behawioralnej (Ciszewska-Mlinarič, Wąsowska, 2012). Najważniejszym wnioskiem płynącym z tego modelu jest to, że zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną wzrasta inkrementalnie, ponieważ wiedza o rynku zagranicznym może być przyswajana tylko stopniowo w trakcie procesu internacjonalizacji.

Zgodnie z założeniami modelu uppsalskiego aspekty stałe, takie jak ogólna i doświadczalna wiedza oraz zaangażowanie rynkowe, mają wpływ na aspekty zmienne, czyli zaangażowanie decyzyjne oraz bieżącą aktywność biznesową przedsięwzięcia (zob.

Rysunek 4). Z kolei aspekty zmienne, w głównej mierze przyczyniają się do zwiększenia wiedzy o danym rynku i stymulują dalsze zaangażowanie zasobów na rynkach zagranicznych w kolejnym cyklu (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006). W modelu uppsalskim zatem, siłą napędzającą proces internacjonalizacji jest wiedza o możliwościach, która stanowi ważną część uczenia się przez doświadczenie. Co więcej, badacze zauważyli, że w procesie internacjonalizacji istnieje pewnego rodzaju interakcja pomiędzy uczeniem się przez doświadczenie a zaangażowaniem, które należy rozpatrywać w dwóch wymiarach: (1) wymiarze geograficznym oraz (2) wymiarze poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa. Pierwszy wymiar jest mierzony dystansem psychicznym¹⁴ pomiędzy krajem pochodzenia a rynkiem zagranicznym, z kolei drugi stopniem zaangażowania na poszczególnych rynkach zagranicznych (Vahlne, 2020). W związku z tym, proces internacjonalizacji interpretuje się w sposób deterministyczny, co w konsekwencji spotyka się z krytyką niektórych badaczy (Petersen, Pedersen, Sharma, 2003).



Rysunek 4. Podstawy mechanizmu internacjonalizacji w uppsalskim modelu internacjonalizacji wg Johansona i Vahlne'ego

Źródło: Johanson, Vahlne (1977, s. 26).

¹⁴ W tym kontekście za dystans psychiczny przyjmuje się czynniki uniemożliwiające lub zakłócające transfer informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem zagranicznym. Zazwyczaj chodzi tutaj o takie czynniki, jak: bariery językowe, różnice kulturowe, odmiennosc praktyk biznesowych, odmienny system polityczny itp. (Przybylska, 2013, s. 43-44). Warto w tym miejscu nadmienić, że na przestrzeni lat pojęcie dystansu psychicznego zmieniało się. Przykładowo, Vahlne i Nordström (1993) definiują je jako czynniki uniemożliwiające lub zakłócające przedsiębiorstwu uczenie się na obcym rynku i rozumienie obcego środowiska.

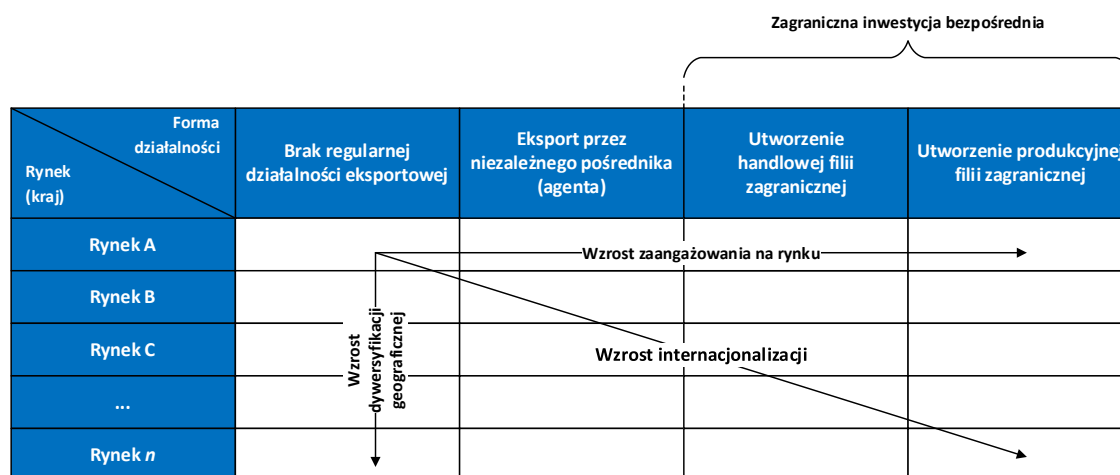
Model uppsalski zakłada, że przedsiębiorstwa zwiększają swoje międzynarodowe zaangażowanie w małych, stopniowych etapach na tych rynkach zagranicznych, na których obecnie działają (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006), a więc podmioty te będą dokonywały ekspansji zagranicznej najpierw na rynki zagraniczne, które charakteryzują się niższym dystansem psychicznym, by następnie stopniowo przechodzić na rynki o coraz to wyższym dystansie psychicznym (Arenius, 2005). Wynika to w głównej mierze z faktu istniejących różnic językowych, w zakresie wykształcenia, jak również odmiennych praktyk biznesowych.

W modelu uppsalskim wiedza nabyta w kontekście prowadzonego szeroko pojętego biznesu międzynarodowego wpływa ostatecznie na wybór metody wejścia na rynek zagraniczny. Stąd, najczęściej internacjonalizacja odbywa się w czterech etapach (Hollensen, 2014): (1) brak regularnej działalności eksportowej¹⁵, (2) eksport przez niezależnego pośrednika (agenta), (3) utworzenie handlowej filii zagranicznej, (4) utworzenie produkcyjnej filii zagranicznej.

Bazując na koncepcji Forsgena i Johansona (zob. Rysunek 5) można dowiedzieć się, że zaangażowanie rynkowe odbywa się stopniowo (małymi krokami) zarówno na poziomie wyboru formy internacjonalizacji, jak i na poziomie geograficznym. Niemniej jednak, Johanson i Vahlne (1990) podkreślają, że są jednak trzy wyjątki. *Po pierwsze*, w momencie, gdy przedsiębiorstwa dysponują dużymi zasobami, konsekwencje wynikające z zaangażowania są niewielkie. W związku z tym można oczekiwać, że zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i te z nadwyżką zasobów dokonają większych postępów w kierunku umiędzynarodowienia. *Po drugie*, w momencie, gdy warunki rynkowe są stabilne i jednorodne (homogeniczne), istotną wiedzę o rynku można uzyskać w inny sposób niż tylko na podstawie doświadczenia. I wreszcie, *po trzecie*,

¹⁵ Polscy badacze pierwszy etap internacjonalizacji w modelu uppsalskim nazywają również *eksportem sporadycznym* (np. Gorynia, Jankowska, 2007).

jeżeli przedsiębiorstwo posiada znaczne doświadczenie na rynkach o podobnych uwarunkowaniach, może istnieć możliwość uogólnienia tego doświadczenia na konkretnym rynku.



Rysunek 5. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w modelu uppsalskim wg Forsgrena i Johansona

Źródło: Hollensen (2014, s. 80).

Praktyka pokazała, że proces internacjonalizacji nie zawsze przebiega w sposób opisany w modelu uppsalskim, stąd wielu badaczy podważało jego doskonałość. Jednym z zarzutów wymierzanych wobec modelu uppsalskiego jest to, że jest on zbyt deterministyczny (Reid, 1983). Przedsiębiorstwo samo może decydować o strategii wejścia na dany rynek zagraniczny przeskakując niektóre etapy internacjonalizacji opisane w modelu uppsalskim. Model uppsalski jest również krytykowany za jednokierunkowość procesu internacjonalizacji (Gorynia, 2021; Jarosiński, 2013), a więc wykluczenie możliwości deinternacjonalizacji (Trąpczyński, 2016). Ponadto niektóre badania wskazały na brak jego zastosowania w przedsiębiorstwach świadczących usługi (Johanson, Vahlne, 1990; Sharma, Johanson, 1987)¹⁶. Pierwotna wersja modelu uppsalskiego była również

¹⁶ Więcej na temat krytyki modelu uppsalskiego można odnaleźć w pracach Johansona i Vahlne (1990), Hollensena (2014) oraz Jarosińskiego (2013).

krytykowana za brak użyteczności w wyjaśnianiu wczesnej i szybkiej internacjonalizacji. Johanson i Vahlne (2009) odnieśli się do niektórych z tych obaw aktualizując model uppsalski w artykule z 2009 r. (Hult, Gonzalez-Perez, Lagerström, 2020) i adaptując go do podejścia sieciowego (Wach, 2021)¹⁷.

Tabela 6. Przegląd wybranych innowacyjnych modeli etapowych

Bilkey i Tesar (1977)	Cavusgil (1980)
<p>Etap 1. Kadra zarządzająca nie jest zainteresowana eksportem.</p> <p>Etap 2. Kadra zarządzająca jest gotowa do realizacji niezapowiedzianych zamówień z zagranicy, ale nie chce jeszcze rozważać aktywnej działalności eksportowej.</p> <p>Etap 3. Kadra zarządzająca bada możliwości aktywnej działalności eksportowej.</p> <p>Etap 4. Przedsiębiorstwo eksperymentuje z eksportem do kraju o bliższym dystansie psychologicznym.</p> <p>Etap 5. Przedsiębiorstwo jest doświadczonym eksporterem.</p> <p>Etap 6. Kadra zarządzająca rozważa możliwości eksportowe na rynkach o coraz dalszym dystansie psychicznym.</p>	<p>Etap 1. Marketing krajowy: przedsiębiorstwo sprzedaje jedynie na rynku macierzystym.</p> <p>Etap 2. Faza przedeksportowa: przedsiębiorstwo szuka informacji i ocenia możliwości w zakresie podejmowania działalności eksportowej.</p> <p>Etap 3. Zaangażowanie eksperymentalne: przedsiębiorstwo testuje możliwości eksportowe z państwem o bliższym dystansie psychologicznym.</p> <p>Etap 4. Aktywne zaangażowanie: eksport bezpośredni na nowe rynki zbytu (wzrost wolumenu sprzedaży).</p> <p>Etap 5. Pełne zaangażowanie: kadra zarządzająca stale podejmuje decyzje o alokacji ograniczonych zasobów pomiędzy rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym.</p>
Czinkota (1982)	Reid (1981)
<p>Etap 1. Przedsiębiorstwo kompletnie niezainteresowane eksportem.</p> <p>Etap 2. Przedsiębiorstwo częściowo zainteresowane eksportem.</p> <p>Etap 3. Przedsiębiorstwo odkrywające możliwości eksportowe.</p> <p>Etap 4. Przedsiębiorstwo eksperymentujące możliwościami eksportowymi.</p> <p>Etap 5. Doświadczony mały eksporter.</p> <p>Etap 6. Doświadczony wielki eksporter.</p>	<p>Etap 1. Świadomość eksportu: problem rozpoznawania możliwości, wzbudzenie potrzeby.</p> <p>Etap 2. Intencja eksportu: motywacja, postawa, przeświadczenie oraz oczekiwanie wobec eksportu</p> <p>Etap 3. Próba eksportu: doświadczenie osobiste wynikające z ograniczonej działalności eksportowej.</p> <p>Etap 4. Ocena eksportu: wyniki z zakresu zaangażowania w działalność eksportową</p> <p>Etap 5. Uznanie (akceptacja) eksportu: przyjęcie działalności eksportowej bądź rezygnacja z niej.</p>

Źródło: Andersen (1993, s. 213).

W literaturze przedmiotu możemy doszukać się jeszcze innych modeli etapowych: innowacyjne modele internacjonalizacji (I-model), które utożsamiają internacjonalizację z innowacją, oraz modele fińskie (Daszkiewicz, 2016; Witek-Hajduk,

¹⁷ Nie sposób nie zgodzić się z Wachem (2021), że rewizji modelu uppsalskiego było znacznie więcej, niemniej jednak, przełomowe okazały się dwie aktualizacje (tj. z 2009 r. i 2017 r.).

2010). W ramach podejścia etapowego Wach (2012) dodatkowo wyróżnia modele hybrydowe.

Jeśli chodzi o innowacyjne modele internacjonalizacji (I-model) to zdaniem Ruzziera i Hisricha, i in. (2006) ich źródła należy szukać pracach Rogersa (1962), który każdy kolejny etap internacjonalizacji przyrównał do innowacji przedsiębiorstwa. Modele te przede wszystkim obejmują swoim zakresem proces rozwoju eksportu małych i średnich przedsiębiorstw (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006). Ponadto można zaobserwować, że w tych modelach internacjonalizacja przebiega zazwyczaj w trzech generycznych fazach (Leonidou, Katsikeas, 1996)¹⁸: (1) faza przedeksportowa, (2) początkowa faza eksportu, oraz (3) zaawansowana faza eksportu.

Ruzzier i Hisrich, i in. (2006) uważają, że modele innowacyjne są dość niejasne w kontekście teoretycznym. Badacze zaznaczają, że problem stwarzają kryteria rozgraniczające poszczególne etapy internacjonalizacji oraz fakt, że niewiele uwagi poświęca się czasom trwania poszczególnych etapów oraz ich operacjonalizacji.

Wśród najbardziej znanych innowacyjnych modeli internacjonalizacji Andersen (1993) wyróżnia: sześćoetapowy model Bilkey i Tesar (1977), pięćoetapowy model Cavusgila (1980), sześćoetapowy model Czinkota (1982) oraz pięćoetapowy model Reid (1981) (zob. Tabela 6).

1.5.2. Modele zasobowo-kompetencyjne

Zgodnie z podejściem zasobowym, przedsiębiorstwa działające na rynku różnią się między sobą ze względu na posiadane zasoby (Barney, 1986). Jak zaznaczają Ruzzier i Hisrich, i in. (2006) modele zasobowe są rozwijane w nurcie zarządzania

¹⁸ W modelach innowacyjnych internacjonalizacja może przebiegać nawet w sześciu etapach. Wynika to głównie z faktu, że każda z ogólnych faz zaproponowana przez Leonidou, Katsikeas (1996) może dodatkowo dzielić się na mniejsze etapy (sub-etapy).

strategicznego i mają swoje źródło głównie w pracach Penrose (1959), Chandlera (1962) oraz Andrews (1971). Z kolei Panda i Reddy (2016) uważają, że podejście zasobowe wywodzi się z wielu teorii zarządzania, zwłaszcza z uppsalskiego modelu internacjonalizacji Johansona i Vahlne (1977), teorii zasobowej przedsiębiorstwa Wernerfelta (1984) oraz mikroekonomicznych podstaw teorii strategii przedsiębiorstwa Portera (1980).

Penrose (1959) była właściwie jedną z pierwszych naukowców, która dostrzegła znaczenie zasobów dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Badaczka twierdziła, że rozwój przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny poprzez fuzje, przejęcia i dywersyfikację, wynika głównie ze sposobu, w jaki jego zasoby są wykorzystywane, gdyż przedsiębiorstwo składa się ze „zbioru zasobów produkcyjnych”.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wiele typów zasobów, które zdają się pełnić istotną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Przykładowo, Ruzzier, Antoncic i Konečnik (2006) przywołują w swojej pracy typologię Amita i Schoemakera (1993), którzy wyróżniają następujące zasoby: (1) zasoby finansowe związane z wielkością i rodzajem kapitału, (2) zasoby fizyczne, (3) zasoby ludzkie (zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej), (4) zasoby technologiczne, (5) reputację przedsiębiorstwa, oraz (6) zasoby organizacyjne. Z kolei Chatterjee i Wernerfelt (1991) wyróżniają jedynie (1) zasoby fizyczne, (2) zasoby niematerialne, oraz (3) zasoby finansowe.

Modele zasobowe wyjaśniają internacjonalizację przedsiębiorstw w kontekście posiadanych przez nie kompetencji i zasobów, które ostatecznie warunkują fakt, czy dane przedsiębiorstwo jest krajowe, międzynarodowe czy też globalne (Wach, 2012). Chandler i Hanks (1994) twierdzą, że wyniki przedsiębiorstwa nie zależą wyłącznie od dostępności zasobów, ale także od kompetencji menedżerskich przedsiębiorcy. Z kolei Bloodgood, Sapienza i Almeida (1996) argumentują, że zdolność nowego

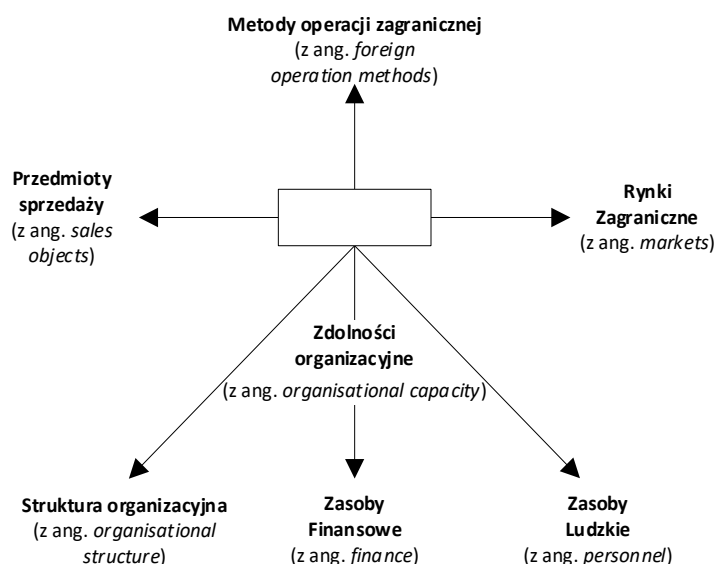
przedsiębiorstwa do wejścia na rynki zagraniczne jest bezpośrednio związana z jego nagromadzonymi zasobami materialnymi i niematerialnymi. Niemniej jednak, aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych zasoby te muszą posiadać określone cechy: np. trwałość, przejrzystość, zdolność do przenoszenia oraz powtarzalność (Grant, 1991).

Wśród zasobowych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw wymienia się m.in. model Welcha i Luostarinen (1988), model Westheada, Wrighta i Ucbasarana (2001), oraz model Toulana (2002).

Jeśli chodzi o sześciowymiarowy zasobowy model internacjonalizacji Welcha i Luostarinen (1988) to stanowi on rozszerzenie uppsalskiego modelu internacjonalizacji (Jarosiński, 2013). Badacze uwzględnili w modelu dodatkowo cztery zmienne, które zdają się pełnić istotną rolę w procesie internacjonalizacji, a mianowicie: przedmioty sprzedaży, struktura organizacyjna, kapitał finansowy oraz kapitał ludzki (zob. Rysunek 6). Welch i Luostarinen (1988) twierdzą, że to właśnie, m.in. edukacja, szkolenia językowe oraz doświadczenie międzynarodowe mają wpływ na to czy dana jednostka gospodarcza zdecyduje podjąć się ekspansji zagranicznej. Badacze zwrócili również uwagę na zakres źródeł finansowania (zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych). Ich zdaniem będzie on postępować wraz z rozwojem międzynarodowym danego przedsięwzięcia (Welch, Luostarinen, 1988). Co więcej, zmiany struktury organizacyjnej wynikają z faktu, że dokonując ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwo musi dostosować swoją jednostkę do zmieniającej się rzeczywistości biznesowej poprzez np. tworzenie nowych działów eksportowych lub oddziałów zagranicznych jednostki gospodarczej.

Innym zasobowym modelem internacjonalizacji jest model Westheada, Wrighta i Ucbasarana (2001), który koncentruje się na wyjaśnieniu wpływu cech charakteru głównych założycieli, przedsiębiorstw (m.in. wielkości jednostki) i środowiska zewnętrznego na działalność eksportową przedsiębiorstw. Wyniki badań oparli oni na

próbie 621 przedsiębiorstw produkcyjnych, budowlanych i usługowych zlokalizowanych w Wielkiej Brytanii. W swoim modelu, Westhead i in. (2001) uwzględnili cztery kategorie kapitału przedsiębiorcy: ogólne zasoby kapitału ludzkiego, wiedza zarządcza, specjalistyczna wiedza branżowa, a także zdolność do pozyskania środków finansowych. Przeprowadzone przez nich badanie potwierdziło tezę, że przedsiębiorstwa ze starszymi założycielami, dysponujące większymi zasobami, większą ilością informacji, rozbudowaną siecią kontaktów oraz znaczącą wiedzą zarządczą są znacznie bardziej skłonne do bycia eksporterami.



Rysunek 6. Sześciowymiarowy model internacjonalizacji wg Welcha i Luostarinen (1988)

Źródło: Welch i Luostarinen (1988, s. 39).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć również inne zasobowe modele internacjonalizacji. Jednym z nich jest model Toulana (2002), w którym zbadano wpływ liberalizacji rynku na wartość zasobów przedsiębiorstwa bazując na argentyńskich przedsiębiorstwach. W tym celu badacz wyróżnił pięć kategorii zasobów mogących mieć istotne znaczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a mianowicie:

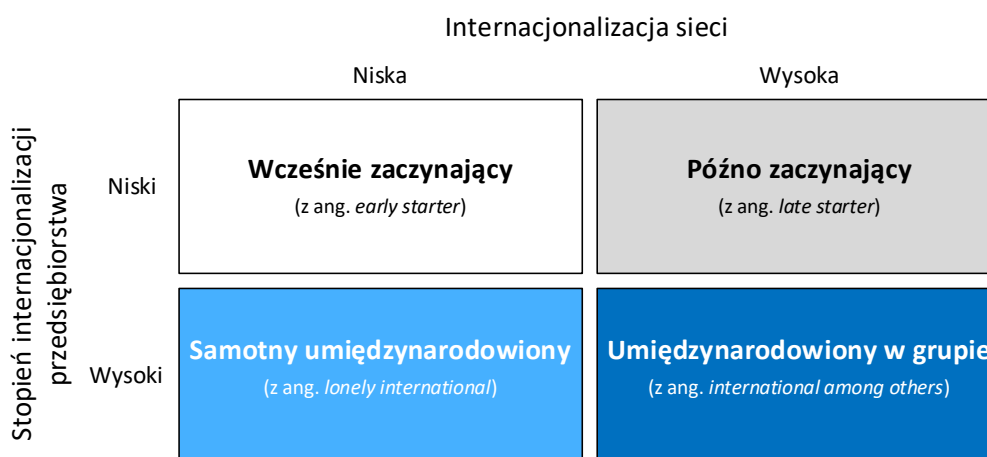
zasoby fizyczne, zasoby ludzkie, zasoby organizacyjne, zasoby finansowe oraz zasoby technologiczne. W swoim badaniu Toulan (2002) odkrył, że zasoby niezbędne do osiągnięcia sukcesu w umiędzynarodowieniu sprzedaży różnią się w zależności od etapu internacjonalizacji. Naukowiec twierdzi, że samo stanie się eksporterem wymaga zasobów, które odstają od tych wymaganych przez podmioty o ugruntowanej pozycji rynkowej (Toulan, 2002).

1.5.3. Modele sieciowe

W etapowych modelach internacjonalizacji kładzie się szczególny nacisk na sekwencyjność procesu umiędzynarodowienia z perspektywy przedsiębiorstwa, które angażuje coraz to więcej zasobów na coraz to większą liczbę rynków zagranicznych. Z kolei w modelach sieciowych, które *de facto* mają swoje źródło w podejściu procesowym (Ruzzier, Hisrich, i in., 2006), chodzi przede wszystkim o to, aby nie traktować umiędzynarodowienia jako zjawiska analizowanego z perspektywy pojedynczych podmiotów, lecz jako systemu (sieci) powiązań biznesowych pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami. Zgodnie z tym podejściem proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa polega przede wszystkim na ustanawianiu, utrzymywaniu i rozwoju relacji z uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych (Ratajczak-Mrozek, 2009). Modele sieciowe opierają się w głównej mierze na teorii zarządzania koncepcji organizacji sieciowej (Wach, 2012), która jest rozumiana zazwyczaj jako *„zbiór bezpośrednich relacji, które kreują współzależności między firmami i tworzą kontekst dla zawierania powiązań, które nadają poszczególnym firmom funkcje oraz przydzielają środki do ich realizacji”* (Świerczek, 2006).

Gulati, Nohria i Zaheer (2000) zauważają, że pojawienie się podejścia sieciowego wynikało z faktu, że ówczesne analizowanie przedsiębiorstw jako autonomicznych podmiotów dążących do uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą zewnętrznych

i wewnętrznych zasobów i możliwości, nie do końca odzwierciedlało rzeczywistość. Zdaniem badaczy, przedsiębiorstwa wraz z innymi podmiotami są osadzone w różnego rodzaju sieciach społecznych, zawodowych i wymiany. Ratajczak-Mrozek (2009) twierdzi, że każde przedsiębiorstwo ma zdolność tworzenia własnych sieci powiązań, które w dalszej konsekwencji mogą łączyć się z nieograniczoną liczbą sieci innych podmiotów. Co więcej, badaczka utrzymuje, że dzięki temu proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa może odbywać się przy wykorzystaniu większej liczby konfiguracji powiązań sieciowych.

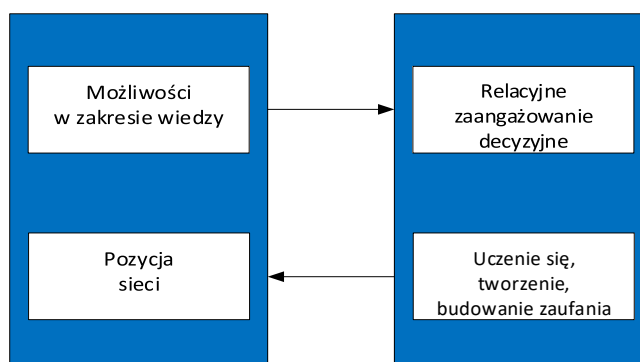


Rysunek 7. Sieciowy model internacjonalizacji wg Johansona i Mattsona (1988)

Źródło: Johanson i Mattsson (1988, s. 298).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele modeli sieciowych wyjaśniających internacjonalizację: np. model Johansona i Mattssona (1988), model Halinena i Törnroosa (1998), model Johansona i Vahlnego (2009). Jeśli chodzi o model Johansona i Mattssona (1988) to kładzie się w nim nacisk na stopniowe uczenie się i rozwój wiedzy o rynku poprzez interakcję w ramach sieci. Zdaniem badaczy, pozycja przedsiębiorstwa może być postrzegana na dwóch płaszczyznach: mikro- (dotycząca relacji typu przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo) i makroekonomicznych (dotycząca relacji typu przedsiębiorstwo-sieć) (Johanson, Mattsson, 1988; Ruzzier, Hisrich, i in.,

2006), z czego poziom mikroekonomiczny charakteryzuje stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa, z kolei perspektywa makroekonomiczna odnosi się do stopnia internacjonalizacji sieci. Opierając się na kombinacji perspektyw mikro- i makroekonomicznej Johanson i Mattsson (1988) wyróżnili cztery typy przedsiębiorstw umiędzynarodawiających się w ramach sieci: (1) wczesnie zaczynający, (2) późno zaczynający, (3) samotny umiędzynarodowiony, oraz (4) umiędzynarodowiony w grupie (zob. Rysunek 7).



Rysunek 8. Zrewidowany model uppsalski z 2009 r.

Źródło: Johanson i Vahlne (2009, s. 1424).

Innym przykładem modelu sieciowego jest model osadzenia w sieci Halinena i Törnroosa (1998). Fińscy badacze twierdzą, że przedsiębiorstwa są osadzone w szerszych sieciach biznesowych, które z kolei mogą mieć wpływ na przedsiębiorstwa na podstawie relacji z innymi podmiotami oraz ich pozycję w obrębie tych sieci (Halinen, Törnroos, 1998). Zdaniem Halinena i Törnroosa (1998) istnieje sześć typów osadzenia w sieci: (1) osadzenie czasowe, (2) osadzenie przestrzenne, (3) osadzenie społeczne, (4) osadzenie rynkowe, (5) osadzenie technologiczne oraz osadzenie polityczne.

Do sieciowych modeli internacjonalizacji zalicza się również zrewidowany uppsalski model internacjonalizacji autorstwa Johanson i Vahlne (2009). Założeniem tego

modelu jest to, że przedsiębiorstwo jest osadzone sieci biznesowej, która skupia powiązane ze sobą jednostki (Wach, 2021). Podobnie jak w modelu z 1977 r., sieciowy model internacjonalizacji Johansona i Vahlne z 2009 r. składa się z dwóch zestawów zmiennych: stałych oraz zmiennych, które wpływają na siebie wzajemnie (zob. Rysunek 8). Zatem zrewidowany model uppsalski odnosi się zarówno do dynamicznych, kumulatywnych procesów uczenia się, jak i do budowania zaufania i zaangażowania¹⁹ (Johanson, Vahlne, 2009).

W porównaniu do pierwotnej wersji modelu, badacze dokonali w nim niewielkich zmian. Po pierwsze, dodali oni pojęcie „*możliwość*” do terminu „*wiedza*”, gdyż możliwości stanowią pewnego rodzaju podzbiór wiedzy, a co z tego wynika napędzają proces internacjonalizacji. Po drugie, w modelu pojawia się kolejna zmienna stała „*pozycja sieci*”, która zastąpiła „*zaangażowanie rynkowe*” zaprezentowane w pierwotnym modelu uppsalskim. Johanson i Vahlne (2009) założyli, że proces umiędzynarodowienia jest realizowany w ramach sieci a relacje charakteryzują się specyficznymi poziomami wiedzy, zaufania i zaangażowania, które mogą być nierównomiernie rozłożone pomiędzy zaangażowane strony, a tym samym mogą różnić się sposobem, w jaki promują one udane umiędzynarodowienie (Johanson, Vahlne, 2009). Jeśli chodzi o aspekty zmienne, to „*bieżąca aktywność*” została zastąpiona przez „*uczenie się, tworzenie i budowanie zaufania*”. Z kolei zmienna „*relacyjne zaangażowanie decyzyjne*” została zaadaptowana z pierwotnego modelu uppsalskiego. Dodanie słowa „*relacyjny*” miało na celu podkreślić znaczenie sieci powiązań w procesie decyzyjnym (Johanson, Vahlne, 2009).

¹⁹ Zwiększony poziom wiedzy może zatem mieć pozytywny lub negatywny wpływ na budowanie zaufania i zaangażowania – zob. Johanson i Vahlne (2009).

1.5.4. Modele przedsiębiorczości międzynarodowej

Niebagatelny wkład w rozwój teorii internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wniosła szkoła przedsiębiorczości międzynarodowej, która jest rozwijana od mniej więcej przełomu lat 80. i 90. XX w. (Głodowska, 2019; Wach, 2012) na styku przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego²⁰ (McDougall–Covin, Jones, Serapio, 2014) w celu zrozumienia zjawiska międzynarodowych nowych przedsięwzięć i przedsiębiorstw typu *born global*, czyli podmiotów, które umiędzynarodawiają się od samego początku (Zucchella, Magnani, 2016). Na przestrzeni trzech dekad obserwacje empiryczne oraz wkład koncepcyjny znacznie się rozwinęły, czyniąc z przedsiębiorczości międzynarodowej jeden z najbardziej ożywionych i dyskutowanych obszarów badań (Zucchella, Magnani, 2016). Wach (2014b) zwraca uwagę na fakt, że przedsiębiorczość międzynarodową należy traktować dychotomicznie, tj. zarówno jako autonomiczny obszar badawczy w zakresie teorii przedsiębiorczości, jak i jedno z podejść badawczych nawiązujących do zagadnień internacjonalizacji przedsiębiorstw²¹.

Początki przedsiębiorczości międzynarodowej związane są z artykułami m.in. McDougall (1989) oraz Zahry (1993). Niemniej jednak, to Morrow (1988) prawdopodobnie po raz pierwszy użył terminu „*przedsiębiorczość międzynarodowa*”

²⁰ Zucchella i Scabini (2007) uważają, że, oprócz przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego, równie istotny wkład w rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej ma zarządzanie strategiczne. Niemniej jednak, Wach i Wehrmann (2014) zauważają, że zarówno przedsiębiorczość, jak i biznes międzynarodowy obejmują swoim zakresem zarządzanie strategiczne.

²¹ Przedsiębiorczość międzynarodowa jest nadal nowym obszarem badawczym. Niestety wciąż budzi wiele kontrowersji odnośnie do tego czy jest ona odrębną dyscypliną naukową. Jak zauważa Głodowska (2019) sceptycyzm wynika m.in. z faktu, że nie wykształciła ona odpowiednich struktur typowych dla samodzielnej nauki. Stała się ona ważną dziedziną badawczą głównie na styku przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego, niemniej jednak wpływ na nią mają również dyscypliny pozabiznesowe, takie jak socjologia, geografia ekonomiczna, nauki polityczne, ekonomia rozwoju i psychologia (Wach, Wehrmann, 2014).

w odniesieniu do ewoluującego międzynarodowego środowiska technologicznego i kulturowego, które otwierało wcześniej niewykorzystane rynki zagraniczne na nowe przedsięwzięcia. Co ważne w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji pojęcia przedsiębiorczości międzynarodowej. Jak twierdzi Głodowska (2019) nie stoją one względem siebie w sprzeczności, lecz są zazwyczaj komplementarne – choć jako nowo utworzony obszar badawczy nadal poszukuje się właściwej jej definicji (zob. Tabela 7).

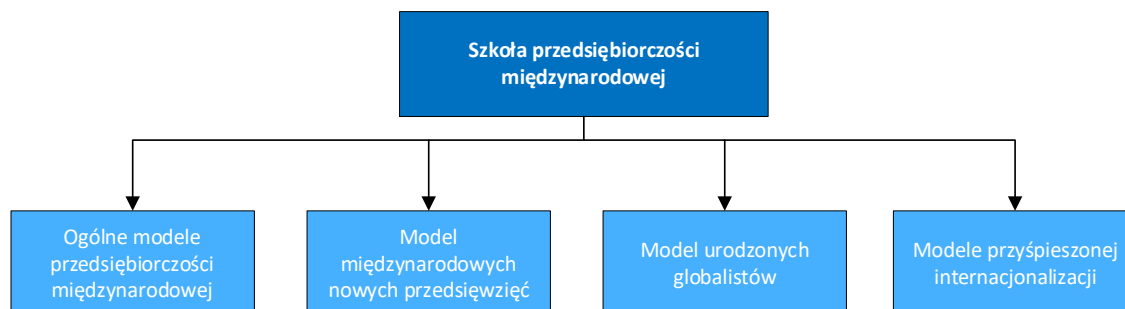
Przedsiębiorczość międzynarodowa stanowi źródło rozważań nad wczesną internacjonalizacją przedsiębiorstw. Już od początku lat 90. XX w. zauważono, że niektóre mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa umiędzynarodawiają się znacznie wcześniej i szybciej, a fakt ten stoi w kontradyktoryjności do inkrementalnych modeli internacjonalizacji. Co więcej, dostrzeżono, że przedsiębiorstwa te wykazały wczesne i przyspieszone ścieżki rozwoju, a także „przeskoczyły” (z ang. *leapfrogging*) niektóre etapy dotychczas przewidywane w procesowych modelach internacjonalizacji (Oviatt, McDougall, 1994; Zucchella, Magnani, 2016). Tego typu firmy zdefiniowano jako międzynarodowe nowe przedsięwzięcia, które współcześnie znane są również pod nazwą start-upów międzynarodowych.

Zdaniem Zahry (2005) w ramach podejścia szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej należy wyodrębnić cztery nurty, które wyjaśniają internacjonalizację przedsiębiorstw (zob. Rysunek 9): (1) ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej (Etemad, 2004; Schweizer, Vahlne, Johanson, 2010), (2) modele międzynarodowych nowych przedsięwzięć (Oviatt, McDougall, 1994), (3) model urodzonych globalistów (Knight, Madsen, Servais, 2004; McNaughton, Bell, 2004), (4) modele przyspieszonej internacjonalizacji (Hashai, Almor, 2004; Kalinic, Forza, 2012).

Tabela 7. Wybrane definicje przedsiębiorczości międzynarodowej

Autor(-rzy)	Rok	Definicja
McDougall	1989	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako rozwój międzynarodowych nowych przedsięwzięć lub start-upów, które od samego początku angażują się w międzynarodową działalność biznesową, traktując tym samym swoją domenę operacyjną jako międzynarodową od początkowych etapów działalności przedsiębiorstwa
Zahra	1993	Przedsiębiorczość międzynarodowa obejmuje badanie istoty i konsekwencji zachowań przedsiębiorstwa podejmującego ryzyko w związku z wejściem na rynki międzynarodowe
Oviatt i McDougall	1994	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako zjawisko obejmujące swoim zakresem organizacje biznesowe, które od samego początku starają się uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu zasobów i sprzedaży dóbr w wielu krajach
McDougall i Oviatt	1996	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowe i innowacyjne działania, których celem jest tworzenie wartości i rozwój organizacji biznesowych ponad granicami państwowymi
McDougall i Oviatt	2000	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako kombinacja innowacyjnych, proaktywnych i ryzykownych zachowań, które przekraczają lub są porównywane ponad granicami państw i mają na celu tworzenie wartości w organizacjach biznesowych
Shrader, Oviatt i McDougall	2000	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako zjawisko <i>przyspieszonego umiędzynarodowienia</i> jako przedsiębiorstwa angażujące się w międzynarodową działalność gospodarczą wcześniej niż miało to miejsce w przeszłości
Knight	2000	Przedsiębiorczość międzynarodowa wiąże się z poszukiwaniem możliwości, podejmowaniem ryzyka i działaniem decyzyjnym katalizowanym przez silnego lidera lub organizację
Knight	2001	Przedsiębiorczość międzynarodowa odzwierciedla ogólną proaktywność i agresywność przedsiębiorstwa w dążeniu do osiągnięcia międzynarodowych rynków”
Zahra i George	2002a	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako proces, w którym przedsiębiorstwo odkrywa i wykorzystuje możliwości na rynku międzynarodowym
Dimitratos i Plakoyiannaki	2003	Przedsiębiorczość międzynarodowa jako proces obejmujący całą organizację, który jest osadzony w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa i który poprzez wykorzystanie możliwości na rynku międzynarodowym dąży do generowania wartości
McDougall, Oviatt i Shrader	2003	Przedsiębiorczość międzynarodowa to odkrywanie, wdrażanie, ocenianie i wykorzystywanie możliwości - ponad granicami państw – w celu tworzenia przyszłych towarów i usług
Jones i Coviello	2005	Przedsiębiorczość międzynarodowa to ewolucyjny i potencjalnie niekończący się proces zdeterminowany przez innowacje, na który wpływ mają zmiany w środowisku oraz wola, działanie lub decyzja człowieka
Mathews i Zander	2007	Przedsiębiorczość międzynarodowa to procesy przedsiębiorcze, które obejmują odkrywanie nowych możliwości biznesowych w kontekście międzynarodowym, z uwzględnieniem aspektów dotyczących wykorzystania, realokacji zasobów oraz ostatecznego współdziałania z konkurencją
Karra, Phillips i Tracey	2008	Przedsiębiorczość międzynarodowa opiera się na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez rozwijanie złożonej międzynarodowej konfiguracji zasobów

Źródło: Zucchella i Magnani (2016, s. 9-10).



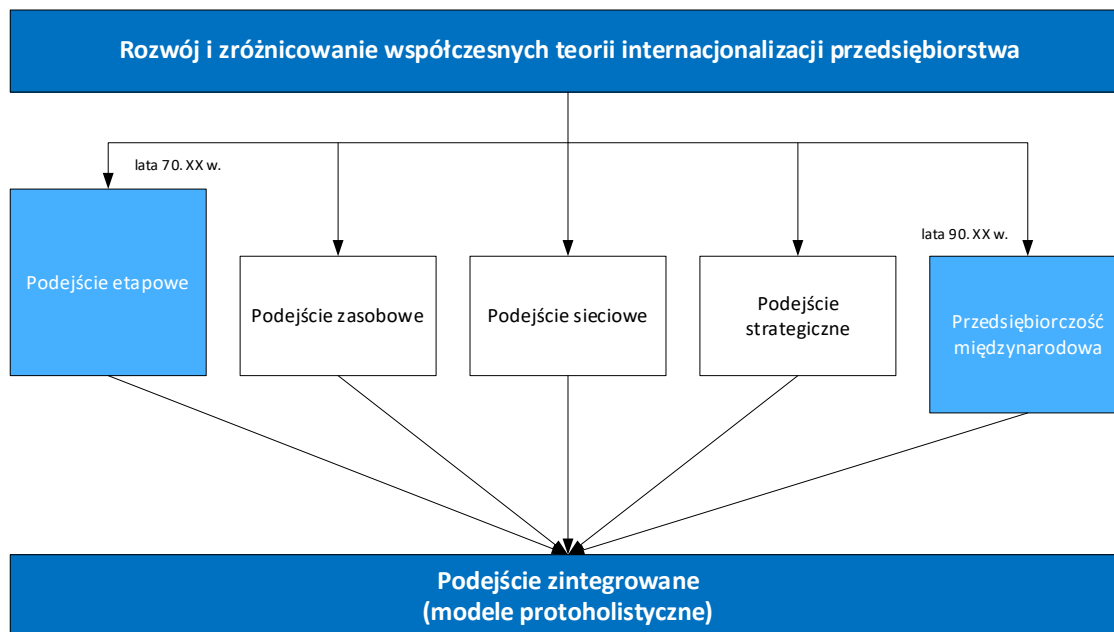
Rysunek 9. Główne nurty szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej wg Zahry

Źródło: Wach (2012, s. 99).

Modele szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej czerpią głównie z teorii zasobowych i sieciowych (Głodowska, 2019; Hewerdine, Rumyantseva, Welch, 2014). Co więcej, sama teoria koncentruje się na takich aspektach badawczych jak: (1) osoba przedsiębiorcy (cechy, kognitywność, percepcja i dynamiczne kompetencje), (2) otoczenie przedsiębiorstwa (rynek krajowy vs. rynek zagraniczny) oraz (3) procesie przedsiębiorczym (przedsiębiorcze szanse oraz ich ocena i wykorzystanie) (Wach, 2018).

1.5.5. Modele zintegrowane

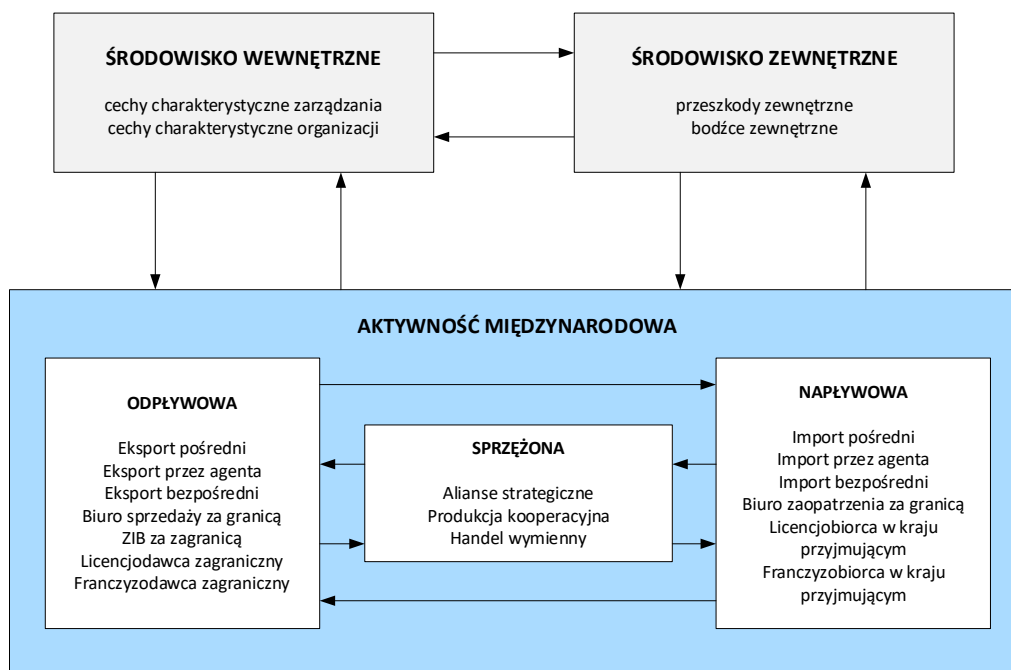
W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli internacjonalizacji. Jako że większość z nich nie traktowała internacjonalizacji w sposób całościowy, zaczęto podejmować próby tworzenia modeli zintegrowanych (Daszkiewicz, 2016). Jak zauważa Wach (2012) w podejściu zintegrowanym prezentowane przez badaczy modele mają charakter raczej protoholistyczny i czerpią one przede wszystkim z modeli etapowych, zasobowych, sieciowych, strategicznych oraz szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (zob. Rysunek 10).



Rysunek 10. Współczesne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw wg Wacha

Źródło: Wach (2016c, s. 30).

Wśród zintegrowanych modeli można wyróżnić m.in. model sprzężenia zwrotnego Fletchera (2001). Badacz twierdzi, że większość przedsiębiorstw angażuje się w wewnętrzną, zewnętrzną i sprzężoną działalność międzynarodową (Fletcher, 2001). Jego zdaniem czynniki, co do których wcześniej stwierdzono, że mają zastosowanie do odpływowej internacjonalizacji, wpływają również na napływowe i sprzężone formy internacjonalizacji. Fletcher (2001) zwraca również uwagę na fakt, że formy odpływowe mogą prowadzić do form napływowych i odwrotnie (zob. Rysunek 11).



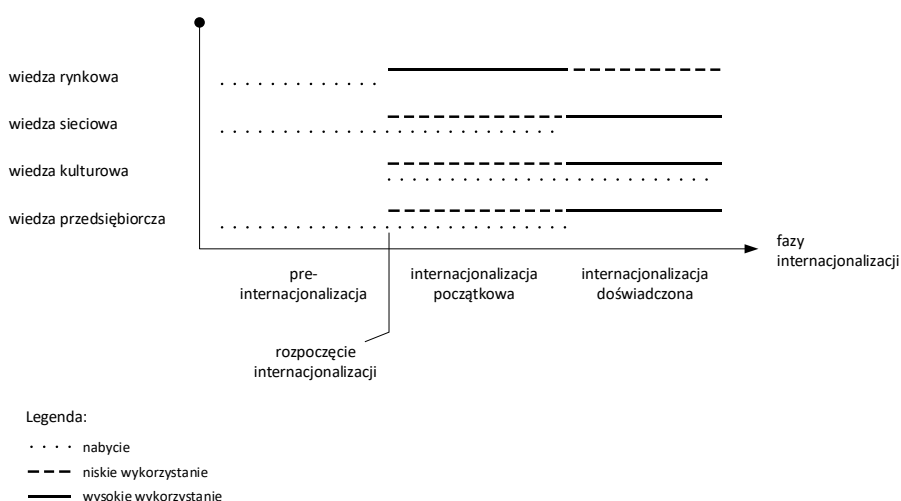
Rysunek 11. Holistyczny model internacjonalizacji wg Fletchera

Źródło: Fletcher (2001, s. 30).

Z kolei Bell, McNaughton, Young i Crick (2003) prezentują integracyjny model internacjonalizacji małego przedsiębiorstwa. Badacze wyróżniają w nim trzy typy przedsiębiorstw: (1) tradycyjne, (2) *born global*, oraz (3) *born again global*. Tradycyjne przedsiębiorstwa to takie, które podążają inkrementalną ścieżką internacjonalizacji, zaś oferowane przez nie produkty oraz odbywające się wewnątrz przedsiębiorstwa procesy nie są szczególnie zaawansowane. Z kolei przedsiębiorstwa typu *born globals* są rozumiane przez badaczy jako jednostki zarówno intensywnie wykorzystujące wiedzę, jak i funkcjonujące w sferze nowych technologii. Używana przez te podmioty wiedza ma służyć m.in. rozwojowi nowej oferty produktowej, poprawie produktywności i wprowadzeniu nowych metod produkcji (Bell i in., 2003). Trzecim analizowanym w modelu typem przedsiębiorstw są *born again globals*. Podmioty te zazwyczaj są jednostkami o ugruntowanej pozycji rynkowej, które pierwotnie koncentrują swoją działalność na rynku krajowym. Po jakimś czasie, *born again globals* niespodziewanie rozpoczynają przyśpieszoną internacjonalizację (Bell, McNaughton,

Young, 2001). W porównaniu do przedsięwzięć typu *born globals*, przedsiębiorstwa te wywodzą się raczej z tradycyjnych gałęzi przemysłu, a nie z branż wysokich technologii (Bell i in., 2003).

Do zintegrowanych modeli internacjonalizacji można zaliczyć również model oparty na wiedzy autorstwa Mejri i Umemoto (2010), który ma swoje źródło w podejściu zasobowym i przebiega on w trzech fazach (zob. Rysunek 12), a mianowicie: (1) preinternacjonalizacja (brak doświadczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa), (2) internacjonalizacja początkowa (niewielkie doświadczenie międzynarodowe przedsiębiorstwa), (3) internacjonalizacja doświadczona (spore doświadczenie międzynarodowe przedsiębiorstwa).

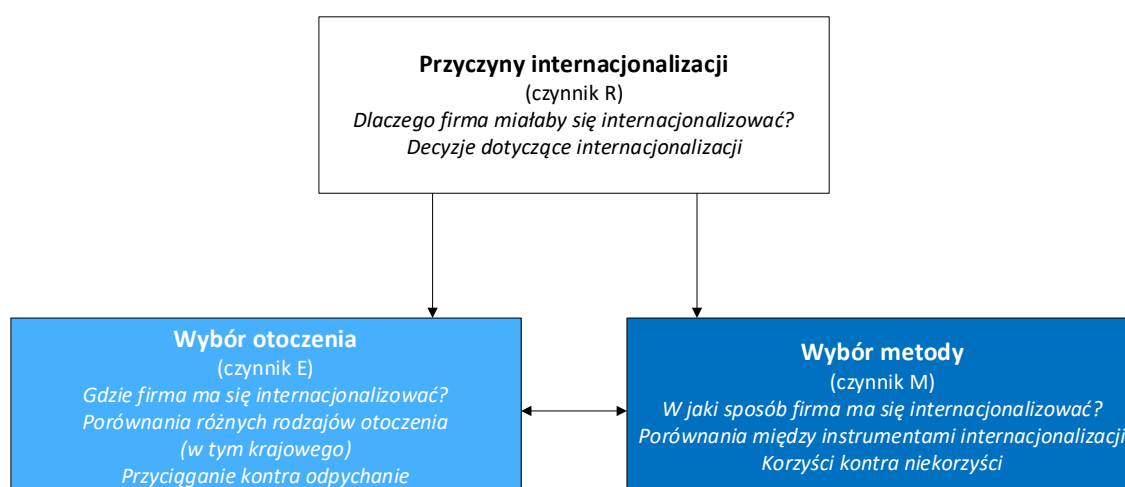


Rysunek 12. Model internacjonalizacji oparty na wiedzy wg Mejri i Umemoto

Źródło: Mejri i Umemoto (2010, s. 162).

Co więcej, Mejri i Umemoto (2010) identyfikują cztery czynniki wiedzy, które pełnią istotną rolę w procesie internacjonalizacji: (1) wiedza rynkowa (tego typu wiedza jest nabywana na etapie preinternacjonalizacji, by później mogła być intensywnie wykorzystywana podczas internacjonalizacji początkowej, z kolei na etapie internacjonalizacji doświadczonej można odnotować jej niskie wykorzystanie), (2) wiedza sieciowa (tego typu wiedza jest intensywnie używana na etapie

internacjonalizacji doświadczonej, lecz jej niskie wykorzystanie można odnotować na etapie internacjonalizacji początkowej), (3) wiedza kulturowa (tego typu wiedza jest nabywana wraz z rozpoczęciem ekspansji zagranicznej. Od etapu internacjonalizacji początkowej wzrasta jej użycie w przedsiębiorstwie) oraz (4) wiedza przedsiębiorcza (jest nabywana w fazach preinternacjonalizacji i internacjonalizacji początkowej – równocześnie jej zasób rośnie na kolejnych etapach internacjonalizacji).



Rysunek 13. Model REM autorstwa Liuhto

Źródło: Daszkiewicz (2016, s. 57).

Innym modelem zintegrowanym jest model REM, który został opracowany przez Liuhto (2001), który obejmuje trzy grupy czynników mających wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw (Daszkiewicz, 2016), a mianowicie: (1) czynnik R, (2) czynnik E, oraz (3) czynnik M. Pierwszy czynnik odnosi się do przyczyn ekspansji zagranicznej danej jednostki gospodarczej, natomiast drugi czynnik dotyczy otoczenia, czyli wyboru rynku, z kolei ostatni czynnik odnosi się do metod internacjonalizacji (zob. Rysunek 13). Jak zaznaczają Daszkiewicz i Wach (2013) model REM wyjaśnia internacjonalizację w gospodarce transformowanej. Autorzy podkreślają jego użyteczność w zastosowaniu do procesów internacjonalizacji zarówno dużych przedsiębiorstw, jak i tych mikro, małych i średnich (Daszkiewicz, Wach, 2013).

1.5.6. Modele alternatywne

W literaturze przedmiotu można dostrzec, że wielu badaczy poszukiwało odmiennych od konwencjonalnych i niekonwencjonalnych modeli internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wynikało to w głównej mierze z faktu, że modele etapowe pomijały aspekty związane z zależnością pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkiem goszczącym. Dodatkowo zauważono, że analiza procesu podejmowania decyzji oraz otoczenia międzynarodowego może pełnić kluczową rolę w wyjaśnianiu internacjonalizacji jednostek gospodarczych (Witek-Hajduk, 2010). W wyniku rozważań nad aspektami procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie opracowane zostały alternatywne modele internacjonalizacji.

W ramach podejścia alternatywnego Witek-Hajduk (2010) wyróżnia modele podejścia strategicznego, modele procesu podejmowania decyzji oraz modele możliwości organizacyjnych. Z kolei Wach (2012) do alternatywnych modeli internacjonalizacji zalicza m.in. model Havensa (1994, za: Wach, 2012). W literaturze przedmiotu możemy znaleźć również inne modele alternatywne internacjonalizacji, w tym m.in. model Benito i Welcha (1997), model ponownej internacjonalizacji Javalgi, Deligonul, Dixit i Cavusgil (2011), czy model Wiklunda (1996). Jeśli chodzi o ten ostatni to zawiera on w sobie zarówno elementy teorii zasobowych, jak i te, które są charakterystyczne dla nurtów adaptacyjnych i motywacyjnych (Bołoz, 2019). Zgodnie z założeniami tego modelu istotną rolę w procesie internacjonalizacji odgrywa menedżer i posiadana przez niego wiedza oraz doświadczenie (Daszkiewicz, Wach, 2013).

1.6. Nowe kierunki badań nad internacjonalizacją

W literaturze przedmiotu można obecnie zaobserwować intensywny rozwój badań w zakresie internacjonalizacji w ramach podejścia zasobowego, szczególnie w kontekście zdolności dynamicznych (ZD). Zdolności dynamiczne²² są ważne dla zapewnienia organizacyjnej adaptacji i trwałego wzrostu w złożonych i zmieniających się środowiskach. Pełnią one szczególną rolę w przedsiębiorstwach międzynarodowych (Zahra, Petricevic, Luo, 2022). Przykładowo, Zahra i in. (2022) proponują w ramach teorii zdolności dynamicznych podejście oparte na działaniu (z ang. *action-based view*). Rzeczywistość biznesu międzynarodowego wymaga od przedsiębiorstw rozwijania i efektywnego wykorzystywania dynamicznych zdolności w celu osiągnięcia ewolucyjnej sprawności, adaptacji i skutecznego wykorzystania szans wynikających z technologicznych, społecznych, geopolitycznych, instytucjonalnych i ekonomicznych zmian (Zahra i in., 2022). Zahra i in. (2022) podkreślają, że w podejściu opartym na działaniu, ważną rolę pełni kadra kierownicza i przedsiębiorcy, rozwijając i skutecznie stosując zestaw zdolności dynamicznych, które mają przełożenie na osiągnięcie sukcesu na rynkach zagranicznych. Podejście do ZD oparte na działaniu podkreśla znaczenie pośredników w identyfikowaniu i wykorzystywaniu możliwości osiągnięcia sukcesu. Poprzez działania, przedsiębiorstwa mogą zyskać strategiczną zwinność, którą z kolei mogą wykorzystać, radząc sobie z wyzwaniami, które napotykają na rynkach zagranicznych. Ta sprawność umożliwi im również wykorzystywanie szans oraz generowanie niezbędnych przepływów pieniężnych na działalność, ekspansję i rozwój (Zahra i in., 2022).

²² Zahra i in. (2022) definiują **zdolności dynamiczne** jako „*zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego i ciągłego budowania, łączenia, mobilizowania, integrowania, rekonfigurowania, unowocześniania i ochrony zasobów krytycznych, tak aby sprostać szybko zmieniającym się warunkom na geograficznie rozproszonych, ale międzynarodowo skoordynowanych rynkach*”.

Inny podejmowany kierunek badań nad internacjonalizacją odnosi się do podejścia opartego na inwencji (z ang. *invention-based view*) (Kafouros, Hashai, Tardios, Wang, 2022), bazującego na założeniach teorii wiedzy (Martin, Salomon, 2003). Jego celem jest wyjaśnienie sposobu rozwijania inwencji technologicznych w przedsiębiorstwach międzynarodowych (Kafouros i in., 2022). Co więcej, w podejściu opartym na inwencji badacze podejmują również rozważania na temat wpływu metod organizowania rozwoju wynalazków ponad granicami organizacyjnymi (wewnętrznie lub we współpracy z partnerem zewnętrznym) i granicami geograficznymi (w obrębie danego kraju lub pomiędzy państwami) na rentowność przedsiębiorstw międzynarodowych (Kafouros i in., 2022). Zdaniem Kafourosa i in. (2022) ta perspektywa ukazuje, że rentowność nie jest jedynie napędzana przez korzystne wyposażenie technologiczne, ale także przez sposób, w jaki takie aktywa technologiczne zostały stworzone.

Inne proponowane obecnie podejście w badaniach nad internacjonalizacją jest oparte na uwadze (z ang. *attention-based view*) (Li, Pan, Yang, Tse, 2022). Badacze zauważają, że opiera się ono na założeniu, że jednostki doświadczają asymetrii informacji ze względu na ograniczoną zdolność do zdobywania, przetwarzania i przyswajania informacji. Li i in. (2022) twierdzą zatem, że uwaga jest postrzegana jako ograniczony zasób. W kontekście międzynarodowym podejście oparte na uwadze koncentruje się na procesie alokacji uwagi i dynamice powiązań pomiędzy centralą przedsiębiorstwa międzynarodowego a jego filiami (Li i in., 2022). Li i in. (2022) przywołując badania innych naukowców, twierdzą, że rozległość uwagi dotyczącej międzynarodowych i krajowych powiązań wiedzy ma istotny wpływ na zakres technologicznych innowacji przedsiębiorstwa.

Innym prezentowanym przez badaczy paradygmatem jest podejście oparte na kreatywności (z ang. *creativity-based view*) (Santangelo, Phene, 2022). W ramach podejścia kreatywnego podkreśla się znaczenie połączenia heterogenicznych cech

jednostek z wydajnością kreatywności. Santangelo i Phene (2022) twierdzą, że skuteczne pozyskiwanie wiedzy przez przedsiębiorstwa międzynarodowe jest wynikiem udanych procesów na poziomie jednostki w zarządzaniu indywidualną heterogenicznością (indywidualne cechy kreatywności: umiejętności istotne dla danej dziedziny, umiejętności istotne dla kreatywności, motywacja do wykonywania zadań) i zapewnieniu zgodności z globalną integracją i lokalnymi naciskami adaptacyjnymi.

Internacjonalizacja mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw jest ważnym zagadnieniem podejmowanym przez wielu badaczy. Na przestrzeni dekad powstało wiele teorii wyjaśniających ten proces, niemniej jednak, badaniom tym zazwyczaj zarzuca się ich fragmentaryczność, czego skutkiem jest brak konsensusu wśród naukowców w kontekście jednoznaczności postrzegania tego procesu. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jest tematem ciągle podejmowanym przez badaczy biznesu międzynarodowego, czego konsekwencją jest pojawianie się nowych podejść. W nowych badaniach z tego zakresu, naukowcy podejmują kroki w kierunku adaptacji podejść opartych na działaniu (z ang. action-based view), inwencji (z ang. invention-based view), uwadze (z ang. attention-based view) oraz kreatywności (z ang. creativity-based view) do internacjonalizacji. W kontekście mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw uwagę badaczy przykuwają modele wczesnej internacjonalizacji, które zrewolucjonizowały badania w zakresie internacjonalizacji, gdyż ich założenia podważyły fundamenty etapowej internacjonalizacji jako procesu powolnego zwiększania zaangażowania na rynkach zagranicznych wraz ze zdobywaniem doświadczenia.

Rozdział 2.

KONCEPCJA WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI START-UPÓW

Celem tej części pracy jest określenie istoty oraz zaprezentowanie dotychczasowych badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów. Na początku zostanie podjęta próba usystematyzowania wiedzy z zakresu definiowania start-upów bazując na dorobku teoretycznym polskich i światowych badaczy. Następnie, zostaną zaprezentowane przesłanki powstawania przedsięwzięć wczesnie umiędzynarodowionych oraz zostanie dokonana typologizacja start-upów. W dalszej części pracy zostanie przeprowadzona analiza bibliograficzna z zakresu wczesnej internacjonalizacji na podstawie artykułów pozycjonowanych w bazie Web of Science (w tym zostanie przeprowadzona analiza skupień słów kluczowych z wykorzystaniem programu VOSviewer). Na końcu zostaną zaprezentowane wybrane modele wczesnej internacjonalizacji oraz zostanie dokonany przegląd dotychczasowych badań z tego zakresu.

2.1. Pojęcie i atrybuty start-upu

Na przestrzeni ostatnich dekad w gospodarce światowej można zauważyć prymat nowego paradygmatu gospodarki przedsiębiorczej, który stopniowo wypiera uprzednio promowany paradygmat gospodarki opartej na wiedzy (Wach, 2014a). Wspomniany model rozwoju charakteryzuje się tym, że wiele nowych form przedsiębiorczości zyskuje na znaczeniu, a wśród nich innowacyjne przedsięwzięcia takie jak start-upy.

Nowe przedsiębiorstwa, czy nowe przedsięwzięcia (z ang. *new ventures*) są esencją przedsiębiorczości, czy gospodarki przedsiębiorczej. Start-upy są siłą napędową innowacji i przedsiębiorczości (Calcagnini, Favaretto, Giombini, Perugini, Rombaldoni, 2016). Można zauważyć, że liczba rokrocznie zakładanych na świecie start-upów sukcesywnie rośnie (Bigos, 2018), choć należy mieć na uwadze fakt, że tylko nieliczne z nich są w stanie przetrwać (Balcazar, Kuchak, Dimpfl, Sariepella, Alvarado, 2014; Gage, 2012). Jak zauważają Eisenmann, Ries i Dillard (2011) wiele start-upów upada ponieważ ich założyciele marnują czas skupiając się w pierwszej kolejności na rozwoju zasobów i marketingu produktów, zanim rozwiążą niepewność modelu biznesowego. Na przestrzeni ostatnich lat, naukowcy podejmują liczne próby zdefiniowania pojęcia start-upu, dlatego też w literaturze przedmiotu znajduje się ich wiele i są one różnorodne (Carlson, Usher, 2016).

Skala (2018) uważa, że pojęcie start-up po raz pierwszy zostało użyte mniej więcej w połowie lat 70. XX w. na łamach czasopisma „Forbes”. W artykule wspomniano bowiem o „biznesach inwestujących w start-upy operujące w obszarze elektroniki i przetwarzania informacji” (Skala, 2019). Wielu naukowców zgadza się ze tym, że start-up to nowy podmiot gospodarczy, który znajduje się na początkowym etapie rozwoju (Fong, 2011; Stankiewicz, 2014). W literaturze przedmiotu na stałe zapisała się definicja Blank i Dorfa (2012), zgodnie z którą start-up to tymczasowe przedsięwzięcie utworzone w celu poszukiwania odpowiedniego powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego. Z kolei Ries (2011) charakteryzuje tę formę organizacji jako podmiot zaprojektowany w celu wykreowania nowych produktów/usług w warunkach ekstremalnej niepewności, a więc zwraca on uwagę na dwie kluczowe kwestie: (1) innowacyjność, oraz (2) ryzyko. Inaczej start-up definiuje Damodaran (2009), który uważa, że jest to każde młode przedsiębiorstwo bez historii finansowej, a więc przedsięwzięcie, które działa na rynku przeważnie krócej niż dwa lata. Najszerszej start-upy pojmują Breschi, Lassébie i Menon (2018). Badacze utożsamiają je z nowymi i młodymi przedsiębiorstwami. Podobnie uważają Salamzadeh, Farsi, Motavaseli, Markovic i Kesim (2015), którzy wiążą start-up

z początkowym etapem rozwoju nowego przedsiębiorstwa. Pomimo tego, że definicje obejmują swoim zakresem różne typy start-upów, badacze zaznaczają, że pojawiają się również zbieżne elementy określające te podmioty. Na przykład, Avnimelech i Teubal (2006) definiują start-upy jako młode, zaawansowane technologicznie przedsięwzięcia, których zasadnicza działalność rozpoczyna się od pracy nad nowym pomysłem na przedsięwzięcie, a kończy się wraz z wstępnym etapem sprzedaży, który zazwyczaj trwa od jednego do pięciu lat. Z kolei Moogk (2012) uznaje start-upy za organizacje, które rozwijają nowe produkty w warunkach skrajnej niepewności, więc podobnie jak Ries (2011) (zob. Tabela 8).

Tabela 8. Przegląd wybranych definicji start-upu

Autor(-rzy)	Rok	Definicja
Audretsch	2014	Nowe przedsiębiorstwo oparte na wiedzy.
Blank i Dorf	2012	Przedsięwzięcia jako formę organizacyjną utworzoną w celu poszukiwania odpowiedniego powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego.
Cavusgil i Knight	2015	Młode przedsiębiorstwo.
Cieślik	2011	Młoda, innowacyjna firma.
Conti, Thursby i Rothaermel	2013	Przedsiębiorstwo branży high-tech.
Criscuolo, Nicolaou i Salter	2012	Przedsięwzięcie cechujące się wyższym poziomem innowacyjności w porównaniu do przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji rynkowej.
Crowne	2002	Organizacja o ograniczonym doświadczeniu, dysponująca niewystarczającymi zasobami i pozostająca pod wpływem kilku czynników, tj. inwestorzy, klienci, konkurencja oraz wykorzystanie dynamicznych technologii produktowych.
Cumming, Schmidt i Walz	2010	Przedsiębiorstwo dofinansowane przez venture capital.
Damodaran	2009	Młode przedsiębiorstwo, które charakteryzują się brakiem historii finansowej, bardzo niskim poziomem dochodów bądź pojawiająca się stratą operacyjną, dużą zależnością od kapitału obcego, jak również niską płynnością finansową.
Debrulle, Maes i Sels	2014	Młode przedsiębiorstwo szczególnie zależne od zasobów wiedzy dostarczonych przez przedsiębiorców-właścicieli.
Gavious i Schwartz	2011	Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się dużą intensywnością wykorzystania wartości niematerialnych, które są trudne do oszacowania.
Giardino, Wang i Abrahamsson	2014	Nowoutworzone przedsiębiorstwo o niewielkiej historii operacyjnej i ograniczonych zasobach oraz zorientowane na produkcję najnowocześniejszych (innowacyjnych) produktów.

Graham	2012	Podmiot gospodarczy zaprojektowany w taki sposób, aby szybko wzrastał.
Moogk	2012	Organizacje, które rozwijają nowe produkty w warunkach skrajnej niepewności.
Ostrom i in.	2010	Początkujące przedsiębiorstwo.
Rasmussen	2011	Przedsięwzięcie, które rozwija się nieliniowo i skokowo.
Ries	2011	Przedsięwzięcia zaprojektowane w celu wykreowania nowych produktów lub/i usług w warunkach ekstremalnej niepewności.
Skala	2017	Start-up to organizacja, która ma ograniczone zasoby wewnętrzne oraz niepewny bądź nieistniejący popyt.
Sravani, Tejaswini i Gowthami	2016	Nowopowstałe firmy lub przedsięwzięcia przedsiębiorcze, które znajdują się w fazie rozwoju i badań rynkowych. Zazwyczaj podmioty te, choć niekoniecznie, są związane z projektami zaawansowanymi technologicznie, ponieważ ich produktem jest głównie oprogramowanie, które można łatwo wytwarzać i powielać.
Thiel i Masters	2014	Przedsięwzięcie, które otrzymuje finansowanie z zewnętrznego źródła od inwestorów indywidualnych bądź od większych przedsiębiorstw.

Źródło: na podstawie Skala (2018, s. 28) z własnymi uzupełnieniami.

Z innej perspektywy na pojęcie start-upu spojrzął Graham (2012), który zaznaczył, że jest to przedsięwzięcie biznesowe skoncentrowane na bardzo szybkim rozwoju. Podobnie uważają Oviatt, McDougall i Loper (1995), którzy utożsamiają start-upy z przedsięwzięciami realizującymi agresywne cele rozwoju. Wynika to w głównej mierze z faktu, że te podmioty szybko wykorzystują przewagę technologiczną, pozyskując zagraniczne technologie i podążając za klientami do obcych krajów (Oviatt i in., 1995).

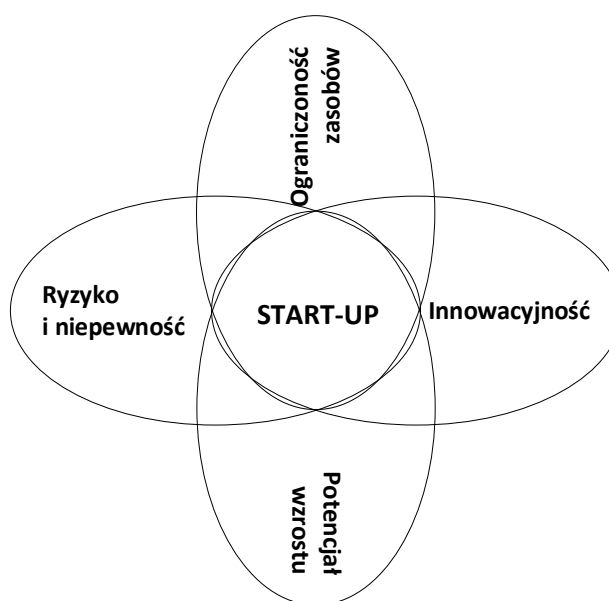
Podczas podejmowanych prób zdefiniowania pojęcia start-up stosunkowo wielu badaczy zaznacza, że przedsięwzięcia te działają w obszarze wysokich technologii (Audretsch, 2014; Calcagnini i in., 2016; Cieślik, 2011; Conti, Thursby, Rothaermel, 2013; Criscuolo, Nicolaou, Salter, 2012; Crowne, 2002; Giardino, Wang, Abrahamsson, 2014; Ries, 2011). Innowacyjny wymiar działalności start-upów jest również podkreślany w definicjach wielu instytucji krajowych i międzynarodowych. Przykładowo, OECD (2016) wiąże pojęcie start-upów z nowymi, innowacyjnymi, a co z tego wynika technologicznie zaawansowanymi przedsiębiorstwami, które do dynamicznego rozwoju potrzebują w większym stopniu kapitału finansowego niż szeroko pojętej infrastruktury fizycznej. PARP (2015) za start-up przyjmuje młode przedsiębiorstwo o wstępnie ukształtowanej strukturze organizacyjnej, które jest

utworzone z myślą o kreowaniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług. Ciekawą definicję proponuje Fundacja Start-up Poland. Według organizacji, aby dane przedsięwzięcie można było uznać za start-up, spełniony powinien być co najmniej jeden z następujących warunków: (1) podmiot zaliczający się do sektora gospodarki cyfrowej, (2) podmiot przetwarzający informacje lub pochodne technologie stanowią kluczowy element jego modelu biznesowego, (3) podmiot tworzący nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT²³ (Beauchamp, Krysztofiak-Szopa, Skala, 2018). Zaproponowana definicja jest w głównej mierze zbieżna z tą zaproponowaną przez EU Start-up Monitor, wedle której start-up to takie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się wysoką innowacyjnością oraz możliwościami w zakresie skalowalności pomysłu biznesowego (Steigertahl, Mauer, 2018).

W większości proponowanych definicji start-upu badacze zwracają uwagę na początkowy etap jego rozwoju. Przykładowo, Steigertahl i Mauer (2018) uważają, że start-up jest podmiotem, który funkcjonuje na rynku krócej niż 10 lat. Podobnego zdania są Kollmann, Stöckmann, Hensellek i Kensbock (2016) oraz Autorzy opracowania Startup Genome (2020), którzy dodatkowo podkreślają, że start-up to przede wszystkim przedsiębiorstwo technologiczne. Nieco bardziej restrykcyjna w ocenie wieku start-upu jest Nieć (2019), która powołując się na badanie Global Entrepreneurship Monitor (GEM) zakłada, że start-upy to m.in. technologiczne przedsiębiorstwa działające do 3,5 roku na rynku. Natomiast Calvino, Criscuolo i Menon (2016) ograniczają ten czas do 2 lat.

²³ Skrót IT/ICT odnosi się do angielskiego zwrotu „*information technology*” (IT) oraz „*information and communication technology*” (ICT). Pomimo tego, że ICT jest pojęciem szerszym od IT to mimo wszystko w praktyce korzysta się ze skrótu IT/ICT.

W odróżnieniu od klasycznych przedsiębiorstw, start-upy funkcjonują w ekstremalnej niepewności (Maciejewski, 2018; Ries, 2011). Ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia zdaje się mieć tutaj kluczowe znaczenie. Na podstawie przeprowadzonych badań wśród niemieckich start-upów Fritsch, Brixy i Falck (2006) twierdzą, że ponad połowa tych podmiotów upada w ciągu pierwszych pięciu lat działalności, co zdaje się być zbieżne z wnioskami Meager, Bates i Cowling (2003). W tym czasie start-upy pozyskują i eksploatują ogromne pokłady wiedzy, tak aby stworzyć odpowiedni model biznesowy chroniący ich przed niepowodzeniem, a tym samym zapewniając sobie ponadprzeciętny wzrost sprzedaży. Wspomniana przez Riesa (2011) niepewność wiąże się również z brakiem historii operacyjnej podmiotu, a w dalszej konsekwencji dotyczy również tego, że start-upom brakuje wystarczających zasobów finansowych umożliwiających sprawne funkcjonowanie na rynku (zob. Rysunek 14).



Rysunek 14. Immanentne cechy start-upów

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie start-up pojawiło się również w opracowaniu McDougall (1989) w kontekście badań komparatystycznych w zakresie przedsiębiorczości krajowej

i międzynarodowej. Bazując na 188 przedsiębiorstwach należących do szeroko pojętej branży technologii informacyjno-komunikacyjnej, badaczka sklasyfikowała przedsięwzięcia według procentowego udziału ich sprzedaży na rynku międzynarodowym. Ostatecznie McDougall (1989) przyjęła, że przedsiębiorstwa, które nie realizują sprzedaży zagranicznej są uważane za "krajowe" nowe przedsięwzięcia²⁴ (inaczej: start-upy krajowe), z kolei podmioty, których sprzedaż zagraniczna stanowiła ponad 5% ogólnych obrotów sprzedaży nazwała międzynarodowymi nowymi przedsięwzięciami (inaczej: start-upy międzynarodowe lub start-upy wcześniej umiędzynarodowione). W swoim przełomowym artykule McDougall (1989) podkreśliła, że „międzynarodowe” nowe przedsięwzięcia zasadniczo różnią się od tych „krajowych”, szczególnie w kontekście wdrażanej strategii i struktury branżowej. Badaczka zwróciła uwagę na fakt, że przedsięwzięcia międzynarodowe m.in. realizują znacznie bardziej zaawansowane i agresywne strategie rynkowe opierając się na zewnętrznych zasobach finansowych i produkcyjnych. McDougall (1989) zaobserwowała, że istnieją zapewne jeszcze inne znaczące różnice pomiędzy nowymi przedsiębiorstwami konkurującymi na rynku krajowym, a tymi koncentrującymi się od początku na rynku zagranicznym. Co więcej, podjęte przez nią badania stanowiły preludium do rozważań nad przedsiębiorczością międzynarodową (Głodowska, 2019), a więc wczesną internacjonalizacją start-upów.

Wiele lat później, McDougall, Oviatt i Shrader (2003) zbadali różnice pomiędzy krajowymi a międzynarodowymi start-upami opierając się na wynikach ankietowania przeprowadzonego wśród 214 przedsięwzięć. Badacze zauważyli, że start-upy międzynarodowe charakteryzowało to, że założyciele znacznie częściej posiadali wcześniejsze doświadczenie branżowe i międzynarodowe. W odróżnieniu od

²⁴ Badaczka nazwała je dosłownie „domestic new ventures”, co w wolnym tłumaczeniu oznacza krajowe nowe przedsięwzięcia.

przedsięwzięć krajowych, start-upy wcześniej umiędzynarodowione wdrażały bardziej agresywne strategie oraz posiadały bardziej rozbudowane kanały dystrybucji. Start-upy międzynarodowe zazwyczaj konkurowały na rynku wdrażając strategię zróżnicowania, kładąc większy nacisk na innowacyjność produktów, jakość, usługi i marketing (McDougall i in., 2003).

Na podstawie powyższych rozważań w niniejszej dysertacji za start-up przyjmuje się każdy zarejestrowany innowacyjny mikro- i mały podmiot gospodarczy z branży technologii informacyjno-komunikacyjnej (z ang. *IT/ICT*²⁵) o wysokim potencjale rozwoju, który posiada ograniczony dostęp do zasobów.

2.2. Przesłanki powstawania start-upów wcześniej umiędzynarodowionych

Badania nad start-upami wcześniej umiędzynarodowionymi wydają się być uzasadnione głównie z powodu dynamicznego rozwoju technologii, który z kolei zmniejsza koszty działalności międzynarodowej przedsiębiorstw (Knight, Cavusgil, 2005). Internacjonalizacja start-upów następuje szybko i w sposób proaktywny, krótko po rozpoczęciu działalności, co stoi w opozycji do klasycznych teorii procesowych podkreślających znaczenie powolnego procesu umiędzynarodowienia opartego na stabilnym rynku krajowym. Ich rozwój odbywa się skokowo, zaś wiedza stanowi kluczowy czynnik w przedwstępnej fazie internacjonalizacji (Schwens i in., 2010).

Zdaniem Jonesa, Coviello, Tanga (2011) badania nad przedsiębiorczością międzynarodową (a więc i start-upami wcześniej umiędzynarodowionymi) są wciąż

²⁵ Skrót IT/ICT odnosi się do angielskiego zwrotu „information technology” (IT) oraz „information and communication technology” (ICT). Pomimo tego, że ICT jest pojęciem szerszym od IT to mimo wszystko w praktyce korzysta się ze skrótu IT/ICT.

młode, a niektórzy badacze zarzucają im fragmentaryczność, niespójność oraz brak unifikujących paradygmatów i teorii, a co z tego wynika zjawiskiem jeszcze niewystarczająco rozpoznany. Już wiele lat wcześniej Nowiński (2006) twierdził, że wcześniejsze teorie internacjonalizacji nie wyjaśniały wystarczająco zjawiska umiędzynarodowienia nowych podmiotów gospodarczych.

Nad przesłankami powstawania start-upów wczesnie umiędzynarodowionych skupiła się m.in. Duliniec (2011b), która rozróżnia przesłanki zewnętrzne i wewnętrzne. Do przesłanek zewnętrznych badaczka zalicza m.in. nowe warunki rynkowe w wielu sektorach gospodarczych, innowacyjne procesy technologiczne, szybki rozwój technologii komunikacyjnych, technologiczno-informatycznych w dziedzinie transportu i logistyki, powstawanie globalnych aliansów i sieci powiązań, globalizację technologii przez wspólne przedsięwzięcia oraz lepsze i bardziej wyspecjalizowane przygotowanie kadry zarządzającej. Z kolei do przesłanek natury wewnętrznej Duliniec (2011b) zalicza m.in. przedsiębiorczość i kompetencje założycieli przedsiębiorstwa, globalną wizję kadry zarządzającej, doświadczenie międzynarodowe i świadomość międzykulturową.

W kontekście wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw warto przytoczyć również badania Oviatt i McDougall (1997), którzy podobnie jak Knight i Cavusgil (1996) upatrują głównych przesłanek powstawania start-upów wczesnie umiędzynarodowionych w rozwoju nowych technologii cyfrowych i komunikacyjnych oraz w międzynarodowym doświadczeniu biznesowym kadry zarządzającej przedsiębiorstwem. Do analogicznych wniosków doszli Crick i Spence (2005). Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych badacze zaobserwowali, że 75% analizowanych brytyjskich przedsiębiorstw z branży high-tech umiędzynarodowiło swoją działalność w ciągu pierwszych trzech lat od powstania (Crick, Spence, 2005).

Na podstawie przeglądu najważniejszych prac z zakresu wczesnej internacjonalizacji Przybylska (2018) stwierdziła, że istnieje pewnego rodzaju zgoda odnośnie tego, że

przedsiębiorstwa są przeważnie zakładane i zarządzane przez kadre o bogatym doświadczeniu i rozległych kontaktach międzynarodowych, które wynikają z ich obecności w wielu międzynarodowych sieciach biznesowych. Podobnie jak w przypadku Jarosińskiego (2013) zwraca uwagę na fakt, że przesłanki powstawania start-upów wcześniej umiędzynarodowionych należy podzielić na dwie grupy: (1) wewnętrzne, oraz (2) zewnętrzne. Wśród przesłanek natury zewnętrznej Przybylska (2018) wymienia m.in. globalizację gospodarki, rozwój postępu technologicznego, rozwój międzynarodowych rynków finansowych, rozwój rynków niszowych oraz rozwój międzynarodowych sieci biznesowych. Nie bez znaczenia są również umiejscowienie przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowionego w różnego rodzaju klastrach oraz wielkość rynku wewnętrznego. Wśród przesłanek wewnętrznych badaczka wyróżnia m.in. posiadanie unikatowej wiedzy, innowacyjność przedsiębiorstwa, specjalizację produkcji oraz elastyczność działania (Przybylska, 2018).

2.3. Typologia start-upów wcześniej umiędzynarodowionych

Start-upy, określane w teorii także jako nowe przedsięwzięcia, są kwintesencją przedsiębiorczości, stąd zainteresowanie badaczy przedsiębiorczości międzynarodowej sprowadza się do start-upów międzynarodowych. Bardzo istotne znaczenie dla rozwoju teorii przedsiębiorczości międzynarodowej miał opublikowany przez Oviatt i McDougall (1994) artykuł pt. „*Toward a Theory of International New Ventures*”, który okazał się przełomowy. W pracy naukowej autorzy zdefiniowali międzynarodowe nowe przedsięwzięcia jako organizacje biznesowe, które od samego początku działalności dążą do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu odpowiednich zasobów oraz realizowaniu sprzedaży w wielu państwach (Oviatt, McDougall, 1994). W porównaniu do innych przedsięwzięć charakteryzuje je międzynarodowe pochodzenie, o czym świadczy m.in. znaczące zaangażowanie

zasobów w więcej niż jednym kraju. Zwrócenie uwagi na tego typu organizacje przyczyniło się do zintensyfikowania badań nad wczesną internacjonalizacją.

Start-upy międzynarodowe, znane również pod nazwą międzynarodowych nowych przedsięwzięć bądź start-upów wczesnie umiędzynarodowionych, odgrywają szczególną rolę w gospodarce światowej (Kirwan, Ratinho, van der Sijde, Groen, 2019). W dotychczasowych badaniach nad nimi, naukowcy kładli nacisk na objaśnianie wielkości przedsiębiorstwa oraz czasu, w którym powinny one wchodzić na rynki zagraniczne (Duliniec, 2011a), gdyż te aspekty nie zostały szczegółowo skomentowane w opracowaniu Oviatt i McDougall (1994). Start-upy wczesnie umiędzynarodowione muszą sprostać trzem rodzajom zobowiązań identyfikowanym jako (1) koszt bycia nowym (z ang. *liability of newness*), (2) koszt bycia małym (z ang. *liability of smallness*), oraz (3) koszt bycia obcym (z ang. *liability of foreignness*), które zarówno pojedynczo, jak i w połączeniu z innymi czynnikami mogą zwiększyć ryzyko potencjalnego niepowodzenia tych przedsięwzięć (Turcan, 2013; Zahra, 2005). Start-upy wczesnie umiędzynarodowione często borykają się z brakiem doświadczenia oraz są nieznane opinii publicznej, co z kolei ma wpływ na zajmowaną pozycję w lokalnych i zagranicznych sieciach. Niewielkie rozmiary tego przedsiębiorstwa znacznie ograniczają możliwości pozyskania przez niego zasobów, które są im potrzebne do przetrwania i wczesnej internacjonalizacji (Zahra, 2005). W tym miejscu należy również podkreślić, że część nowych przedsięwzięć nie prowadzi sprzedaży od samego początku, lecz skupia się na działalności badawczo-rozwojowej poprzez opracowanie odpowiedniego produktu lub/i usługi. W przypadku pomyślnego zakończenia tej fazy przedsięwzięcia te szczególnie angażują się w sprzedaż produktów lub/i usług w wielu krajach jednocześnie (Oviatt, McDougall, 1994).

W porównaniu do teorii procesowych w modelu międzynarodowych nowych przedsięwzięć można zaobserwować skokową, szybką i proaktywną internacjonalizację, która następuje niedługo po rozpoczęciu działalności (Schwens

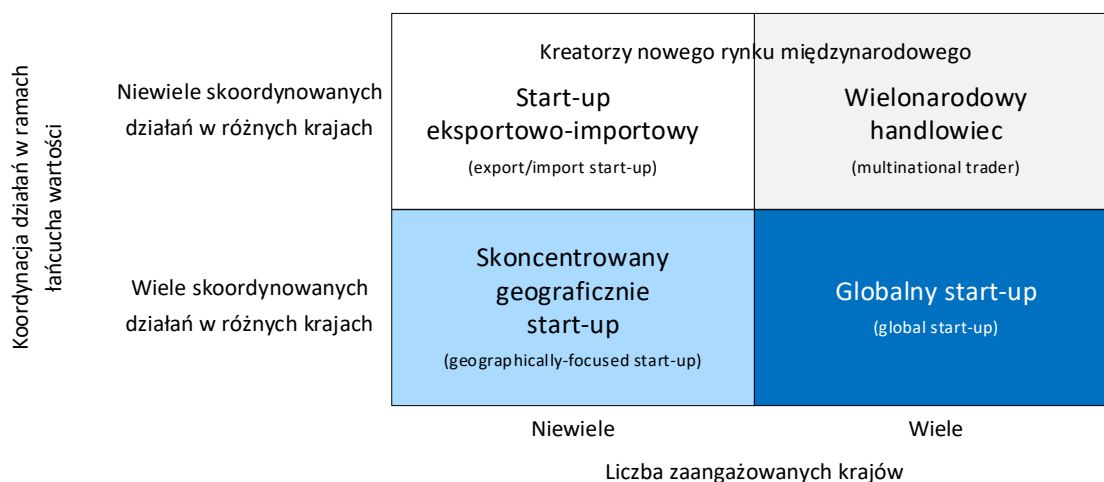
i in., 2010). Zestawienie podstawowych różnic pomiędzy teoriami procesowymi internacjonalizacji a teoriami międzynarodowych nowych przedsięwzięć zaprezentowano w Tabeli 9.

Tabela 9. Teorie procesowe internacjonalizacji a teorie międzynarodowych nowych przedsięwzięć

Cecha	Teorie procesowe internacjonalizacji	Teorie międzynarodowych nowych przedsięwzięć
Czas i stopień umiędzynarodowienia (wiek w momencie wejścia na rynek, intensywność międzynarodowa, liczba rynków zagranicznych)	Powolna internacjonalizacja oparta na stabilnym rynku krajowym; starszy wiek przedsiębiorstwa w momencie wejścia na rynek zagraniczny; ograniczona intensywność internacjonalizacji; ograniczona liczba rynków zagranicznych; stopniowo zwiększające się wysiłki na rzecz internacjonalizacji.	Szybka i proaktywna internacjonalizacja wkrótce po założeniu firmy; wysoki stopień internacjonalizacji pod względem intensywności i liczby rynków zagranicznych.
Rozwój rynku zagranicznego i metoda wejścia na rynek zagraniczny	Stopniowe angażowanie zasobów (zgodnie z modelem uppsalskim) począwszy głównie od działalności eksportowej.	Skokowy rozwój; internacjonalizacja przedsiębiorstwa niekoniecznie odbywa się zgodnie z modelem uppsalskim.
Sieci	Sieci odgrywają ważną rolę w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tj. po wejściu (<i>post-entry</i>) na rynek międzynarodowy (Johanson, Vahlne, 2003).	Sieci jako zasoby umożliwiające wczesne wejście na rynki zagraniczne (faza przedwstępna).
Uczenie się	Regulacyjna rola uczenia się po rozpoczęciu procesu internacjonalizacji (<i>post-entry emphasis</i>).	Uczenie się jako sprzyjający czynnik w przedwstępnej fazie internacjonalizacji.

Źródło: Schwens i in. (2010, s. 116).

Jedną z najbardziej znanych w literaturze przedmiotu typologii start-upów wczesnie umiędzynarodowionych jest ta zaproponowana przez Oviatta i McDougall (1994). Na podstawie przeprowadzonej krytycznej analizy literatury badacze wyróżnili cztery typy przedsięwzięć: (1) start-up eksportowo-importowy, (2) wielonarodowy handlowiec, (3) skoncentrowany geograficznie start-up, oraz (4) globalny start-up (zob. Rysunek 15).



Rysunek 15. Typy międzynarodowych nowych przedsięwzięć

Źródło: Oviatt i McDougall (1994, s. 59).

W przypadku start-upu eksportowo-importowego proces internacjonalizacji opiera się na sprzedaży produktów/usług na niewielu rynkach zagranicznych (najczęściej na takich, z którymi przedsiębiorca jest dobrze zaznajomiony, np. kraje sąsiednie) o niskiej intensyfikacji koordynacji działań (Oviatt, McDougall, 1994). Z kolei wielonarodowy handlowiec, w odróżnieniu od start-upu eksportowo-importowego, obsługuje wiele krajów i stale poszukuje głównie nowych możliwości sprzedaży szczególnie w zasięgu swoich sieci dystrybucji (Oviatt, McDougall, 1994). Zarówno start-up eksportowo-importowy, jak i wielonarodowy handlowiec to kreatorzy nowego rynku międzynarodowego. Są to przedsiębiorstwa posługujące się wiedzą na temat logistyki zaopatrzeniowej i logistyki dostaw. Z kolei przewaga lokalizacyjna polega na ich zdolności do odkrywania nierównowagi zasobów między krajami i budowania rynków tam, gdzie ich nie było.

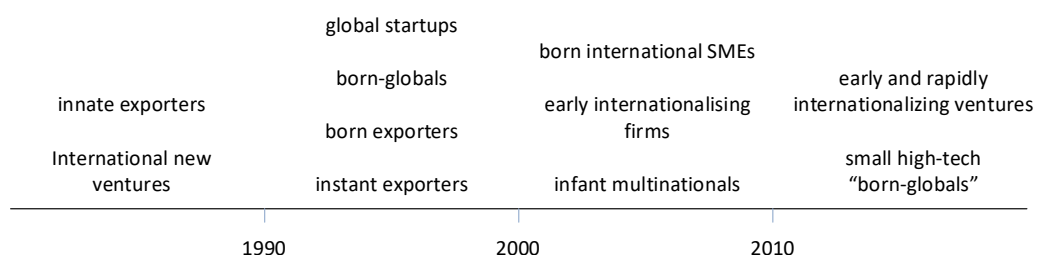
Nieco inaczej wygląda sprawa w przypadku skoncentrowanego geograficznie start-upu. Cechą charakterystyczną tego typu przedsięwzięcia jest to, że czerpie ono korzyści poprzez oferowanie produktów zaspokajających potrzeby danego regionu świata, wykorzystując przy tym posiadane przez niego zasoby zagraniczne. Skoncentrowany geograficznie start-up to podmiot, który uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki

koordynacji wielu działań w łańcuchu wartości. W odróżnieniu od wielonarodowego handlowca jego obszar działania ograniczony jest jedynie do regionów, w których może zaspokajać wyspecjalizowane potrzeby konsumentów oraz podejmować się koordynacji procesów logistycznych. W przeciwieństwie do start-upu eksportowo-importowego, skoncentrowany geograficznie start-up uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki koordynacji wielu aktywności w ramach łańcucha wartości, tj. rozwój technologiczny, zasoby ludzkie i produkcja (Oviatt, McDougall, 1994).

Najbardziej radykalnym typem nowego międzynarodowego przedsięwzięcia jest start-up globalny. Tego typu przedsięwzięcie czerpie znaczącą przewagę konkurencyjną dzięki rozbudowanej koordynacji szeregu działań organizacyjnych na wielu rynkach zagranicznych. Nierzadko utożsamia się go z przedsiębiorstwem typu *born global*, co nie jest prawidłowe, gdyż termin *born global* odnosi się tylko do tych start-upów, które mają rzeczywisty zasięg globalny (Jarosiński, Mierzejewska, 2017). Osiągnięcie przez dane przedsiębiorstwo statusu globalnego start-upu jest trudne, gdyż przedsiębiorstwo powinno posiadać zdolności do koordynacji sporej ilości działań na wielu rynkach jednocześnie.

Na podstawie wstępnego krytycznego przeglądu polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu można zauważyć brak spójnej i jednorodnej definicji start-upu wczesnie zinternacjonalizowanego. Zazwyczaj badacze rozróżniają pojęcia „wczesna internacjonalizacja” i „szybka internacjonalizacja”. Pierwszy termin jest powiązany z czasem jaki potrzebuje dany podmiot na podjęcie pierwszej sprzedaży zagranicznej od jego założenia. Przykładowo, Knight i Cavusgil (1996) ograniczają ten czas do 2 lat od powstania start-upu. Innego zdania są Madsen, Rasmussen i Servais (2000), którzy uważają, że tego typu przedsięwzięcia realizują pierwszą sprzedaż zagraniczną do 3 lat od założenia, z czym zgadzają się również Moen i Servais (2002). Inaczej rozumiany przez badaczy jest termin „szybka internacjonalizacja”. Utożsamia się go z szybkością wzrostu udziału przychodów ze sprzedaży zagranicznej w całkowitych przychodach ze

sprzedaży danej jednostki gospodarczej. Knight i in. (2004) uważają, że sprzedaż zagraniczna powinna stanowić co najmniej 25% sprzedaży ogółem, z czym zgadzają się również Jantunen, Nummela, Puumalainen i Saarenketo (2008). Innego zdania są Luostarinen i Gabrielsson (2006), którzy twierdzą, że ten udział powinien stanowić większość całkowitych przychodów ze sprzedaży.



Rysunek 16. Wybrane terminy start-upów wczesnie umiędzynarodowionych

Źródło: na podstawie Duliniec (2011b, s. 67-68) oraz Jarosiński (2013, s. 188-189) z własnymi uzupełnieniami²⁶.

Niektórzy badacze pojęcia „wczesna internacjonalizacja” i „szybka internacjonalizacja” traktują osobno (np. Drabik, 2018; Duliniec, 2011a; 2011b; Hanus, 2018; Nowiński, 2006). Pojawiają się również prace naukowców, którzy badają zjawisko łącznie używając stwierdzenia „wczesna i szybka internacjonalizacja” (np. Cavusgil, Knight, 2015; Tsukanova, Zhang, 2019). Badania tych ostatnich przeważnie odnoszą się do specyficznego typu start-upu, który jest znany również jako „urodzony globalista” (z ang. *born globals*) (Knight i in., 2004). Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Knighta i Cavusgila (1996) cechą charakterystyczną tego typu przedsięwzięć jest rozpoczęcie eksportu w przeciągu 2 lat od założenia podmiotu przy równoczesnym osiągnięciu co najmniej 25% przychodów ze sprzedaży zagranicznej.

²⁶ Obszerny przegląd terminologii stosowanych w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu został zaprezentowany w pracy Jarosińskiego (2013).

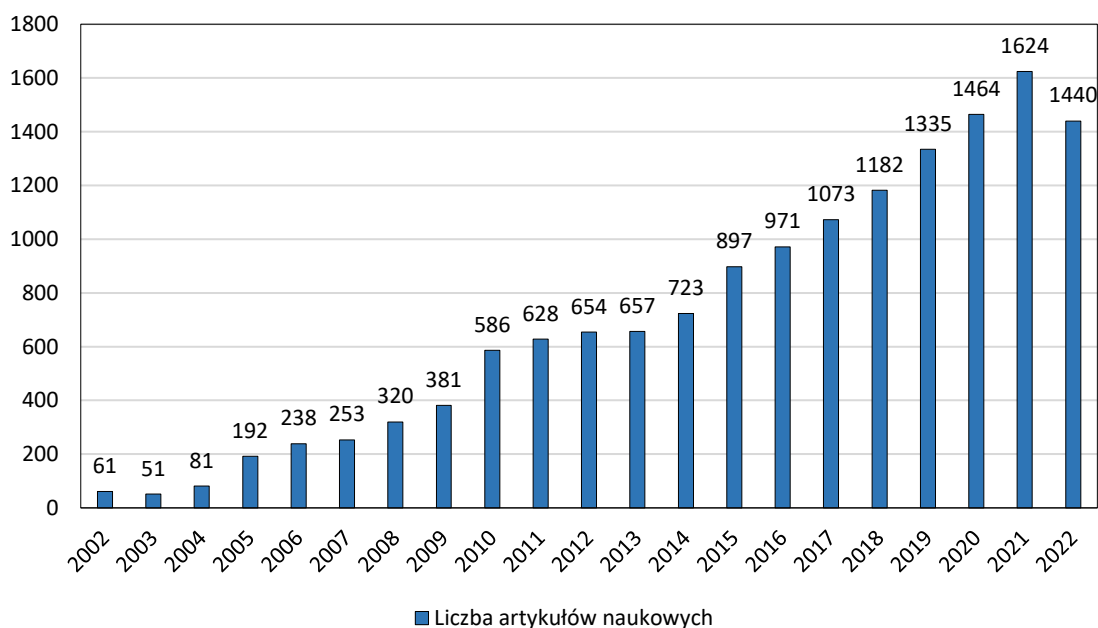
W dotychczasowych badaniach start-upy wcześniej zinternacjonalizowane są różnie określane, co w konsekwencji może utrudniać korzystanie z literatury przedmiotu. Najbardziej znane terminy zostały zaprezentowane na rysunku 16.

2.4. Wyniki analizy bibliometrycznej w zakresie wczesnej internacjonalizacji start-upów

Analizy bibliometryczne umożliwiają usystematyzowanie i dokonanie oceny ogólnego stanu nauki z danego obszaru oraz określenie występujących w niej prawidłowości (Nowak, 2006). Zdaniem Wacha (2016e) wyróżnia się zazwyczaj cztery rodzaje bibliometrii: (1) opisową, behawioralną, opisowo-prognozującą oraz modelowaną.

W tej części pracy przeprowadzono systematyczny przegląd literatury z zakresu wczesnej internacjonalizacji. W analizie bibliometrycznej uwzględniono jedynie artykuły naukowe zamieszczone w bazie Web of Science (WoS)²⁷ oraz opublikowane w latach 2002-2022. Wspomniana baza stanowi jedno z najbardziej popularnych źródeł dla cytowalności literatury (Głodowska, Wach, 2022). Wyszukiwanie abstraktów artykułów naukowych następowało poprzez wpisanie do bazy WoS następujących słów kluczowych: „INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP”, „EARLY INTERNATIONAL*”, „INTERNATIONAL NEW VENTURES”, „BORN GLOBAL”, „INTERNATIONAL START-UPS”. Dodatkowo, uzyskaną w ten sposób literaturę zawężono do następujących obszarów badawczych: „BUSINESS”, „MANAGEMENT”, „ECONOMICS” oraz „BUSINESS FINANCE”. W ten sposób uzyskano łącznie 14811 rekordów.

²⁷ Podczas selekcji posłużono się Web of Science Core Collection.



Rysunek 17. Analiza bibliometryczna w zakresie liczby artykułów naukowych w kontekście wczesnej internacjonalizacji w latach 2002-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy WoS.

Na podstawie danych zaprezentowanych na Rysunku 17, można zaobserwować, że na przestrzeni lat 2002-2022 liczba artykułów naukowych z zakresu wczesnej internacjonalizacji stale wzrasta. Widoczny wzrost publikacji można zauważyć od 2005 roku.

W kontekście udziału poszczególnych państw w wolumenie publikacji z zakresu wczesnej internacjonalizacji można zaobserwować, że najwięcej artykułów naukowych pochodzi ze Stanów Zjednoczonych (24,0%), na kolejnych miejscach znajdują się odpowiednio Anglia (16,5%), Chiny (8,0%), Niemcy (7,2%) oraz Australia (6,5%) (zob. Tabela 10). Co ciekawe, na 17 miejscu w rankingu znajduje Polska z liczbą 333 publikacji.

Tabela 10. Analiza bibliometryczna państw w kontekście ich udziału w publikacjach z zakresu wczesnej internacjonalizacji w latach 2002-2022 (top 20)

Kraj/Region	Liczba artykułów	%
Stany Zjednoczone	3557	24,016
Anglia	2445	16,508
Chiny	1185	8,001
Niemcy	1060	7,157
Australia	956	6,455
Hiszpania	929	6,272
Kanada	897	6,056
Szwecja	872	5,888
Francja	737	4,976
Włochy	723	4,882
Holandia	617	4,166
Indie	583	3,936
Finlandia	549	3,707
Dania	404	2,728
Szkocja	399	2,694
Nowa Zelandia	384	2,593
Polska	333	2,248
Szwajcaria	301	2,032
Malezja	286	1,931
Portugalia	286	1,931

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science.

Bazując na informacji zawartej w Tabeli 11, można stwierdzić, że wiodącym czasopismem publikującym badania z zakresu wczesnej internacjonalizacji jest *Entrepreneurship and Management Journal*. Równie istotne znaczenie w tym kontekście mają czasopisma *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship* oraz *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*.

Tabela 11. Analiza bibliometryczna czasopism naukowych w zakresie artykułów dotyczących wczesnej internacjonalizacji w latach 2002-2022

Tytuł czasopisma	Liczba artykułów	%
International Entrepreneurship and Management Journal	655	4,422
International Small Business Journal Researching Entrepreneurship	577	3,896
International Journal of Entrepreneurial Behavior Research	575	3,882
International Journal of Entrepreneurship And Innovation	464	3,133
Journal of International Entrepreneurship	295	1,992

International Journal of Gender And Entrepreneurship	252	1,701
International Business Review	245	1,654
International Review of Entrepreneurship	236	1,593
International Journal of Entrepreneurial Venturing	235	1,587
Entrepreneurship and Sustainability Issues	189	1,276
Journal of Business Research	180	1,215
Journal of International Business Studies	176	1,188
Small Business Economics	164	1,107
International Journal of Innovation Management	148	0,999
International Journal of Technology Management	147	0,993
Journal of World Business	138	0,932
Entrepreneurship Theory and Practice	123	0,83
International Journal of Emerging Markets	122	0,824
International Journal of Management Education	121	0,817
Thunderbird International Business Review	120	0,81

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science.

Wśród autorów najczęściej cytowanych można wymienić Wiklunda, Davidssona, Autio, Knighta, Wrighta (zob. Tabela 12). Z kolei bazując na średniej liczbie cytowań w przeliczeniu na jedną publikację prym wiodą Autio (249,7 cytowań), Knight (248,8 cytowań), oraz Coviello (202,9 cytowań).

Tabela 12. Analiza bibliometryczna autorów artykułów wydanych w latach 2002-2022 w zakresie wczesnej internacjonalizacji

Autor	Liczba artykułów	Liczba cytowań	Średnia liczba cytowań na publikację
Wiklund, J.	28	5388	192,4
Davidsson, P.	41	4890	119,3
Autio, E.	17	4245	249,7
Knight, G.	14	3483	248,8
Wright, M.	39	3044	78,1
Kraus, S.	87	2807	32,3
Nordqvist, M.	27	2553	94,6
Zahra, S.	26	2439	93,8
Coviello, N.	11	2232	202,9
Welter, F.	37	1920	51,9
Linan, F.	16	1834	114,6
De Clercq, D.	26	1778	68,4
Naldi, L.	23	1739	75,6
Thurik, R.	16	1639	102,4
Chirico, F.	24	1430	59,6
Liesch, P.	12	1310	109,2

Saarenketo, S.	30	1286	42,9
Urbano, D.	24	1279	53,3
Wennberg, K.	19	1239	65,2
Crick, D.	33	1236	37,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science.

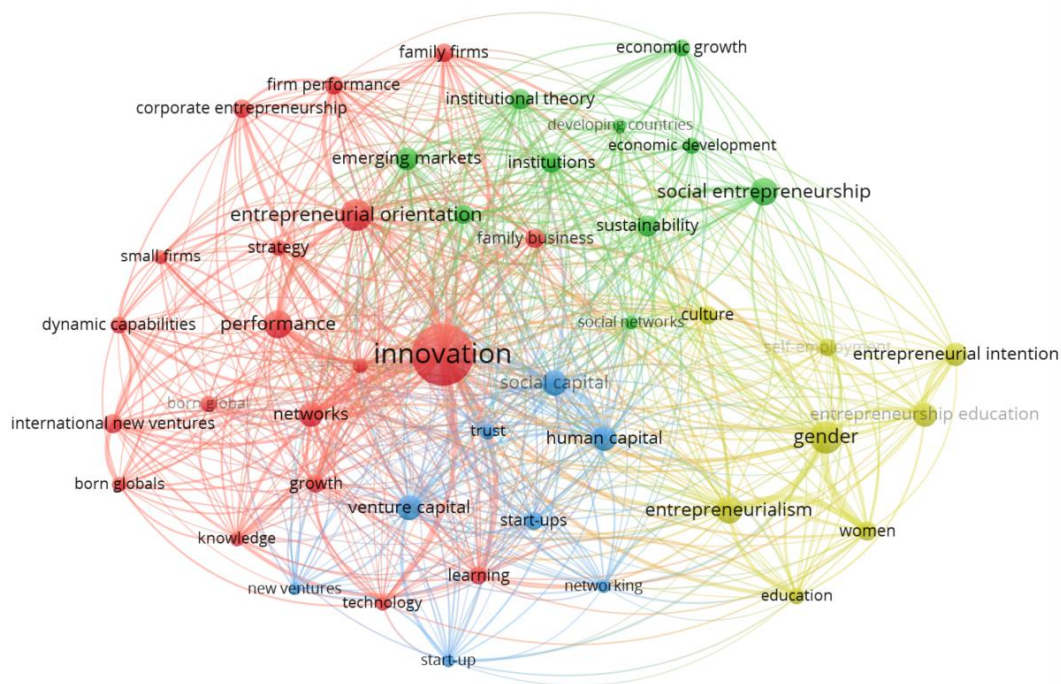
Opierając się na danych pochodzących z bazy Web of Science dokonano weryfikacji aktualnych obszarów badawczych podejmowanych przez naukowców z zakresu wczesnej internacjonalizacji. W tym celu wykorzystano oprogramowanie VOSviewer 1.6.18, za pomocą którego przeprowadzono mapowanie słów kluczowych ujętych w artykułach naukowych w latach 2002-2022. Podczas selekcji określono minimalną liczbę wystąpień danego słowa kluczowego na poziomie 50. Następnie z analizy bibliometrycznej wyłączono słowa kluczowe reprezentujące generalne kategorie (m.in. przedsiębiorczość, internacjonalizacja, nazwy państw/regionów), uniemożliwiając odnalezienie specyficznych słów kluczowych. Ponadto celem wyeliminowania małych klastrów w programie VOSviewer, przyjęto minimalną liczbę słów kluczowych w klastrze na poziomie 8. W konsekwencji uzyskano 4 grupy słów kluczowych (zob. Tabela 13).

Tabela 13. Klastry słów kluczowych w analizie bibliometrycznej

Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Grupa 4
born global; born globals; corporate entrepreneurship; dynamic capabilities; effectuation; entrepreneurial orientation; family businesses; family firms; firm performance; growth; innovation; international new ventures; knowledge; learning; networks; performance; small firms; strategy; technology	developing countries; economic development; economic growth; emerging economies; emerging markets; institutional theory; institutions; social entrepreneurship; social network; sustainability	Human capital; networking; new ventures; social capital; start-ups; start-up; trust; venture capital	culture; education; entrepreneurial intention; entrepreneurialism; entrepreneurship education; gender; self-employment; women

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Web of Science z wykorzystaniem VOSviewer.

W pierwszej grupie, słowa kluczowe obejmowały terminy związane z szeroko pojętymi zdolnościami dynamicznymi, technologią i innowacyjnością. Co więcej, w tym klastrze znalazły się również terminy z zakresu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rodzinnych. Z kolei w drugiej grupie, w przeważającym stopniu słowa kluczowe odnosiły się do zagadnień podejmowanych na poziomie makroekonomicznym. Trzecia wyodrębniona grupa obejmowała terminy odnoszące się do kapitału ludzkiego, start-upów, venture capital i szeroko pojętego podejścia sieciowego. Natomiast w ostatnim klastrze słowa kluczowe odwoływały się do terminu edukacji przedsiębiorczej, z naciskiem na rozróżnienie płci w kształtowaniu intencji przedsiębiorczych (zob. Rysunek 18).



Rysunek 18. Współwystępowanie słów kluczowych z zakresu wczesnej internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne w VOSviewer na podstawie bazy Web of Science.

2.5. Wybrane modele wczesnej internacjonalizacji start-upów

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wiele modeli wczesnej internacjonalizacji start-upów. Rialp, Rialp i Knight (2005) uznają badania w tym zakresie za wciąż młode i bardzo obiecujące. Wynika to głównie z faktu, że brak ogólnie przyjętego modelu wyjaśniającego proces wczesnej internacjonalizacji start-upów można tłumaczyć bardzo zróżnicowanymi podejściami konceptualnymi występującymi w dotychczasowej literaturze (Rialp i in., 2005). Naukowcy zauważają również, że na ogół celem dotychczasowych badań w tym nurcie jest opisanie, zrozumienie i zinterpretowanie przyczyn leżących u podstaw powstawania przedsięwzięć wczesnie umiędzynarodowionych.

Dzikowski (2018) bazując na 453 pracach naukowych z lat 1994-2016 na temat przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych stwierdza, że ich liczba stale wzrasta. Oprócz tego, autor wymienia 30 artykułów naukowych, które posiadają największą liczbę cytowań²⁸. Zdaniem Dzikowskiego (2018) istnieje kilka istotnych modeli kluczowych dla rozwoju teorii wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wśród nich badacz wymienia m.in. model międzynarodowych nowych przedsięwzięć Oviatt i McDougall (1994), model Knighta, Madsena i Servaisa (2004), czteroelementowy model Jonesa i Coviello (2005), eksploracyjny model wczesnej internacjonalizacji Rialpa, Rialpa i Knighta (2005), model sieci społecznych Zhou, Wu i Luo (2007) oraz dynamiczny model Weerawardena, Morta, Liescha i Knighta (2007). Z kolei Duliniec (2013) dodatkowo wyróżnia model Madsena i Servaisa (1997) oraz nawiązujący do niego model Rasmussana, Madsena i Evangelisty (2001), trzyprocesowy model Mainela, Pernu i Puhakka (2011) oraz model autorstwa

²⁸ Cytowania pochodzą z bazy Web of Science.

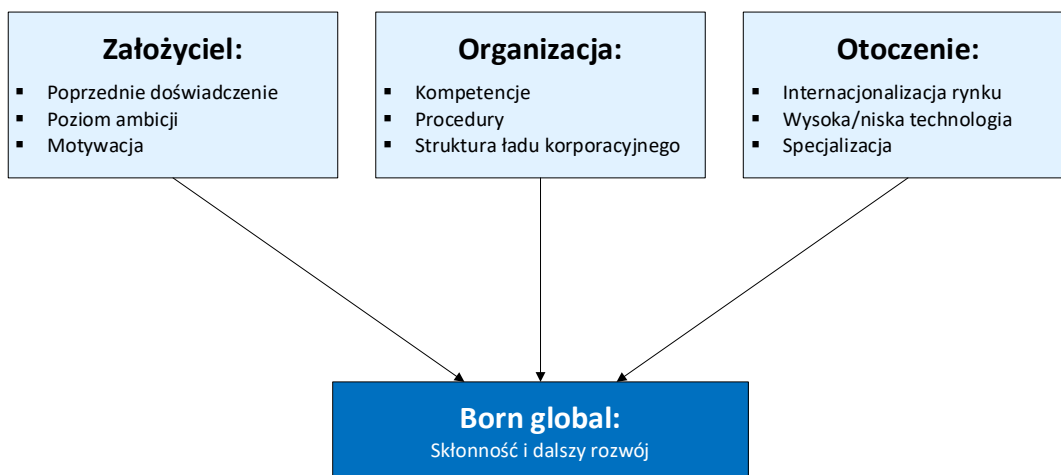
Evers (2011)²⁹. W literaturze przedmiotu można znaleźć również inne modele wczesnej internacjonalizacji: przykładowo model Pla-Barbera i Escribá-Esteve (2006), model Sleuwaegena i Onkelinx (2014), model Hennarta (2014), model Zucchelli, Palamara i Denicolai (2007) oraz model Autio (2017)³⁰.

Jeśli chodzi o model Madsena i Servaisa (1997) to prezentuje on przede wszystkim pewnego rodzaju ramy teoretyczne dla dalszych rozważań nad wczesną internacjonalizacją (zob. Rysunek 19). W oparciu o wyniki poprzednich naukowców badacze stwierdzili, że zarówno historia zawodowa założyciela start-upu wcześniej umiędzynarodowionego, jak i poziom jego ambicji i ogólna motywacja mogą mieć szczególnie istotne znaczenie przy podejmowanych próbach zrozumienia specyficznego wzorca rozwoju tego typu przedsiębiorstwa (Madsen, Servais, 1997). Madsen i Servais (1997) twierdzą również, że charakterystyka przedsięwzięcia (tutaj wymieniają kompetencje, procedury oraz strukturę ładu korporacyjnego) muszą być uwzględnione w badaniach nad przedsiębiorstwami wcześniej umiędzynarodowionymi. Skład członków zarządu (element struktury ładu korporacyjnego), ich pochodzenie i sieci kontaktów mogą mieć decydujący wpływ na to czy dane przedsięwzięcie dokonuje internacjonalizacji wcześniej niż tradycyjna firma. Nie mniej istotny zdaje się być charakter produktów i kompetencji w ogóle, które mogą wskazywać na to czy oferta start-upu może być sprzedawana na rynku międzynarodowym. Madsen i Servais (1997) zauważają, że start-upy wcześniej umiędzynarodowione mogą pochodzić z różnych branż i wprowadzać na rynek zróżnicowane pod względem funkcjonalności linie produktów. Co więcej, prowadzona przez nie działalność wcale nie musi być ograniczona do branży high-tech,

²⁹ Szczegółowy opis modeli przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych zaproponowanych przez Duliniec (2013) można znaleźć w jej artykule pn. „*Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw*”.

³⁰ Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu występuje wiele modeli wczesnej internacjonalizacji, natomiast w tym podrozdziale zostały omówione jedynie wybrane z nich.

lecz również mogą one być wyspecjalizowane w sprzedaży produktów o niskiej technologii, dostosowane do homogenicznych segmentów niszowych w wielu krajach.



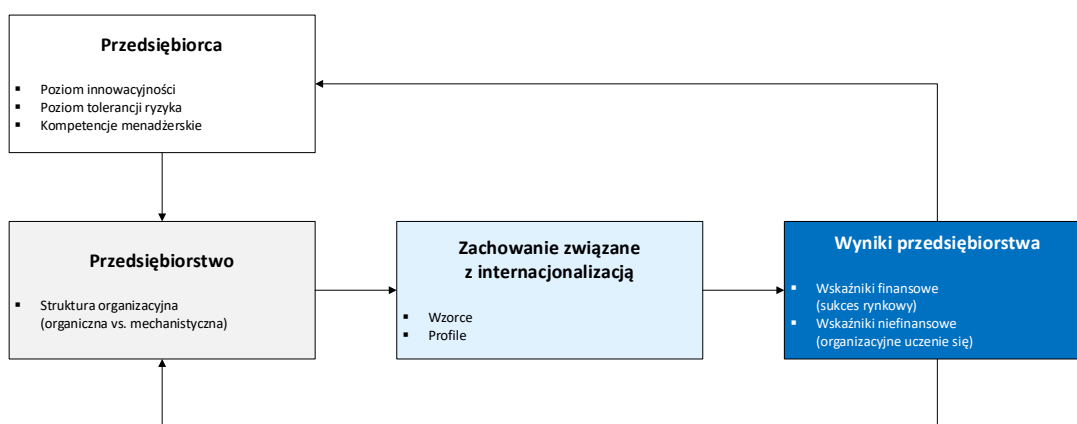
Rysunek 19. Model internacjonalizacji urodzonych globalistów wg Madsena i Servaisa

Źródło: Madsen i Servais (1997, s. 581).

Jednym z bardziej znanych modeli wczesnej internacjonalizacji jest ten zaprezentowany przez Knight i in. (2004). Na podstawie wyników ankiet przeprowadzonych wśród 292 przedsiębiorstw typu *born global* pochodzących z Danii oraz Stanów Zjednoczonych badacze doszli do wniosku, że kadra menedżerska zdaje się być silnie zorientowana na działalność międzynarodową (Knight i in., 2004). Start-upy wcześniej umiędzynarodowione znacznie częściej koncentrują się na potrzebach swoich klientów zagranicznych, co z kolei ma wpływ na wdrażane przez nie strategie marketingowe oraz maksymalizowanie wartości klienta. Co więcej, Knight i in. (2004) zaobserwowali, że choć koncentracja na kliencie zdaje się pełnić ważną rolę w kluczowych międzynarodowych działaniach jednostki, to jednak kompetencje marketingowe mogą być głównym czynnikiem wpływającym na wyniki międzynarodowe. Zdaniem Knighta i in. (2004) marketing dostarcza podstawowych narzędzi, poprzez które start-up wchodzi w interakcje z nabywcami i otoczeniem

zewnątrznym. W wypadku amerykańskich przedsiębiorstw typu *born global* badacze zauważyli, że istotną rolę we wspieraniu orientacji rynkowej pełnią jakość i zróżnicowanie produktu. Niemniej jednak, Knight i in. (2004) zaobserwowali brak istotności tego typu relacji w kontekście duńskich start-upów. Badacze tłumaczyli tę zależność wyższym poziomem koncentracji na kliencie.

W literaturze przedmiotu z zakresu wczesnej internacjonalizacji przywołuje się stosunkowo często czteroelementowy model Jonesa i Coviello (2005) przedstawiający internacjonalizację jako przedsiębiorczy proces zachowań, który obejmuje czasowy i samonapędzający się cykl relacji. Autorzy uważają, że zachowanie w procesie internacjonalizacji wynika w głównej mierze z interakcji powstałych pomiędzy przedsiębiorcą, przedsiębiorstwem a środowiskiem, które mają wpływ na wyniki rynkowe i generowanie informacji zwrotnych w czasie (Jones, Coviello, Tang, 2011) (zob. Rysunek 20).

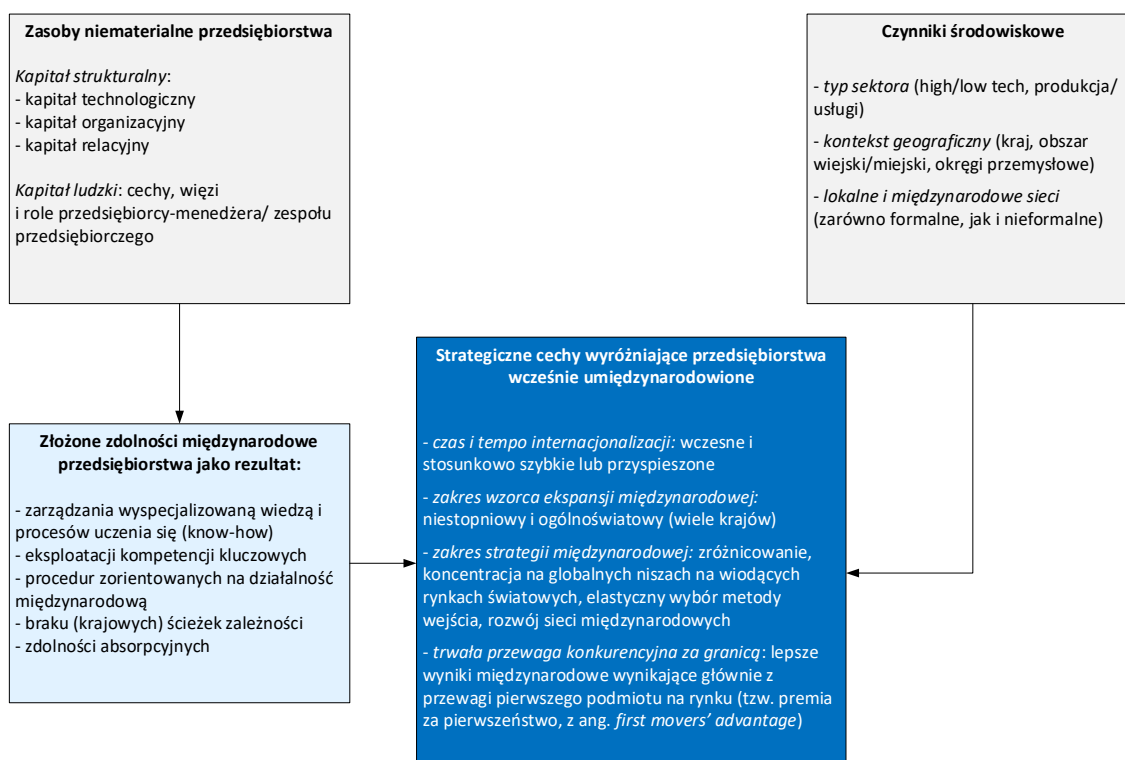


Rysunek 20. Czteroelementowy model wczesnej internacjonalizacji Jonesa i Coviello

Źródło: Jones i Coviello (2005, s. 297).

Zaproponowany przez Jonesa i Coviello (2005) model uwzględnia cztery elementy: przedsiębiorcę, strukturę organizacyjną, zachowanie w procesie internacjonalizacji oraz wyniki przedsiębiorstwa. Zdaniem badaczy, poziomy innowacyjności i tolerancji

ryzyka oraz kompetencje menedżerskie przedsiębiorcy będą miały wpływ na strukturę organizacyjną jego firmy, a więc cechy przedsiębiorcy wcześniej umiędzynarodowionego przedsięwzięcia będą oddziaływały na jego organiczny poziom rozwoju. Z kolei różnice w sposobie zachowywania się w procesie internacjonalizacji będą miały wpływ na wyniki start-upu w kontekście jego sukcesu rynkowego i procesu uczenia się (przyswajania nowej wiedzy) (Jones, Coviello, 2005).



Rysunek 21. Eksploracyjny model wczesnej internacjonalizacji oparty na zasobach autorstwa Riapla, Riapla i Knighta

Źródło: Riapla i in. (2005, s. 161).

Z kolei Riapla i in. (2005), bazując na 38 pracach naukowych z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej, zaprezentowali swój autorski eksploracyjny, oparty na zasobach, model start-upów wcześniej umiędzynarodawiających się (zob. Rysunek 21).

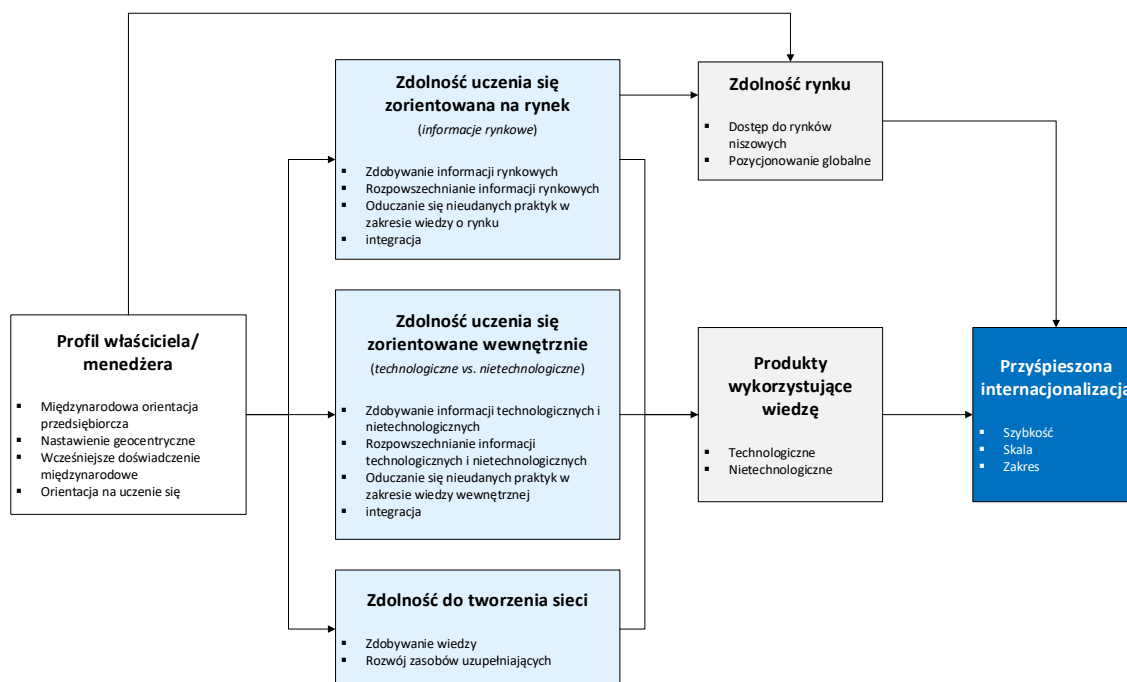
W modelu Rialp i in. (2005) wyróżnili dwa typy zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie, a mianowicie kapitał strukturalny i kapitał ludzki, z czego do tego pierwszego można zaliczyć dodatkowo kapitał technologiczny, organizacyjny oraz relacyjny. Ponadto badacze zwracają uwagę na fakt, że baza zasobów niematerialnych start-upów może mieć największe znaczenie w generowaniu decydującego poziomu zdolności jednostki do internacjonalizacji. Co istotne specyficzna dla danej jednostki zdolność międzynarodowa może być postrzegana jako nieobserwowalny lub „niewidzialny” zasób strategiczny, charakteryzujący się przede wszystkim niewielką liczbą zależności krajowych. Im mniej obserwowalna i trudniejsza do zrozumienia przez innych jest specyficzna dla start-upu zdolność, tym większe prawdopodobieństwo, że stanie się ona źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej (Rialp i in., 2005). Autorzy modelu zwracają również uwagę na uwarunkowania zewnętrzne przedsięwzięcia, które mogą odgrywać istotną rolę w moderowaniu sposobu, w jaki niematerialne zasoby tworzące międzynarodowe zdolności jednostki przyczyniają się zarówno do rozwoju strategicznych zachowań przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, jak i do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej za granicą (Rialp i in., 2005).

Zdaniem Rialpa i in. (2005) skupienie badaczy na kwestiach związanych ze zdolnościami organizacyjnych może stanowić jedną z najbardziej obiecujących ram teoretycznych, w których można wyjaśnić i zinterpretować nie tylko pojawienie się start-upów wcześniej zinternacjonalizowanych, ale także ich dalszy rozwój w formie szybkiego i trwałego wzrostu międzynarodowego. Tego typu spojrzenie na zachowanie międzynarodowych nowych przedsięwzięć wydaje się oferować lepsze wyjaśnienie procesu podejmowania decyzji o wejściu na rynek zagraniczny niż to proponowane w ramach innych podejść (Rialp i in., 2005).

Z kolei Zhou i in. (2007) proponują model sieci społecznych wyjaśniający rzekomy związek pomiędzy internacjonalizacją a wynikami przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowionego. Badacze uważają, że rodzime sieci społeczne pełnią rolę

pośredniczącą w relacjach pomiędzy internacjonalizacją wewnętrzną i zewnętrzną a wynikami danej jednostki gospodarczej. Zhou i in. (2007) twierdzą, że orientacja międzynarodowa wymaga takich powiązań sieciowych, aby mieć pozytywny wpływ na wydajność przedsięwzięcia. Wynika to w głównej mierze z faktu, że sama orientacja na internacjonalizację niekoniecznie musi przynieść wystarczającą ilość informacji i wiedzy ze strony internacjonalizującego się start-upu, aby podjąć ryzyko i szybko uchwycić szanse rynkowe w kraju lub za granicą (Zhou i in., 2007). Zdaniem badaczy, przedsiębiorcy działający na arenie międzynarodowej korzystają z łatwo dostępnych powiązań interpersonalnych i interakcji społecznych, aby uzyskać szczególne korzyści informacyjne (takie jak wiedza o możliwościach rynkowych, osobiste porady i uczenie się przez doświadczenie oraz zaufanie i solidarność), które ostatecznie prowadzą do lepszych wyników. Oprócz tego, Zhou i in. (2007) twierdzą, że mechanizm mediacyjny jest związany z trzema korzyściami informacyjnymi płynącymi z sieci społecznych, a mianowicie: (1) wiedza o możliwościach rynku zagranicznego, (2) doradztwo i uczenie się przez doświadczenie, (3) polecenie zaufania i solidarności przez osobę trzecią.

W dynamicznym modelu Weerawardena i in. (2007) autorzy twierdzą, że proces budowania zdolności w przedsiębiorstwie wcześniej umiędzynarodowionym jest napędzany przez przedsiębiorczych właścicieli-menedżerów z globalną wizją, z wcześniejszym doświadczeniem międzynarodowym i orientacją na uczenie się (zob. Rysunek 22). Co więcej, budują i pielęgnują oni charakterystyczne zdolności uczenia się skoncentrowanego na rynek i tworzenia sieci umożliwiających małym, innowacyjnym start-upom rozwijanie wiodących produktów opartych na wiedzy, które z kolei ułatwiają szybkie pozycjonowanie przedsięwzięcia na globalnych rynkach niszowych, co może mieć swoje konsekwencje w postaci przyśpieszonej internacjonalizacji (Weerawardena i in., 2007).

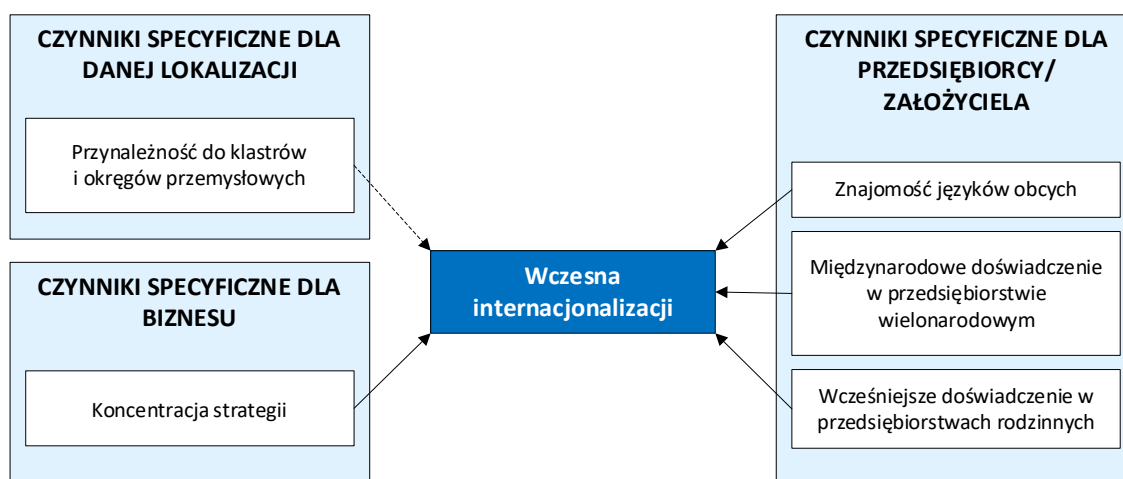


Rysunek 22. Dynamiczny model wg Weerawardena, Morta, Liescha i Knighta

Źródło: Weerawardena i in. (2007, s. 299).

Zucchella, Palamara, Denicolai (2007) zaproponowali cztery potencjalne grupy czynników, które zdawały się pełnić istotną rolę w procesie wczesnej internacjonalizacji, a mianowicie: (1) czynniki specyficzne dla danej lokalizacji (np. przynależność do klastrów i okręgów przemysłowych), (2) czynniki specyficzne dla biznesu (np. koncentracja strategii), (3) czynniki specyficzne dla przedsiębiorcy/założyciela (np. edukacja, znajomość języków obcych, wcześniejsze międzynarodowe doświadczenie w przedsiębiorstwie wielonarodowym), oraz (4) czynniki specyficzne dla sieci (np. relacje społeczne, formalne porozumienia, dzielenie się wiedzą na poziomie międzyorganizacyjnym). W kolejnym kroku, na podstawie 144 małych i średnich przedsiębiorstw badacze dokonali weryfikacji istotności poszczególnych grup czynników. Okazało się, że wśród czynników przejawiających pozytywny wpływ na wczesną internacjonalizację start-upów ważną rolę odgrywały znajomość języków obcych, wcześniejsze doświadczenie przedsiębiorcy, a zwłaszcza jego doświadczenie międzynarodowe, często zdobywane w rodzinnych firmach

zorientowanych na działalność międzynarodową lub w firmach międzynarodowych/zagranicznych (Zucchella i in., 2007). Doświadczenie to oznacza rozwój osobistych kontaktów biznesowych za granicą, które są ważnym czynnikiem wczesnej internacjonalizacji, gdyż umożliwiają dostęp do wymiany informacji istotnych do rozpoczęcia działalności. Zucchella i in. (2007) zauważyli również, że ważnym predyktorem wczesnej internacjonalizacji start-upów jest strategia koncentracji. Ponadto naukowcy zaobserwowali, że przynależność do klastrów i okręgów przemysłowych również odgrywa ważną rolę w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji, niemniej jednak zależność tę określono jako słabą (Zucchella i in., 2007) (zob. Rysunek 23). Skonstruowany przez Zucchellę, Palamarę i Denicolaia (2007) model regresji logistycznej wykazał, że zarówno formalne, jak i społeczne międzyorganizacyjne porozumienia nie pełnią istotnej roli we wczesnej internacjonalizacji start-upów, co może wynikać z trudności w uchwyceniu istnienia i znaczenia sieci za pomocą tradycyjnych metodologii ilościowych.

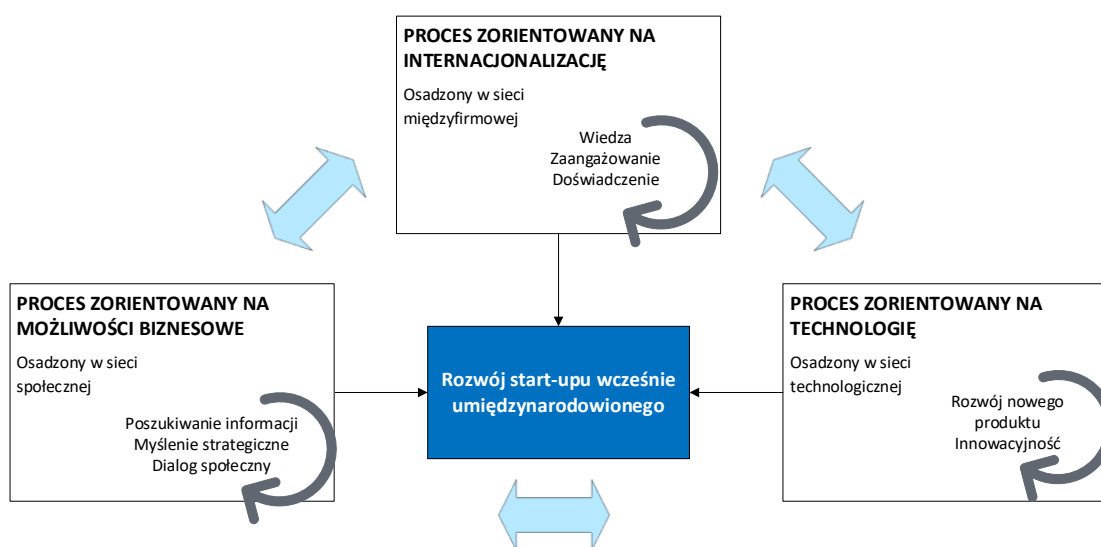


Rysunek 23. Model determinant wg Zucchelli, Palamary i Denicolaia

Źródło: Zucchella i in. (2007, s. 276).

Z kolei Mainela i in. (2011) zaproponowali trzyprocesowy model wczesnej internacjonalizacji (zob. Rysunek 24), który bazuje na internacjonalizacji sieciowej, rozwoju

możliwości oraz rozwoju innowacji. Zdaniem badaczy wymienione przez nich trzy elementy są nieodłącznie związane z rozwojem start-upów wcześniej umiędzynarodowionych w branży high-tech. Mainela i in. (2011) zauważają, że dotychczasowe badania łączyły internacjonalizację z szansami biznesowymi oraz innowacjami technologicznymi. Głównym celem badania było określenie czynników stymulujących rozwój start-upów wcześniej umiędzynarodowionych w czasie. Mainela i in. (2011) zauważyli, że proces zorientowany na internacjonalizację obejmuje przede wszystkim wydarzenia i działania związane z wejściem i działalnością na rynku zagranicznym, które z kolei rozwijają międzynarodowe doświadczenie i wiedzę umiędzynarodawiającego się start-upu. Z kolei proces zorientowany na możliwości odnosi się do takiego typu zdarzeń i działań, które są związane z budowaniem koncepcji biznesowej przedsięwzięcia, a więc obejmuje swoim zakresem poszukiwanie (racjonalne lub/i intuicyjne) oraz interpretację (społeczną lub/i poznawczą) informacji. Wszystkie te działania mają na celu przede wszystkim wspomóc dany start-up podczas rozpoznania luk rynkowych i stworzenia strategicznych koncepcji biznesowych.



Rysunek 24. Model trzyprocesowy rozwoju start-upu wcześniej umiędzynarodowionego wg Mainela, Pernu i Puhakka

Źródło: Mainela i in. (2011, s. 436).

W modelu Sleuwaegena i Onkelinx (2014) badacze zwracają uwagę na kwestię zachowań start-upów zaraz po wejściu na rynek międzynarodowy. Naukowcy zauważyli, że start-upy nie tylko eksportują na większą liczbę rynków, ale także od samego początku intensywność ich eksportu jest wysoka na każdym rynku, na którym działają. Co więcej Sleuwaegen i Onkelinx (2014) twierdzą, że wczesna internacjonalizacja jest zazwyczaj związana z szybszym ogólnym wzrostem eksportu przedsięwzięcia. Naukowcy zauważyli również, że start-upy rozpoczynające działalność na skalę światową charakteryzują się wysokim wskaźnikiem niepowodzenia, który związany jest z tzw. „kosztem bycia nowym”³¹ na rynku.

Hennart (2014) prezentując swój model internacjonalizacji wspomina o kilku istotnych kwestiach dotyczących umiędzynarodowienia start-upów. Badacz twierdzi, że wczesna internacjonalizacja przedsięwzięć zależy w głównej mierze od czasu potrzebnego przez start-up do wykonania zadań, które musi podjąć, aby sprzedawać swoje produkty za granicą. Na samym początku Hennart (2014) wspomina o umiejętności identyfikacji prawdopodobnych klientów i przekonania ich do zakupu. W tym miejscu naukowiec podkreśla, że start-up znajduje się w znacznie lepszej sytuacji, jeśli to właśnie nabywca zagraniczny odezwie się do niego jako pierwszy, gdyż oszczędza tym samym swój czas, który musiałby przeznaczyć na przygotowanie do wejścia na rynek nabywcy (Hennart, 2014). W swoim badaniu Hennart (2014) zwraca uwagę, że konieczność zapewnienia informacji, szkoleń i usług naprawczych w pobliżu klientów spowalnia tempo, w jakim start-up może rozwijać sprzedaż zagraniczną. Wynika to w głównej mierze z faktu, że dane przedsięwzięcie będzie musiało stworzyć zagraniczną sieć centrów serwisowych oraz zakładów naprawczych (Hennart, 2014).

³¹ W literaturze przedmiotu zazwyczaj podkreśla się, że start-upy wcześniej umiędzynarodowione muszą sprostać trzem rodzajom kosztów, tj. (1) „koszty bycia nowym” (z ang. *liability of newness*), (2) „koszty bycia małym” (z ang. *liability of smallness*), oraz (3) „koszty bycia obcym” (z ang. *liability of foreignness*).

Hennart (2014) zwraca również uwagę na aspekty związane z logistyką. Naukowiec zauważa, że kosztowny transport może skutkować niższym zainteresowaniem produktami, przez co klienci będą znacznie bardziej skłonni poszukiwać lokalnych substytutów (Hennart, 2014). Dokonując podsumowania swoich rozważań Hennart (2014) podkreśla, że wczesna internacjonalizacja start-upów w głównej mierze wynika z faktu, że sprzedają one zazwyczaj niszowe produkty i usługi, które nie wymagają szczególnych dostosowań do specyfiki danego państwa. Nierzadko tego typu przedsięwzięcia wykorzystują tanie środki komunikacji i dostawy.

Ostatnim analizowanym w tej części pracy modelem wyjaśniającym wczesną internacjonalizację jest model Autio (2017), który przedstawia ramy normatywne określające, w jaki sposób start-upy wcześnie umiędzynarodowione mogą na nowo wykorzystać internacjonalizację do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Badacz opiera swoje rozważania na literaturze przedmiotu z zakresu zdolności organizacyjnych i projektowania modeli biznesowych. Zdaniem Autio (2017) start-upy wcześnie umiędzynarodowione przyjmując orientację niszową i będąc ukierunkowane na aktywne uczenie się, wykorzystują infrastrukturę cyfrową do transgranicznego eksperymentowania z modelami biznesowymi, a w konsekwencji mają większe szanse na sukces w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

2.6. Przegląd dotychczasowych badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów

W polskiej literaturze przedmiotu jest stosunkowo niewiele badań empirycznych z zakresu wczesnej internacjonalizacji. Jak zauważa Nowiński (2006) dotychczasowe badania prowadzone w Polsce traktowały wczesną internacjonalizację w sposób bardzo skrótowy i ogólny. Podobnie uważa Duliniec (2013), która twierdzi dodatkowo, że podejmowanie dalszych badań w tym zakresie wydaje się być celowe. Z kolei Limański i Drabik (2017) uważają, że pierwsze publikacje z zakresu wczesnej internacjonalizacji start-upów w Polsce pojawiły się mniej więcej w 2006 r. głównie za sprawą Nowińskiego, Berlińskiego, Przybylskiej, Duliniec oraz Jarosińskiego.

Jedne z pierwszych badań nad wczesną internacjonalizacją polskich start-upów przeprowadzili Cieślik i Kąciak (2009). Badacze weryfikowali tempo internacjonalizacji nowopowstałych przedsiębiorstw i zaobserwowali trzy interesujące wzorce: (1) zarówno tradycyjne przedsiębiorstwa państwowe, jak i prywatne podmioty działające w czasach komunizmu odgrywały marginalną rolę w procesie internacjonalizacji po przejściu z systemu gospodarki centralnie planowanej do systemu gospodarki rynkowej, (2) początkujące przedsiębiorstwa rozpoczynały działalność eksportową wkrótce po założeniu, (3) nowo założone przedsiębiorstwa, które początkowo koncentrowały się na rynku krajowym, rzadko angażowały się później w działalność eksportową. Badacze bazując na blisko 19 tys. podmiotów funkcjonujących w Polsce w latach 1989-2003 wyróżnili trzy typy start-upów międzynarodowych: natychmiastowi eksporterzy, szybcy eksporterzy oraz późni eksporterzy³². Cieślik i Kąciak (2009) zauważyli, że blisko 75%

³² Zdaniem Cieślika i Kąciaka (2009) *natychmiastowi eksporterzy* to takie podmioty, które rozpoczęły eksport w roku rejestracji przedsiębiorstwa lub w pierwszym pełnym roku działalności. Z kolei *szybcy eksporterzy* rozpoczęli eksport w drugim lub trzecim roku działalności, natomiast *późni eksporterzy* to takie podmioty, które rozpoczęły eksport w czwartym roku po założeniu lub później.

badanych podmiotów stanowią natychmiastowi i szybcy eksporterzy, których łączny udział w całkowitym wolumenie eksportu stanowi aż 95,2% (Cieślik, Kąciak, 2009).

Z kolei Kosowska i Bera (2012) przeprowadziły badanie nt. strategii finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone między marcem a lipcem 2010 r. wśród 262 podmiotów gospodarczych. Badaczki zauważyły, że blisko 37% podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione. Co więcej, wyniki badań ukazały, że podmioty te znacznie częściej wybierały eksport bezpośredni jako metodę wejścia na rynki zagraniczne, niż eksport pośredni czy franchising (Kosowska, Bera, 2012).

Z kolei Nowiński i Rialp (2013) zwracają uwagę na fakt, że start-upy pochodzące z gospodarek transformowanych z Europy Środkowo-Wschodniej borykają się z wieloma trudnościami, związanymi nie tylko z utrudnionym dostępem do zasobów finansowych, lecz również ograniczeniami w dostępie do kapitału ludzkiego i społecznego. Badacze starali się odpowiedzieć na pytanie, dlaczego i w jaki sposób niektóre polskie start-upy są w stanie przezwyciężyć wspomniane przeszkody i umiędzynarodowić się wkrótce po ich założeniu. W tym celu przeprowadzili oni wywiady pogłębione wśród czterech polskich start-upów, na podstawie których doszli do wniosku, że podmioty te są w pewnym sensie specyficzne. Nowiński i Rialp (2013) twierdzą, że polskie przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione prawdopodobnie będą próbowały zrekompensować swój nieodłączny brak zasobów finansowych, niewielkie doświadczenie międzynarodowe oraz niedobór międzynarodowego kapitału społecznego polegając na tanich zasobach, takich jak Internet i powiązania krajowe. Zdaniem badaczy opisany stan faktyczny będzie miał miejsce przed nabyciem przez nie

zasobów o większym potencjale dla internacjonalizacji (np. w postaci powiązań zagranicznych)³³ (Nowiński, Rialp, 2013).

Jarosiński i Mierzejewska (2017) przeprowadzili badanie wśród 55 polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych³⁴. Celem badania było zidentyfikowanie czynników sukcesu tych przedsięwzięć. Zgodnie z przyjętymi założeniami, badaniem objęto te podmioty, które zostały założone między 1988 a 1997 rokiem z uwagi na fakt, że miało ono dotyczyć tych jednostek gospodarczych, które powstały w okresie transformacji gospodarczej w Polsce. Na podstawie wyników ankiety Jarosiński i Mierzejewska (2017) zidentyfikowali cztery główne czynniki sukcesu polskich start-upów wcześniej umiędzynarodowionych: (1) gotowość do osiągnięcia sukcesu³⁵, (2) odpowiedni produkt, (3) dobra znajomość branży, oraz (4) jasna wizja przedsiębiorstwa.

Inne badanie nad wczesną internacjonalizacją polskich start-upów przeprowadziły Kowalik i Baranowska-Prokop (2013), które bazowały na 10 podmiotach pochodzących w przeważającym stopniu z województwa mazowieckiego. Zdaniem badaczek, najczęstszymi impulsami do internacjonalizacji były zamówienie z rynku zagranicznego oraz odpowiedź kierownictwa na okazję płynącą z zagranicy. Co więcej, wśród wytypowanych przedsiębiorstw, aż 9 z nich rozpoczęło eksport do 3 lat od założenia działalności gospodarczej, a udział ich sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem

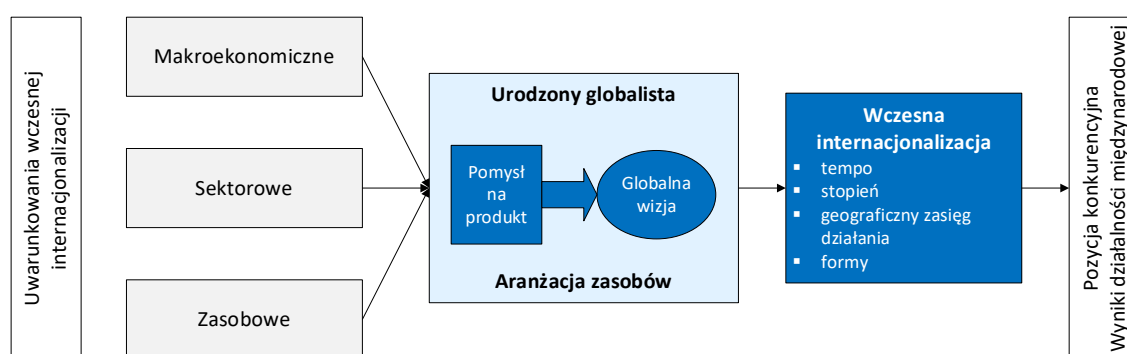
³³ Nowiński i Rialp (2013) używają terminu „*bricolage*” rozumianego w tym kontekście jako radzenie sobie z dostępnymi zasobami. Ponadto autorzy używają w pracy tzw. koncepcji „*organizational bricolage*”, zgodnie z którą przedsiębiorstwa ubogie w zasoby powinny korzystać z połączenia łatwo dostępnych zasobów (tj. tanich, darmowych, ogólnodostępnych).

³⁴ Warto w tym miejscu nadmienić, że badanie zostało podzielone na dwa etapy. W pierwszej turze przeprowadzono badanie pilotażowe na próbie pięciu warszawskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych w celu wyłonienia listy potencjalnych czynników sukcesu charakterystycznych dla tego typu podmiotów (w sumie utworzono listę dwudziestu potencjalnych czynników, które stały się częścią kwestionariusza ankietowego w drugim etapie). Z kolei druga tura badań odbyła się we wrześniu 2013 r. oraz objęła pięćdziesiąt pięć startupów wcześniej umiędzynarodowionych.

³⁵ Autorzy rozumieją „*gotowość do osiągnięcia sukcesu*” jako silne pragnienie sukcesu przejawiające się w niezwykle optymistycznym i entuzjastycznym podejściu do wszystkiego, co się robi oraz w dążeniu do celu pomimo wielu barier i niepowodzeń.

stanowił co najmniej 25%. Respondenci wskazali, że najczęstszym motywem zewnętrznym podejmowania ekspansji zagranicznej są głównie (1) pojawiające się nowe szanse w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej, (2) możliwości włączenia się w sieć dostawców i kooperantów korporacji międzynarodowych oraz (3) bliskość geograficzna (Kowalik, Baranowska-Prokop, 2013).

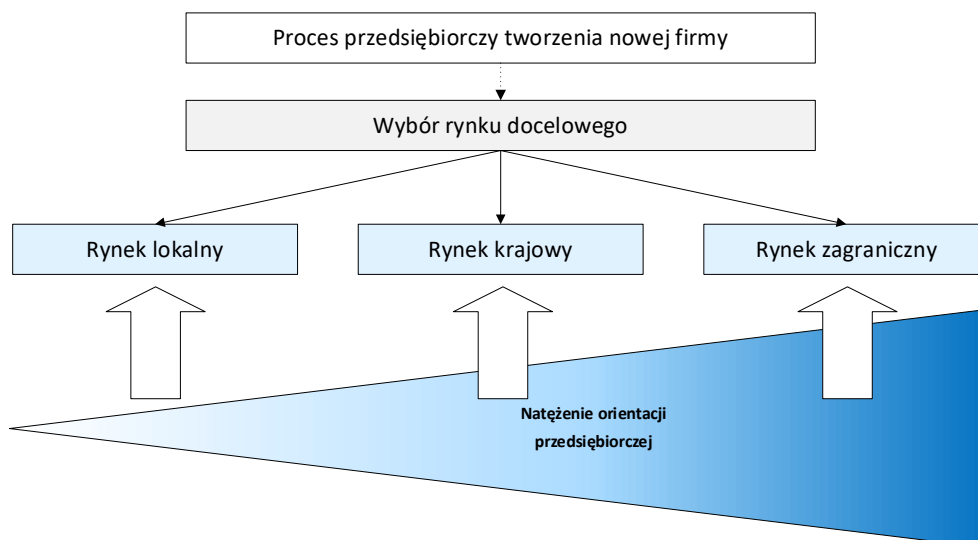
Od kilku lat liczba badań z zakresu wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów sukcesywnie rośnie. W polskiej literaturze przedmiotu można znaleźć niewiele modeli wczesnej internacjonalizacji. Z pewnością na uwagę zasługują modele Jarosińskiego (2013), Gaweł (2015) oraz Przybylskiej (2018).



Rysunek 25. Model wczesnej internacjonalizacji wg Jarosińskiego

Źródło: Jarosiński (2013, s. 334).

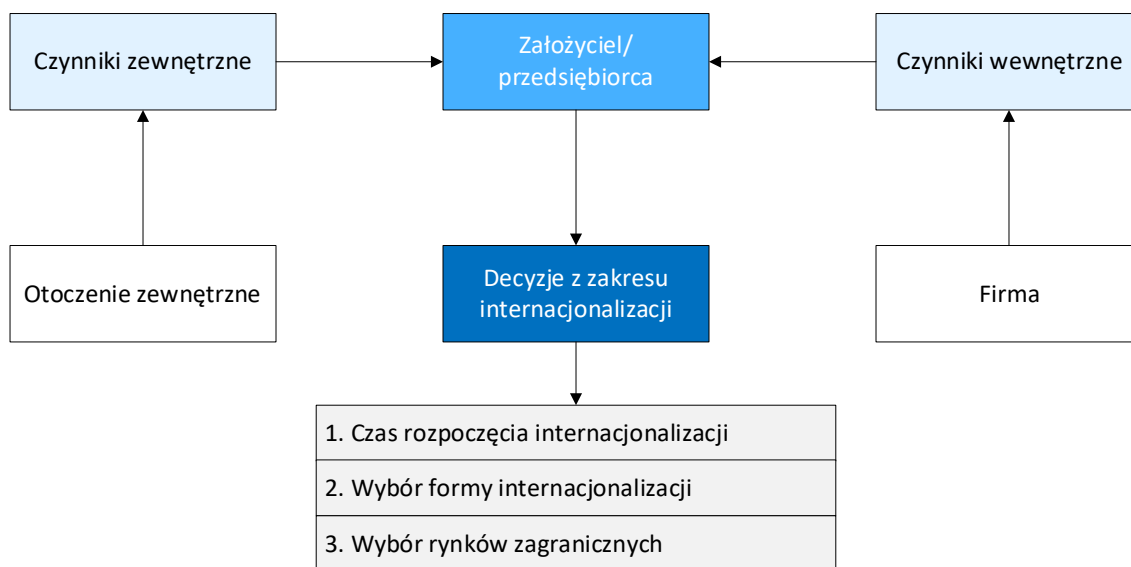
W swojej monografii Jarosiński (2013) proponuje autorski model wczesnej internacjonalizacji. Badacz zwraca uwagę na fakt, że wpływ na powstanie start-upów wczesnie umiędzynarodowionych mają przede wszystkim uwarunkowania makroekonomiczne, sektorowe oraz zasobowe (zob. Rysunek 25). Zdaniem Jarosińskiego (2013) nie mniej istotną rolę w modelu pełni przedsiębiorca, u którego pojawia się pomysł na produkt i powstaje globalna wizja przedsięwzięcia, a w konsekwencji zostaje utworzone przedsiębiorstwo wczesnie umiędzynarodowione.



Rysunek 26. Model wczesnej internacjonalizacji wyjaśnianej przez orientację przedsiębiorczą autorstwa Gaweł

Źródło: Gaweł (2015, s. 64).

Z kolei Gaweł (2015) proponuje model wczesnej internacjonalizacji wyjaśnianej przez orientację przedsiębiorczą. Autorka zaznacza, że przedsiębiorczy proces tworzenia nowego przedsięwzięcia związany jest przede wszystkim z wyborem odpowiedniego rynku docelowego. Gaweł (2015) twierdzi, że start-up ma do wyboru jeden z trzech rodzajów rynku, który zależy od stopnia natężenia orientacji przedsiębiorczej danej jednostki, przy czym w przypadku niskiego natężenia przedsiębiorstwo wybiera zazwyczaj rynek lokalny, przy średnim natężeniu rynek krajowy, natomiast przy wysokim natężeniu orientacji przedsiębiorczej wybór pada na rynek międzynarodowy (Gaweł, 2015) (zob. Rysunek 26). Bardziej szczegółowe badania przeprowadzili Wach, Głodowska i Maciejewski (2021), którzy wykazali, że orientacja przedsiębiorcza wpływa na innowacyjność umiędzynarodowionych przedsiębiorstw, przy czym oddziaływanie to przyjmuje postać krzywej U. Wpływ orientacji przedsiębiorczej na innowacje jest większy w przypadku przedsiębiorstw o dużym i małym zakresie internacjonalizacji, a mniejsze w wypadku średniego zakresu umiędzynarodowienia liczonego liczbą krajów, w których przedsiębiorstwo operuje.



Rysunek 27. Model wczesnej internacjonalizacji wg Przybylskiej

Źródło: Przybylska (2018, s. 125).

W oparciu o determinanty powstania Przybylska (2018) proponuje własny model wczesnej internacjonalizacji (zob. Rysunek 27). Jak sama autorka twierdzi, różni się on od powszechnie prezentowanych modeli przez innych badaczy. Przybylska (2018) wyróżnia w nim czynniki zewnętrzne i czynniki wewnętrzne. W modelu bardzo ważną rolę pełni przedsiębiorca, który odpowiedzialny jest za rozporządzanie wewnętrznymi i zewnętrznymi możliwościami w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych. Zdaniem badaczki, to właśnie on posiada wiedzę o rynkach zagranicznych, odpowiednie doświadczenie międzynarodowe oraz umiejętność wprowadzania innowacji, które są mu potrzebne do stymulowania rozwoju organizacji na arenie międzynarodowej poprzez podejmowanie decyzji o wczesnej internacjonalizacji przedsięwzięcia (Przybylska, 2018).

W literaturze przedmiotu można zaobserwować, że wczesna internacjonalizacja start-upów jest zjawiskiem nadal intensywnie badanym przez naukowców z całego świata, a w konsekwencji obszarem niewystarczająco wyeksplorowanym. Różnorodność podejść do wczesnej internacjonalizacji prezentowanych przez badaczy skutkuje tym, że cechują się wysokim stopniem fragmentaryczności. Badania nad wczesną internacjonalizacją wciąż są eksplorowane przez badaczy ze względu na dynamikę przemian gospodarczych związanych z postępowaniem digitalizacji, która wymusza na przedsiębiorstwach procesy dostosowawcze do zmieniających się warunków. Konsekwencją wspomnianych zmian jest to, że przedsięwzięcia muszą opierać swój rozwój na zasobach nie tylko materialnych (kapitał finansowy), ale również na tych, które mają wymiar niematerialny (tj. kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny). Stąd można podejrzewać, że kapitał intelektualny i finansowy może mieć przełożenie na ich skłonność do ekspansji zagranicznej.

Rozdział 3.

ROLA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I KAPITAŁU FINANSOWEGO WE WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJA START-UPÓW

Celem trzeciego rozdziału jest dokonanie syntezy studiów koncepcyjnych oraz empirycznych odnoszących się do określenia znaczenia kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów. Na początku, zostaną omówione definicje i typologie kapitału prezentowane przez badaczy na przestrzeni dekad. W kolejnych częściach tego rozdziału zostaną scharakteryzowane kapitał intelektualny i finansowy oraz zaprezentowane ich znaczenie we wczesnej internacjonalizacji start-upów w oparciu o światowy dorobek naukowy. W końcowej części rozdziału zostaną wyprowadzone hipotezy szczegółowe osobno dla kapitału ludzkiego, strukturalnego, relacyjnego oraz finansowego, co będzie stanowiło podstawę dla dalszych rozważań podjętych w niniejszej pracy.

3.1. Rodzaje kapitału w przedsiębiorstwie

W teorii ekonomii dominuje hipoteza, że celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku (Dutta, Radner, 1999) lub jak to inni określają maksymalizacja bogactwa, czyli maksymalizacja wartości bieżącej zysku (Hunt, Morgan, 1995)³⁶. Zgodnie z założeniami teorii ekonomii neoklasycznej kapitał, obok pracy i ziemi³⁷, jest jednym

³⁶ Warto w tym miejscu dodać, że w teorii przedsiębiorczości celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój, a nie zysk. Zgodnie z teorią przedsiębiorczości zysk jest narzędziem, a nie celem.

³⁷ Oprócz wspomnianych trzech podstawowych czynników produkcji, niektórzy badacze wyróżniają czwarty czynnik produkcji. Według Marshalla jest nim organizacja, z kolei dla Schumpetera przedsiębiorczość – zob. Krajewski, Milewski (2018). W obecnych czasach jednym z szczególnych czynników produkcji jest technologia.

z podstawowych czynników produkcji, które z kolei są w swojej istocie homogeniczne oraz doskonale mobilne (Hunt, Morgan, 1995).

Kapitał jest uznawany za jeden z najistotniejszych czynników determinujących prowadzenie przedsiębiorstwa niezależnie od tego w jakiej fazie rozwoju się znajduje (Grzywacz, 2012). Słowo kapitał prawdopodobnie pochodzi ze średniowiecza i było skróconą formą „*Capitalis pars debiti*”, a określenie to odnosiło się do pojęcia długu bądź sumy pieniędzy potrzebnych do rozpoczęcia działalności gospodarczej (Fisher, 1896; Marchewka, 2000). Jak zauważa Marchewka (2000) pierwotne określenia terminu „kapitał” były różnie interpretowane - w sposób uzasadniony budziły wiele kontrowersji (wybrane (neo)klasyczne definicje kapitału zostały zaprezentowane w Tabeli 14).

Tabela 14. Wybrane definicje kapitału w ujęciu (neo)klasyków ekonomii

Autor	Definicja
Hume (1752)	„...za kapitał uważa tylko dobra rzeczowe, pojęte jako wytworzone środki produkcji”
Turgot (1766)	„Kto... otrzymuje co roku więcej wartości niż potrzebuje wydać, może tę nadwyżkę odłożyć do rezerwy i zgromadzić ją. Te nagromadzone wartości są tym, co nazywamy kapitałem ”
Smith (1776)	„Cały zasób [człowieka] dzieli się zatem na dwie części. Ta część, która zgodnie z jego oczekiwaniami ma przynieść mu ten dochód, nazywana jest jego kapitałem ”
Ricardo (1817)	„ Kapitał jest to ta część bogactwa kraju, która jest zaangażowana w produkcję i składa się z żywności, odzieży, narzędzi, surowców, maszyn itp. niezbędnych do wykonania pracy”
Mill (1848)	„...oprócz podstawowych i powszechnych rekwizytów produkcji... istnieje jeszcze jeden... mianowicie nagromadzony wcześniej zasób produktów poprzedniej pracy. Ten nagromadzony zasób nazywamy kapitałem ”
Marx (1867)	„Wiemy, że środki produkcji i utrzymania, choć pozostają własnością bezpośredniego producenta, nie są kapitałem . Stają się one kapitałem tylko w okolicznościach, w których służą jednocześnie jako środki wyzysku i podporządkowania robotnik”
Walras (1874)	„Ogólnie kapitał to każdy rodzaj społecznego bogactwa, które nie jest w ogóle konsumowane lub które jest konsumowane dopiero po długim czasie, każdy towar ograniczony ilościowo, który przetrwa pierwszy użytek, na jaki jest przeznaczony, słowem, który służy do więcej niż jednego użytku”

Źródło: na podstawie Fisher (1896, s. 509-534) oraz Marchewka (2000, s. 117-120).

W ujęciu historycznym w ramach teorii kapitału można odróżnić dwa zasadnicze nurty „przedklasyczne”: (1) nurt odróżniający kapitał od pieniądza (Marchewka, 2000), oraz (2)

nurt utożsamiający kapitał z pieniądzem (Bochenek, 2016). W przypadku pierwszego nurtu, jego głównym przedstawicielem był Hume (1752), który w swojej pracy „O pieniądzu” odniósł się do pojęcia kapitału jako zasobu rzeczowego. Myśliciel zauważył, że stopa procentowa całkowicie zależy od ilości bogactw lub dostępnych zapasów, a nie od ilości pieniądza (Fisher, 1896). Z kolei drugi nurt ma swoje źródło w pieniężnej koncepcji kapitału (Marchewka, 2000), której prekursorem był Turgot (1766). Zdaniem tego myśliciela prowadzenie działalności rolnej lub przemysłowej zobowiązuje do posiadania kapitału, który można utożsamzić z zaoszczędzoną i zgromadzoną nadwyżką produkcji lub dochodu z pracy zarobkowej (Bochenek, 2016). Oba nurty wywarły istotny wpływ na poglądy Smitha (1776), który uważał, że kapitał powinien generować przychód, a jego wzrost powinien być głównym środkiem powiększania dobrobytu danego państwa. Przykładowo, wszelkie zasoby, które przynoszą przychód (np. statek handlowy) można uznać za kapitał, lecz te, które go nie generują (np. prywatny jacht) już nie (Fisher, 1896).

Współcześnie, można zauważyć, że pojęcie kapitału³⁸ jest wieloznaczne, stąd trudno dopatrzeć się jednej akceptowanej przez wszystkich badaczy definicji (Grzywacz, 2012). Niektórzy naukowcy, jak choćby Iwin-Garzyńska (2011) powołują się na definicję zaproponowaną przez Fishera (1906), według której kapitałem określa się *„każdy zasób, wszystko, co ma wartość i służy produkcji dóbr i usług, co ma znaczenie dla wzrostu i rozwoju gospodarki”*. Z kolei zdaniem Matysiaka (2008) w sensie ontologicznym kapitał *„jest procesem, czyli sekwencją określonych zdarzeń kinetycznych”*. Zdaniem badacza kapitał nie jest kategorią samoistną, a więc jest zależny od określonego systemu. Oprócz tego, Matysiak (2008) przywołuje również dwa ujęcia definicji kapitału zaproponowane przez Hicksa (1988), a mianowicie koncepcję materialistyczną oraz funduszową. Istotą tej pierwszej jest to, że kapitał jest

³⁸ Jak zauważają Lee i Shaw (2016) we współczesnej literaturze przedmiotu z zakresu przedsiębiorczości badacze dopiero niedawno przyjęli szersze spojrzenie na kapitał (por. Clercq, Voronov, 2009b; Clercq, Voronov, 2009a; Drakopoulou-Dodd, McDonald, McElwee, Smith, 2014).

definiowany jako „zasób dóbr realnych, za pomocą których w przyszłości można wytwarzać nowe dobra (lub użyteczności) zasobem dóbr istniejących w gospodarce w danym momencie”. Z kolei funduszowa koncepcja kapitału została zaczerpnięta z praktyki gospodarczej. Zgodnie z tą koncepcją, „kapitał jest funduszem ucieleśnionym w majątku” (Hicks, 1988; Matysiak, 2016). Marciniak (2013) proponuje ogólną definicję kapitału jako „zasobu (majątku), który właściciel angażuje w działalność gospodarczą na własny rachunek w celu uzyskania korzyści zwanych zyskiem”. Z kolei Woźniak-Sobczak (2006) przyjmuje za kapitał „każde dobro materialne i niematerialne, widzialne i niewidzialne, które ma potencjalne zdolności pomnażania swojej wartości”. Dobija (1998) postrzega kapitał jako wartość środków ekonomicznych skapitalizowanych w zasobach fizycznych i ludzkich, a więc definicja ta ukazuje kapitał jako kategorię abstrakcyjną, homogeniczną oraz będącą miernikiem wartości ekonomicznej. Z kolei dla Janasza (2008) kapitał to „suma abstrakcyjnych wartości majątku zaangażowanego w przedsiębiorstwie, która jest wyrażona w jego bilansie po stronie pasywów”. Braun (2017) zauważył, że zanim ekonomiści stworzyli własne definicje pojęcia "kapitał", był on powszechnie rozumiany jako pieniądze zainwestowane w przedsiębiorstwa przez ich właścicieli lub udziałowców, i nadal jest tak rozumiany w codziennej praktyce biznesowej i w potocznym języku. Badacz przywołuje w tym miejscu Hodgsona (2014), który z kolei argumentuje, że ekonomiści zlekceważyli naturę kapitału jako historycznie specyficzną cechę kapitalizmu, stosując pojęcie kapitału, które odnosi się do fizycznych działań związanych z procesem produkcji, a nie do działań akwizycyjnych przedsiębiorstw biznesowych.

Jak zauważa Grzywacz (2012) pojęcie kapitału może być rozważane na dwóch płaszczyznach: teoretycznej i empirycznej. W ujęciu teoretycznym kapitał to kategoria ekonomiczna utożsamiana z pojęciem wartości mającej zdolność do wzrostu, z kolei w ujęciu praktycznym kapitał odnosi się do terminu zasobów służących do procesu produkcji i wymiany (Grzywacz, 2012).

Zgodnie ze współczesną teorią ekonomii w przedsiębiorstwie kapitał występuje pod dwiema postaciami: zasobów materialnych, które tworzą większość składników majątkowych oraz mają odzwierciedlenie w bilansie danej organizacji, oraz zasobów niematerialnych, które obejmują swoim zakresem np. umiejętności (Kunasz, 2006). Z kolei Edvinsson (1997) wyróżnia dwa zasadnicze rodzaje kapitału, które tworzą wartość w przedsiębiorstwie: kapitał finansowy, który określa źródła jego pochodzenia, oraz kapitał intelektualny - znany również jako kapitał niefinansowy lub aktywa niematerialne. Oprócz wspomnianych dwóch rodzajów kapitału niektórzy badacze, wśród nich Krugman i Wells (2013), wyróżniają także kapitał rzeczowy (fizyczny, realny), który jest rozumiany jako majątek przedsiębiorstwa. Janasz (2008) twierdzi, że z perspektywy mikroekonomii wyróżnia się dwa typy kapitału: (1) kapitał realny (znany pod nazwą kapitału rzeczowego), oraz (2) kapitał finansowy (zwany również kapitałem pieniężnym). Co więcej badacz zauważa, że przedsiębiorstwa opierają swoją działalność także na kapitale, który ma formę niematerialną, mowa tu o kapitale nieuchwytnym (Janasz, 2008). Woźniak-Sobczak (2006) wyróżnia następujące typy kapitału: kapitał finansowy, rzeczowy, marki, intelektualny, ludzki oraz organizacyjny. Natomiast Sopińska (2007) wyróżnia cztery rodzaje kapitału: finansowy, fizyczny, ludzki oraz organizacyjny. Oprócz tego badaczka wspomina o typologii kapitału bazującej na zasobach materialnych i niematerialnych (Sopińska, 2007). Z kolei Ujwary-Gil (2009) uważa, że w odróżnieniu od „tradycyjnej”, współczesna gospodarka jest oparta przede wszystkim na wiedzy, a co z tego wynika nie tylko zasoby materialne odrywają kluczową rolę w budowaniu wartości przedsiębiorstwa, lecz również istotne znaczenie mają zasoby niematerialne. Zdaniem badaczki wspomniane zasoby powinny współdziałać ze sobą (efekt synergii) gdyż może to mieć pozytywny wpływ na wzrost ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa na danym rynku (Ujwary-Gil, 2009) (zob. Tabela 15). Podobnego zdania są Eckhardt i Shane (2003), którzy dodatkowo twierdzą, że tworzenie nowych przedsięwzięć jest uzależnione od dostępu do kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych. Z kolei Penrose (1959) uważa, że zasoby materialne

prezentują możliwości i mają charakter statyczny, z kolei zasoby niematerialne (np. umiejętności) mają charakter dynamiczny.

Harrison, Mason i Girling (2004) uważają, że z perspektywy zasobowej można zidentyfikować pięć kategorii zasobów: (1) kapitał ludzki, (2) kapitał organizacyjny, (3) kapitał społeczny, (4) kapitał fizyczny, oraz (5) kapitał finansowy. Pierwsze dwie wspomniane kategorie, tj. kapitał ludzki i kapitał organizacyjny odnoszą się do „wewnętrznej” bazy zasobów przedsiębiorstwa, z kolei trzy ostatnie odnoszą się do zewnętrznego pozyskiwania zasobów lub dostępu do nich.

Tabela 15. Wykorzystanie kapitału fizycznego oraz kapitału intelektualnego do wytwarzania produktów bądź usług

Cechy kapitału	Kapitał fizyczny	Kapitał intelektualny
Wykorzystanie w danym miejscu i czasie (wyłączność)	Nie może być wykorzystany w tym samym czasie w innym miejscu (np. transport samochodowy)	Może być wykorzystany w tym samym czasie wiele razy w różnych miejscach (np. oprogramowanie)
Mobilność	Niemobilny (zmienna), środki produkcji (urządzenia, maszyny) są mobilne, ale towarzyszą im wysokie koszty transportu	Bardzo mobilny (np. łącza UMTS „trzeciej generacji”), niskie koszty przesyłania informacji
Zużywalność	Ilość zasobów materialnych i kapitału finansowego jest ograniczona, wartość zasobów materialnych maleje wraz z użytkowaniem	Kumulacyjny charakter wiedzy powoduje, że wartość wiedzy rośnie wraz z jej ilością i częstotliwością wykorzystania (badania rozwojowe)
Ryzyko związane ze zwrotem zainwestowanych środków	Niższe	Wyższe
Koszty wykorzystania	Wyższe	Niższe (związane z nośnikiem np. w postaci płyty multimedialnej)
Przepisy prawne (podatkowe, prawa własności)	Stosunkowo łatwe do określenia	Trudne do określenia, związane z wirtualnym charakterem wymiany i identyfikacją twórcy pomysłu
Wielkość nakładów	Niższe	Wysokie
Przychody	Zmniejszające się wraz z zużyciem materiałowego wyposażenia i jego użytkowaniem	Rosnące wraz z liczbą użytkowników oraz korzyści uzyskanych dzięki wcześniejszym badaniom
Źródło ekonomicznego bogactwa	Kontrola i dostęp do zasobów	Wartość dodana

Źródło: Ujwary-Gil (2009, s. 15).

Zdaniem Woźniak-Sobczak (2005) kapitał w przedsiębiorstwie może pełnić funkcje (1) kreatywną (kapitał jest warunkiem kreowania biznesu), (2) finansową (kapitał jest źródłem finansowania przedsiębiorstwa), (3) strategiczną (dobór kapitału ma wpływ na strategię finansową przedsiębiorstwa), (4) rozwojową (pomnażany kapitał pozytywnie wpływa na rozwój przedsiębiorstwa), (5) roboczą (kapitał jest podstawą prowadzenia działalności gospodarczej), (6) dochodową (kapitał generuje dochód), (7) kosztową (kapitał generuje koszty) i (8) gwarancyjną (kapitał zabezpiecza spłatę zobowiązań jednostki gospodarczej).

Ze względu na specyfikę start-upów funkcjonujących w branży IT/ICT istotną rolę w kreowaniu wartości przedsięwzięcia odgrywają kapitał intelektualny i kapitał finansowy. Wynika to faktu, że start-upy, w przeciwieństwie do stabilnych i dużych przedsiębiorstw, posiadają znacznie bardziej ograniczony dostęp do zasobów finansowych, co w konsekwencji zmusza je do intensywnej eksploracji zasobów ukrytych (niematerialnych), takich jak wiedza, aby skutecznie móc działać na rynku (Park, LiPuma, 2020) oraz znacznie wcześniej się internacjonalizować (Autio, Sapienza, Almeida, 2000; Knight, Cavusgil, 2004; Zhou, 2007).

3.2. Znaczenie kapitału intelektualnego we wczesnej internacjonalizacji start-upów

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci zauważono, że kapitał intelektualny, znany również jako aktywo niematerialne (Keong Choong, 2008), odgrywa istotną rolę w budowaniu sukcesu przedsiębiorstw (Rosińska-Bukowska, 2019; Calza, Dezi, Schiavone, Simoni, 2014). Pomimo tego, że na przestrzeni ostatnich dekad koncepcji kapitału intelektualnego poświęca się wiele uwagi (Rosińska-Bukowska, 2020), można zaobserwować brak konsensusu dotyczącego jego składników i definicji (Choo Huang, Luther, Tayles, 2007). Kapitał intelektualny jest pojęciem multidyscyplinarnym, zatem

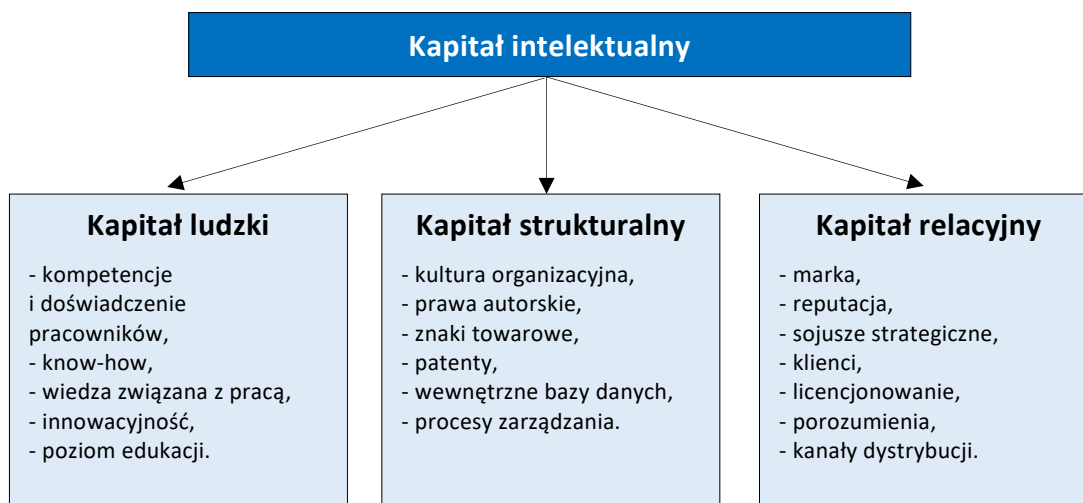
rozumienie jest zróżnicowane w różnych dyscyplinach związanych z biznesem. Choo Huang i in. (2007) przywołują definicję zaproponowaną przez OECD, wedle której kapitał intelektualny jest określany jako wartość ekonomiczna dwóch kategorii aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa, a mianowicie kapitału organizacyjnego (strukturalnego) oraz kapitału ludzkiego. Edvinsson (1997) uważa, że kapitał intelektualny to przede wszystkim wiedza, doświadczenie, procesy i technologie przedsiębiorstwa, relacje z klientami oraz umiejętności zawodowe.

Keong Choong (2008) twierdzi, że termin „kapitał intelektualny” jest definiowany głównie z dwóch perspektyw: (1) badaczy nie zajmujących się rachunkowością i (2) badaczy rachunkowości. W pierwszym ujęciu kapitał intelektualny stanowi różnicę pomiędzy wartością rynkową jednostki a wartością księgową. Z kolei dla badaczy rachunkowości termin kapitału intelektualnego zawiera dopełnienie wcześniej wspomnianej definicji o aktywa jednostki możliwe do zidentyfikowania i mierzonych pozycją księgową „wartości niematerialne i prawne” (z ang. *goodwill*). Shaikh (2004) postrzega kapitał intelektualny jako wiedzę, która może być przekształcona w wartość lub materiał intelektualny (wiedzę, informację, własność intelektualną i doświadczenie), które z kolei mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa. Kaufmann i Schneider (2004) zauważyli, że większość definicji kapitału intelektualnego prezentowanych w literaturze przedmiotu obejmuje w pewien sposób wiedzę i odnosi się do określonej formy wartości ekonomicznej, która jest związana z aktywami niematerialnymi.

Powszechnie przyjmuje się, że kapitał intelektualny stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej i innowacyjności przedsiębiorstw (Nadeem, 2020). Różne koncepcje teoretyczne wskazują, że wiedza (czy też rozumiane szeroko aktywo niematerialne) posiadana przez daną organizację jest kluczowym czynnikiem mającym wpływ na przetrwanie przedsiębiorstw i ich sukces w czasie (Jankowska, Bartosik-Purgat, Olejnik, 2021; Jankowska, Götz, Tarka, 2021). Wiedza zdaje się być istotna dla kapitału

intelektualnego, który przez część badaczy jest definiowany jako „wiedza i zdolność poznawcza zbiorowości społecznej” (Calza i in., 2014).

Zazwyczaj kapitał intelektualny można podzielić na trzy kategorie (zob. Rysunek 28): (1) kapitał ludzki, (2) kapitał strukturalny (znany również jako kapitał organizacyjny), oraz (3) kapitał relacyjny (znany również jako kapitał społeczny) (Crupi, Cesaroni, Di Minin, 2021; Kianto, Sáenz, Aramburu, 2017; Seetharaman, Lock Teng Low, Saravanan, 2004), które są związane z wiedzą osadzoną w jednostkach, strukturach organizacyjnych, procesach i systemach oraz relacjach i sieciach (Kianto i in., 2017). Jeśli chodzi o elementy składowe kapitału intelektualnego, wcześniejsi badacze byli zgodni co do tego, że kapitał intelektualny nie jest pojęciem jednowymiarowym, ale składa się z różnych poziomów (indywidualnego, organizacyjnego i sieciowego). W tym sensie, kapitał intelektualny nie ogranicza się tylko do wiedzy posiadanej przez jednostki, ale obejmuje również wiedzę zgromadzoną w bazach danych organizacji, procesach, systemach i powiązaniach biznesowych (Crupi i in., 2021).



Rysunek 28. Komponenty kapitału intelektualnego

Źródło: Seetharaman i in. (2004, s. 253).

Dotychczasowe teorie z zakresu kapitału intelektualnego podają, że kapitały ludzki, strukturalny i relacyjny są ważne nie tylko dla firm o ugruntowanej pozycji na rynku, lecz również dla start-upów, szczególnie w kontekście przetrwania na rynku (Calza i in., 2014). Peña (2002) stwierdził, że od momentu powstania start-upu za jego sukcesem stoją przede wszystkim kapitał ludzki przedsiębiorcy, a szczególnie jego wysiłki i posiadana przez niego wiedza, które we wczesnej fazie istnienia przedsięwzięcia wpływają pozytywnie na wyniki biznesowe start-upu. Badacz zauważył również, że na wczesnym etapie rozwoju start-upu, a więc od jego utworzenia przez kolejnych kilka lat, pojawia się kapitał organizacyjny (tj. atrybuty własne przedsięwzięcia) i kapitał relacyjny (tj. relacje z interesariuszami zewnętrznymi), które uzupełniają kapitał ludzki organizacji (Peña, 2002). Te trzy rodzaje kapitału są ze sobą ściśle powiązane, a każdy z nich przyczynia się do wzmocnienia pozostałych. Bazując na wynikach badań przeprowadzonych wśród 114 hiszpańskich start-upów Peña (2002) stwierdził, że elementy kapitału ludzkiego przedsiębiorcy, tj. edukacja, wcześniejsze doświadczenie biznesowe oraz poziom motywacji wpływają pozytywnie na wyniki tych przedsięwzięć. Podobnie elementy kapitału organizacyjnego (tj. zdolność przedsięwzięcia do szybkiego przystosowania się do zmian, zdolność do wdrażania odpowiednich strategii) i kapitału relacyjnego (np. skuteczna interakcja z różnego rodzaju interesariuszami w pierwszych latach działalności gospodarczej) są pozytywnie związane ze wzrostem start-upu (Peña, 2002).

3.2.1. Kapitał ludzki

Pojęcie kapitału ludzkiego odnosi się nie tylko do terminu wiedzy, talentu oraz doświadczenia pracowników danej organizacji (Calza i in., 2014), ale również obejmuje swoim zakresem m.in. poziom kreatywności i umiejętności rozwijania pomysłów, które znajdują się w danej jednostce gospodarczej i są przez nią wykorzystywane (Prajogo,

Oke, 2016). Seetharaman i in. (2004) utożsamiają kapitał ludzki z kompetencjami pracowników, które obejmują zdolność do działania w różnych sytuacjach w celu tworzenia zarówno materialnych, jak i niematerialnych wartości. Hormiga, Batista-Canino i Sánchez-Medina (2011) zauważają, że kapitał ludzki jest częścią wiedzy, którą przedsiębiorstwo traci, gdy jej pracownicy odchodzą z pracy i w związku z tym pojawiają się trudności z zatrzymaniem tego kapitału w organizacji. Kapitał ludzki jest prawdopodobnie najważniejszym wymiarem kapitału intelektualnego (Calza i in., 2014; Korsakienė, Liučvaitienė, Bužavaitė, Šimelytė, 2017), a badania empiryczne potwierdzają, że ma on pozytywny wpływ na lepsze wyniki przedsięwzięcia (Scafarto, Ricci, Scafarto, 2016; Stucki, 2016).

Knight i Liesch (2016) zaznaczają, że kapitał ludzki odgrywa istotną rolę w procesie internacjonalizacji start-upów. Podobnego zdania są również Buzavaite i Korsakiene (2019), które podkreślają, że wpływa on zarówno na identyfikację, jak i wykorzystanie możliwości międzynarodowych. Start-upy realizujące ścieżkę wczesnej internacjonalizacji muszą rozwijać wysoki poziom zdolności absorpcyjnych, aby szybciej przetwarzać i internalizować informacje rynkowe (Sapienza, Autio, George, Zahra, 2006). Z kolei Onkelinx, Manolova i Edelman (2016a) stawiają hipotezę, że poziom kapitału ludzkiego będzie się różnił w zależności od strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa i będzie miał duże znaczenie dla przedsięwzięć wczesnie umiędzynarodowionych. Badacze twierdzą, że start-upy międzynarodowe nie mają czasu na organiczne rozwijanie zdolności organizacyjnych w zakresie internacjonalizacji, których brak rekompensują sobie poprzez indywidualne doświadczenie i umiejętności zawarte w kapitale ludzkim (Onkelinx i in., 2016a). Jak zaznaczają Onkelinx i in. (2016) dodatkowy kapitał ludzki przekłada się na większą intensywność eksportu. Podobnie uważa Stucki (2016), który twierdzi, że kapitał ludzki założycieli wpływa nie tylko na ogólne wyniki przedsiębiorstwa, ale jest również kluczowy dla działalności eksportowej start-upów. Kapitał ludzki założycieli jest

bezpośrednio związany ze zdolnością firmy do rozpoznawania i wykorzystywania możliwości rynku zagranicznego oraz do zarządzania operacjami biznesowymi poza granicami państwa, a więc może stymulować skłonność start-upów do eksportu (Stucki, 2016).

Dar i Mishra (2021) uważają, że poziom wykształcenia, wiedza, umiejętności oraz doświadczenie międzynarodowe³⁹, jako wymiary kapitału ludzkiego, są istotnymi predyktorami internacjonalizacji. Manolova, Brush, Edelman i Greene (2002) twierdzą, że istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji może mieć międzynarodowa orientacja menedżerów mierzona czasem pobytu zagranicą z powodu podjętych studiów lub zatrudnienia.

Do ciekawych wniosków doszli Cannone i Ughetto (2014), którzy zauważyli, że wiedza doświadczalna zakumulowana przez przedsiębiorcę w wyniku posiadanego przez niego wcześniejszego międzynarodowego doświadczenia zawodowego odgrywa ważną rolę we wczesnej internacjonalizacji. Podobnego zdania są również Isidor, Schwens i Kabst (2011), którzy uważają, że wykształceni menedżerowie z doświadczeniem międzynarodowym szybko dostrzegają szansę internacjonalizacji dla przedsiębiorstwa. Zazwyczaj można się spodziewać, że wcześniejsze międzynarodowe doświadczenie biznesowe jest ważne dla zapewnienia trwałego rozwoju przedsięwzięcia, gdyż przedsiębiorcy będą unikać wcześniejszych błędów w nowym przedsięwzięciu lub poprawiać decyzje biznesowe (Peña, 2002). Podobnie Wach i Głodowska (2021) wykazali, że cechy społeczno-demograficznych i psychokognitywne przedsiębiorcy mają wpływ na przebieg procesu internacjonalizacji. Inne badania również potwierdzają pozytywny wpływ wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego na zaangażowanie

³⁹ Dar i Mishra (2021) zauważają, że niektórzy naukowcy pomijają w swoich badaniach „wiedzę” jako składnik kapitału ludzkiego i zamiast tego stosują termin „edukacja”.

przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną (np. Athanassiou, Nigh, 2002; Herrmann, Datta, 2005; Ibeh, Young, 2001). Chandra, Styles i Wilkinson (2009) twierdzą, że im więcej wcześniejszego doświadczenia i wiedzy posiada założyciel przedsięwzięcia, tym większe prawdopodobieństwo, że start-up będzie świadomie poszukiwać i identyfikować nowe międzynarodowe możliwości. Knight i Liesch (2016) również potwierdzają, że wczesna internacjonalizacja start-upów może wynikać z posiadanych przez założycieli wyróżniających zdolności przedsiębiorczych, wiedzy i wcześniejszych doświadczeń w zarządzaniu na rynkach. Dlatego też, bazując na powyższych rozważaniach można wysunąć następujące hipotezy szczegółowe:

- H1a:** Polskie start-upy, których założyciele/kadra zarządzająca mają wyższy poziom wykształcenia przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H1b** Polskie start-upy, których założyciele/kadra zarządzająca posiadają wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

3.2.2. Kapitał strukturalny

W ramach kapitału intelektualnego możemy wyróżnić również kapitał strukturalny (Seetharaman i in., 2004). Kapitał strukturalny jest własnością danej organizacji, która powinna go wykorzystywać do wspierania pracowników w procesie uczenia się nowych rzeczy oraz wzmacnianiu własnych talentów. W literaturze przedmiotu jest on znany również po nazwę kapitału organizacyjnego, gdyż odnosi się do aktywów organizacyjnych, które nie są zależne od jednostek. Kapitał strukturalny swoim zakresem obejmuje przede wszystkim systemy, oprogramowanie, procesy i patenty w danej jednostce gospodarczej. Zarówno Seetharaman i in. (2004), jak i Nawaz,

Naghavi, Mubarik i Reza (2021) twierdzą, że kapitał organizacyjny reprezentuje wiedzę zakorzenioną w procesach organizacyjnych, strukturach, które z kolei obejmują swoim zakresem również kulturę organizacyjną, prawa autorskie, znaki towarowe, wewnętrzne bazy danych oraz systemy komputerowe i firmowe intranety. Ulubeyli i Yorulmaz (2020) uważają, że kapitał strukturalny to infrastruktura wspierająca zasoby ludzkie i wiedzę w danej organizacji. Oprócz wymienionych wcześniej przez innych badaczy składowych kapitału organizacyjnego, naukowcy dodają również plany rozwoju biznesu, strukturę organizacyjną oraz strategię przedsiębiorstwa. Zdaniem Hsu i Wang (2012) kapitał strukturalny można podzielić na dwa elementy: (1) procesy organizacyjne, oraz (2) systemy informacyjne. W tym przypadku proces organizacyjny odnosi się do sposobów, w jaki ludzie faktycznie wykorzystują informacje lub zasoby wiedzy dostępne dla nich w miejscu pracy, z kolei systemy informacyjne odnoszą się do technologii informacyjnej wykorzystywanej w zarządzaniu wiedzą.

Zakery i Saremi (2021) zauważają, że przedsięwzięcia mogą przekształcić posiadane doświadczenia i relacje w aktywa strukturalne wspierające ich działalność międzynarodową. Nawaz i in. (2021) twierdzą, że podmioty z wysoce nienaruszonym procesem biznesowym, niezawodnymi systemami ERP (w tym CRM)⁴⁰ i strategiami organizacyjnymi znacznie lepiej radzą sobie z trudnościami i wyzwaniem podczas internacjonalizacji. Z kolei Zhang i Tansuhaj (2007) są zdania, że w ramach kapitału strukturalnego szczególnie istotne znaczenie ma kultura organizacyjna i możliwości technologii informacyjnej, które mogą stanowić źródło wczesnej internacjonalizacji przedsięwzięć. Kumar i Sharma (2018) również postrzegają źródła wczesnej internacjonalizacji w silnej kulturze organizacyjnej. Zdaniem badaczy istotne znaczenie

⁴⁰ Skrót ERP pochodzi z języka angielskiego (Enterprise Resources Planning) i w wolnym tłumaczeniu oznacza planowanie zasobów przedsiębiorstwa, z kolei skrót CRM (z ang. *Customer Relationship Management*) oznacza zarządzanie relacjami z klientami.

ma tutaj kultura oparta na dzieleniu się, gdyż może ona zachęcać pracowników do korzystania z sieci kontaktów które posiada start-up, a w dalszej konsekwencji może ułatwiać dostęp do zasobów i wyostrzyć czujność pracowników na możliwości pojawiające się na rynkach zagranicznych. Ponadto Kumar i Sharma (2018) zauważyli, że kultura organizacyjna start-upów wczesnie umiędzynarodowionych charakteryzująca się ciągłym wspieraniem procesu uczenia się pracowników jest pozytywnie związana z ich skłonnością do internacjonalizacji. Z kolei zespół Korsakiené i in. (2017) bazując na wynikach własnych badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli biznesu i nauki doszli do wniosku, że m.in. technologie produktowe, proces tworzenia strategii oraz kultura i struktura organizacyjna jednostki mogą pełnić ważną rolę w procesie internacjonalizacji przedsięwzięć. W kontekście kapitału strukturalnego Cho i Kim (2017) sugerują, że ochrona praw własności intelektualnej może przynosić zdecydowanie więcej korzyści przedsięwzięciom bardziej zorientowanym na eksport w zakresie rozwoju innowacji technologicznych. Z kolei Rienda, Ruiz-Fernández i Carey (2021) twierdzą, że przedsiębiorstwa posiadające zarejestrowany znak towarowy są bardziej obecne na rynkach międzynarodowych, co przekłada się również na ich lepsze wyniki. Podobnego zdania są Gassmann i Keupp (2007), którzy podkreślają znaczenie ochrony praw własności intelektualnej dla wczesnej internacjonalizacji start-upów. Chetty i Campbell-Hunt (2004) zauważają, że strategia innowacji jest więc głównym motorem wczesnej internacjonalizacji wśród start-upów. Mają one również jasną strategię marketingową, która obejmuje m.in. budowanie marki i ochronę własności intelektualnej (Chetty, Campbell-Hunt, 2004). Wobec tego można wysunąć następujące hipotezy szczegółowe:

H2a: Polskie start-upy, które wspierają finansowo edukację swoich pracowników przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

- H2b:** Polskie start-upy, które posiadają przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H2c:** Polskie start-upy, które mają zarejestrowany co najmniej jeden patent, znak towarowy lub/i prawa autorskie przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H2d:** Polskie start-upy, które których strategia personalna opiera się na zatrudnianiu pracowników pochodzących z zagranicy przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

3.2.3. Kapitał relacyjny

Kluczową rolę w procesie internacjonalizacji przedsiębiorzeń pełni również kapitał relacyjny⁴¹. Kapitał relacyjny to inaczej wiedza, która znajduje się w relacjach między organizacją a jej grupami odniesienia (Hormiga i in., 2011). Zdaniem Calza i in. (2014) głównymi grupami odniesienia dostarczającymi organizacjom kapitału relacyjnego są dostawcy, klienci oraz interesariusze społeczni. Z kolei Sharabati, Naji Jawad i Bontis (2010) doprecyzowują, że kapitał relacyjny jako składnik kapitału intelektualnego to wiedza osadzona w zewnętrznych relacjach przedsiębiorstwa z agentami, klientami, dostawcami, konkurentami, partnerami, udziałowcami, stowarzyszeniami przemysłowymi, społeczeństwem, rządem. Ulubeyli i Yorulmaz (2020) twierdzą, że kapitał relacyjny ma kluczowe znaczenie dla organizacji, gdyż pomaga tworzyć wartość organizacyjną poprzez łączenie wewnętrznych zasobów intelektualnych z zewnętrznymi interesariuszami, co jest zbieżne z wnioskami Hormiga i in. (2011),

⁴¹ Zdaniem Crupi i in. (2021) w literaturze przedmiotu kapitał relacyjny znany jest również jako kapitał społeczny.

którzy potwierdzają, że kapitał relacyjny opiera się na założeniu, że przedsięwzięcia nie mogą być traktowane jako odizolowane systemy, ale raczej jako podmioty w dużym stopniu zależne od relacji, które budują w swoim otoczeniu. Seetharaman i in. (2004) zauważają, że kapitał relacyjny obejmuje zewnętrzne aspekty generowania przychodów przez przedsiębiorstwa. Przykładowo, klienci będą skłonni zapłacić więcej za markę o ugruntowanej pozycji rynkowej i reputacji niż za markę mniej znaną.

Kapitał relacyjny odgrywa kluczową rolę we wczesnej internacjonalizacji start-upów (Ulubeyli, Yorulmaz, 2020), ponieważ skuteczne relacje rekompensują znaczną część niedoboru zasobów w tych jednostkach (Zakery, Saremi, 2021). Jak zauważają Zakery i Saremi (2021) start-upy mogą zwiększyć swoje kapitały relacyjne, tworząc strategiczne sojusze z innymi podmiotami krajowymi w celu skutecznej obecności na rynkach zagranicznych, uczestnicząc w sieciach i spotkaniach biznesowych, a nawet ustanawiając skuteczne powiązania z organami zarządzającymi kraju goszczącego. Wynikać to może z faktu, że im wyższy poziom kapitału relacyjnego w organizacji, tym większe wzajemne zaufanie i tym mniejsze ryzyko oportunistów między uczestnikami w zakresie dzielenia się wiedzą (Ryan, Evers, Smith, Andersson, 2019). Federico, Kantis, Rialp i Rialp (2010) podkreślają, że dowody empiryczne pochodzące ze studiów przypadków potwierdzają, że kapitał relacyjny ma znaczenie dla zachowań eksportowych. Naukowcy powołują się przy tym na badania Sharma i Blomstermo (2003), którzy stwierdzili, że przyczyn znaczenia kapitału relacyjnego dla procesu internacjonalizacji należy szukać w m.in. istniejących sieciach, które mogą zapewnić dostęp do informacji o zagranicznych rynkach i mogą pomóc w identyfikacji potrzeb potencjalnych międzynarodowych klientów. Co więcej Sharma i Blomstermo (2003) uważają, że sieci mogą być użytecznym sposobem na znalezienie potencjalnych partnerów za granicą oraz mogą pomóc w identyfikacji nowych międzynarodowych możliwości biznesowych. Podmioty gospodarcze usytuowane centralnie w sieci otrzymują więcej lepszej i wcześniejszej wiedzy w porównaniu do swoich

konkurentów, co w konsekwencji może mieć wpływ na proces internacjonalizacji start-upów (Sharma, Blomstermo, 2003).

Federico i in. (2010), przyjmując perspektywę zasobową, zauważają, że to właściwie przedsiębiorcy/założyciele stanowią wyjątkowe zasoby organizacji. Unikalność ta wynika głównie z kapitału ludzkiego i relacyjnego tych osób. Przedsiębiorcy mogą pomóc w stworzeniu krytycznego poziomu zdolności specyficznych dla firmy, które umożliwiają ich organizacjom zaangażowanie na rynkach międzynarodowych od samego początku ich istnienia. Jardon i Molodchik (2017) zauważyli, że kapitał relacyjny ma istotny i pozytywny wpływ na każdym etapie internacjonalizacji. Z kolei Cannone i Ughetto (2014) potwierdzili bazując na 445 zaawansowanych technologicznie start-upach międzynarodowych, że sieci powiązań biznesowych pozytywnie wpływały na zakres internacjonalizacji tych przedsięwzięć. Kirwan i in. (2019) twierdzą, że skupienie przedsiębiorcy/założyciela start-upu w różnego rodzaju sieciach biznesowych ułatwia i przyspiesza proces internacjonalizacji przedsięwzięcia, gdyż są one źródłem identyfikacji nowych zagranicznych możliwości. Jak zauważają badacze, istnienie sieci jest kluczowym czynnikiem w zdobywaniu lokalnej wiedzy potrzebnej do konkurowania na arenie międzynarodowej (Kirwan i in., 2019). Do ciekawych wniosków doszli Hitt, Bierman, Uhlenbruck i Shimizu (2006), którzy wskazują, że kapitał relacyjny oparty na powiązaniach z zagranicznymi rządami ma pozytywny wpływ na internacjonalizację, ale negatywny na wyniki firmy. Z kolei Han (2007) zauważa, że start-upy są w stanie się umiędzynaradawiać oszczędzając czas i koszty poprzez generowanie i utrzymywanie optymalnych relacji z interesariuszami. Podobnie uważają Kim, Basu, Naidu i Cavusgil (2011), którzy twierdzą, że start-upy wcześniej umiędzynarodowione posiadając dogłębną wiedzę na temat potrzeb klientów, mogą pomóc znaleźć innowacyjne rozwiązania ich problemów. Te przypuszczenia potwierdza Monteiro (2019), który twierdzi, że firmy wzrostowe kładą nacisk na spersonalizowane kontakty z klientami

i dążą do poprawy ich satysfakcji, a nie skupiają się tylko na redukcji kosztów. Z kolei Baier-Fuentes, Hormiga, Amorós i Urbano (2018) zaobserwowali, że wśród hiszpańskich przedsiębiorstw istnieje pozytywna relacja pomiędzy faktem, że dany start-up został założony przez partnerów biznesowych a wczesną internacjonalizacją. Bazując na powyższych rozważaniach można wysunąć następujące hipotezy szczegółowe:

- H3a:** Polskie start-upy założone przez grupę osób/partnerów przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H3b:** Polskie start-upy pozyskujące wiedzę na temat zadowolenia klientów z produktów/usługi, które z kolei polecają je innym osobom/podmiotom przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

3.3. Znaczenie kapitału finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów

W kontekście teorii przedsiębiorczości kapitał finansowy pełni kluczową rolę w rozwoju jednostki gospodarczej. Grzywacz (2012) zauważa, że „kapitał finansowy” to pojęcie przede wszystkim blisko związane z określaniem źródeł jego pochodzenia. Z kolei dla Janasza (2008) to suma środków finansowych przeznaczona na inwestycję. Kapitał finansowy od dawna jest identyfikowany w literaturze z zakresu przedsiębiorczości jako determinanta sukcesu nowych przedsięwzięć (Kirwan i in., 2019), a jego brak stanowi kluczowy czynnik zniechęcający do rozpoczynania nowej działalności gospodarczej na wczesnych etapach cyklu życia organizacji (Cassar, 2004; Clarysse, Bruneel, 2007).

Zgodnie z podejściem zasobowym, źródła finansowania i struktura kapitału start-upów są istotne, ponieważ mogą zadecydować o przyszłym sukcesie lub porażce tych przedsięwzięć (Cassar, 2004; Davila, Foster, Gupta, 2003). Innowacyjne start-upy

borykają się z wieloma ograniczeniami - głównie natury finansowej (Bosch, Holmström Olsson, Björk, Ljungblad, 2013), co w konsekwencji może mieć wpływ na ich przetrwanie na rynku (Salamzadeh, Kawamorita Kesim, 2015). Baltrunaite i Sekliuckiene (2020) zauważają, że te podmioty powstają najczęściej w oparciu o nowe idee poddając cały biznes presji innowacji i zakłóceń. Znaczna liczba tego typu podmiotów zmierza w kierunku globalnym, angażując się w działalność międzynarodową (Bailetti, 2012; Bürgel, Fier, Licht, Murray, 2004). Ponadto jak nadmienia Cassar (2004), wykazano, że decyzje kapitałowe podejmowane przez start-upy w zakresie wykorzystania kapitału dłużnego i własnego mają istotny wpływ na działalność przedsiębiorstwa, ryzyko niepowodzenia, wyniki przedsięwzięcia oraz potencjał ekspansji przedsiębiorstwa, a to w dalszej konsekwencji przekłada się na gospodarkę, szczególnie w kontekście zatrudnienia, konkurencji, innowacyjności i współpracy międzynarodowej (Cassar, 2004).

Wiele badań wykazało, że rozwój start-upów jest ograniczony przez brak dostępu do formalnych źródeł finansowania (np. Aga, Reilly, 2011; Akyüz, Akyüz, Serin, Cindik, 2006). Wynika to w głównej mierze z niedoskonałości rynku leżących u podstaw nowych przedsięwzięć oraz związane jest ze znacznymi asymetriami informacyjnymi (Kirwan i in., 2019; Robb, Robinson, 2014; Waleczek, Zehren, Flatten, 2018). Jak zauważają Winborg i Landström (2001) w wielu badaniach wspomina się o luce finansowej, przed którą stoją małe przedsiębiorstwa, w kontekście problemów z przyciągnięciem długoterminowego finansowania od podmiotów rynkowych, takich jak banki i fundusze venture capital. Kirwan i in. (2019) argumentują tym, że nowopowstającym przedsięwzięciom brakuje spektakularnych osiągnięć, na których mogłyby oprzeć swoją siłę przetargową w negocjacjach z inwestorami.

W gospodarce światowej można zauważyć, że utrudniony (nierzadko nawet brak) dostępu do finansowania dla start-upów poskutkowało powstaniem wielu organizacji udzielających wsparcia finansowego dla tego typu przedsięwzięć (Kirwan i in., 2019).

W ciągu ostatnich dziesięcioleci byliśmy świadkami pojawienia się wielu publicznych i prywatnych instytucji, które po dziś dzień dostarczają kapitału innowacyjnym przedsiębiorstwom, jakimi są start-upy (Kirwan i in., 2019). Współcześnie, tradycyjne modele finansowania przedsiębiorczości obejmują swoim zakresem przeważnie nieformalne inwestycje dokonywane przez samych założycieli (tj. samofinansowanie; z ang. *financial bootstrapping, self-financing*) (Ebben, Johnson, 2006) - w tym pożyczki od przyjaciół, rodziny i kolegów (z ang. *family and friends loans*) (Zavatta, 2008), finansowanie publiczne (fundusz załączkowy; z ang. *seed capital*) oraz inwestycje venture capital w obiecujące firmy przedsiębiorcze, zwłaszcza w krajach rozwiniętych (Fernandez, 2021). Oprócz tego, w ciągu ostatniej dekady na znaczeniu zyskały również inne nowe alternatywne procedury dostępu do finansowania start-upów: np. za pośrednictwem tzw. aniołów biznesu (Zinecker, Skalicka, Balcerzak, Pietrzak, 2021), mikrofinansowania (Bruton, Khavul, Siegel, Wright, 2015), udzielanych pożyczek społecznościowych (z ang. *peer-to-peer lending*) oraz crowdfundingu udziałowego (Cumming, Deloof, Manigart, Wright, 2019; Cumming, Groh, 2018; Fernandez, 2021).

Ebben i Johnson (2006) twierdzą, że prawdopodobnie w zdecydowanej większości innowacyjne start-upy nie są odpowiednimi partnerami biznesowym dla inwestycji venture capital, czy inwestycji aniołów biznesu. Wynika to w głównej mierze z faktu, że właściciele start-upów nie mają wystarczającego doświadczenia pozyskiwaniu ich na rynku. Aby poradzić sobie z ograniczeniami oraz zachować własność i kontrolę nad przedsięwzięciem, twórcy start-upów nierzadko opracowują własne metody pozyskiwania niezbędnych zasobów minimalizując udział zewnętrznego finansowania dłużnego i udziałowego w strukturze kapitału (Ebben, Johnson, 2006; Loane, Bell, McNaughton, 2007). Jedną z tych metod jest tzw. bootstrapping finansowy (z ang. *financial bootstrapping*), który przez Winborg i Landström (2001) rozumiany jest jako metoda/środek pozyskiwania potrzebnych przedsiębiorstwu zasobów bez polegania

na długoterminowym finansowaniu zewnętrznym⁴². Jak zauważają Neeley i van Auken (2010) finansowanie z wykorzystaniem metod bootstrappingu finansowego niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których wymienia się: (1) łatwość, (2) wygoda, (3) minimalne wymagania, oraz (4) brak biznesplanu lub wymaganego zabezpieczenia. Bootstrapping finansowy zdaje się być szczególnie ważny dla małych przedsiębiorstw z uwagi na ich brak dostępu do rynków kapitałowych i trudności w pozyskiwaniu kapitału. W przeciwieństwie do tradycyjnych źródeł, bootstrapping umożliwia małym podmiotom, takim jak start-upy, na lewarowanie aktywów poprzez zawieranie nieformalnych porozumień, takich jak np. pożyczanie sprzętu, współużytkowanie przestrzeni, opóźnianie płatności na rzecz kontrahentów, szybkie fakturowanie, korzystanie z osobistych kart kredytowych, dokonywanie wspólnych zakupów oraz pożyczanie pieniędzy od krewnych lub przyjaciół (Neeley, van Auken, 2010). Zatem metody bootstrappingu obejmują kombinację technik, które zmniejszają całkowite wymagania kapitałowe, poprawiają przepływy pieniężne i wykorzystują osobiste/prywatne źródła finansowania. Winborg i Landström (2001) zwrócili uwagę na fakt, że istnieje wiele metod bootstrappingu finansowego, które można pogrupować w następujący sposób: (1) finansowanie i zasoby zapewnione przez właściciela, (2) metody zarządzania należnościami, (3) dzielenie się zasobami lub ich pożyczanie od innych firm, (4) opóźnianie płatności, (5) minimalizacja zasobów zainwestowanych w zapasy poprzez formalne procedury, (6) korzystanie z dotacji rządowych. Z kolei Ebben i Johnson (2006), bazując na ankiecie zaprezentowanej w pracy Winborg i Landström (2001), wyróżnili cztery grupy metod bootstrappingu finansowego: (1) metody związane z klientem, (2) opóźnianie płatności, (3)

⁴² Jedną z pierwszych definicji bootstrappingu finansowego zaprezentowali Freear, Sohl, Wetzel (1995), którzy uznali tę metodę jako wysoce kreatywne sposoby pozyskiwania i wykorzystania zasobów bez konieczności pożyczania pieniędzy lub pozyskiwania finansowania kapitałowego z tradycyjnych źródeł.

finansowanie i zasoby związane z właścicielem, (4) wspólne wykorzystywanie zasobów z innymi firmami. Co więcej, Ebben i Johnson (2006) zauważyli, że na przestrzeni lat wzrosło znaczenie pierwszej spośród wymienionych grup bootstrappingu, podczas gdy zastosowanie pozostałych trzech metod znacząco się zmniejszyło.

W literaturze przedmiotu poświęconej przedsiębiorczości panuje zgoda co do tego, że zdecydowana większość małych przedsiębiorstw wykorzystuje metody bootstrappingu w finansowaniu własnych przedsięwzięć. Należy zaznaczyć jednak, że ta technika nie jest zarezerwowana wyłącznie dla nowych firm (Ebben, 2009). Pomimo szerokiego zastosowania w praktyce, w literaturze poświęconej przedsiębiorczości znacznie więcej uwagi poświęcono aspektom związanym z inwestycjami przez venture capital oraz aniołów biznesu niż bootstrappingowi finansowemu (Ebben, 2009). Z kolei Harrison i in. (2004) zauważyli, że z technik bootstrappingu finansowego korzystają również duże przedsiębiorstwa, które w przeciwieństwie do mniejszych podmiotów, takich jak start-upy, stosują inne strategie. Start-upy znacznie częściej stosują i doceniają techniki bootstrappingu ograniczające koszty, podczas gdy większe jednostki częściej wykorzystują relacje oparte na łańcuchu wartości (Harrison i in., 2004).

W przeciwieństwie do tradycyjnego poglądu, że brak dostępu do finansowania stawia start-upy w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej (ogranicza przetrwanie, wzrost i wyniki finansowe), to właściwie bootstrapping finansowy może pomóc tym młodym innowacyjnym przedsięwzięciom w osiągnięciu sukcesu (Ebben, 2009), a więc paradoksalnie, jego stosowanie może mieć pozytywny wpływ na wyniki start-upu, szczególnie funkcjonującego w obszarze wysokich technologii (Smith, 2009). W konsekwencji, bootstrapping finansowy może mieć wpływ na wyniki eksportowe przedsięwzięć start-upowych. Wynikać to może z faktu, że przedsiębiorstwo niemające innych źródeł kapitału musi mądrze i efektywnie alokować zasoby, które posiada.

Współcześnie niewielu badaczy zajęło się wyjaśnieniem relacji pomiędzy internacjonalizacją a bootstrappingiem finansowym (Peiris, Akoorie, Sinha, 2015;

Schinck, Sarkar, 2012). Można przeczuwać, że start-upy będące początkującymi i innowacyjnymi podmiotami gospodarczymi wykorzystują środki finansowe założyciela(-i) bądź uzyskują pożyczki od najbliższej rodziny i przyjaciół na sfinansowanie projektów międzynarodowych. Warto również zwrócić tutaj uwagę na fakt, że w dobie rozwijającej digitalizacji i obniżającego się przeciętnego kosztu ekspansji zagranicznej start-upy, szczególnie te funkcjonujące w obszarze wysokich technologii będą znacznie wcześniej wchodziły na rynki zagraniczne niż jeszcze kilkanaście lat wcześniej. Badania przeprowadzone przez Schinck i Sarkar (2012) na 99 portugalskich start-upach potwierdziły istnienie zależności pomiędzy internacjonalizacją a bootstrappingiem finansowym. Badacze stwierdzili, że podmioty, które prowadzą działalność eksportową stosują wiele metod bootstrappingu. Warto również zaznaczyć, że istotność statystyczna w badaniu była wyższa wśród tych jednostek, które miały filie za granicą (Schinck, Sarkar, 2012). Metody bootstrappingu finansowego mogą odgrywać ważną rolę na bardzo wczesnym etapie rozwoju start-upu międzynarodowego (Ayob, Ramlee, Abdul Rahman, 2015; Cannone, Pisoni, Onetti, 2014; van der Krogt, Neubert, 2017), ze względu na fakt, że mają one utrudniony dostęp do finansowania z zewnętrznych źródeł (Kirwan i in., 2019; Knight, Liesch, 2016). Potwierdzają to m.in. Velt, Torkkeli i Saarenketo (2020), którzy uważają, że założyciele start-upów wykorzystują metody bootstrappingu we wczesnej internacjonalizacji. Wobec powyższego, można wysunąć następujące hipotezy szczegółowe:

- H4a:** Polskie start-upy, które korzystają ze środków prywatnych założyciela(-i) lub wstrzymują wypłatę ich wynagrodzeń przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

- H4b:** Polskie start-upy, które oferują zniżki przy płatności z góry przejawiają większą skłonność do wyższą internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H4c:** Polskie start-upy, które celowo opóźniają płatności na rzecz swoich kontrahentów przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- H4d:** Polskie start-upy, które korzystają z finansowania najbliższej rodziny i przyjaciół przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.

Innym źródłem finansowania działalności start-upów jest venture capital. Ten fundusz inwestuje głównie w innowacyjne przedsiębiorstwa dostarczając im kapitału finansowego potrzebnego do rozwoju międzynarodowego (Park, LiPuma, 2020) w zamian za udziały (Drover i in., 2017). Venture capital jest zazwyczaj postrzegany jako aktywny i tymczasowy (od 5 do 10 lat) partner w przedsięwzięciach, w które inwestuje, i jest zwykle udziałowcem mniejszościowym. Tego typu podmioty osiągają stopę zwrotu głównie w formie zysku kapitałowego poprzez wyjście z inwestycji, a nie poprzez dochody z dywidendy (Landström, 2007). Oprócz tego, venture capital są zazwyczaj zarządzane przez osoby posiadające rozległe doświadczenie międzynarodowe w prowadzeniu działalności gospodarczej, stąd przekazują one wiedzę biznesową start-upom (Clercq, Manigart, 2007; Cumming, MacIntosh, 2003), która z kolei ułatwia internacjonalizację nowych przedsięwzięć (Fernhaber, Mcdougall-Covin, Shepherd, 2009).

Na przestrzeni ostatnich lat pojawia się coraz więcej badań nad internacjonalizacją start-upów finansowanych za pośrednictwem venture capital (np. Clercq, Sapienza, Yavuz, Zhou, 2012; Fernhaber i in., 2009; Park, LiPuma, 2020; Woo, 2020). George, Wiklund i Zahra (2005) zauważyli, że obecność kapitału udziałowego w start-upach

może wpływać na postawę kierownictwa wobec ryzyka związanego z internacjonalizacją. Badacze odkryli, że start-upy, których udziałowcami są venture capital wykazują mniejszą awersję do ryzyka i mają większą skłonność do zwiększania skali i zakresu internacjonalizacji (George i in., 2005). Podobne badanie przeprowadzili Zahra, Neubaum i Naldi (2007), którzy zweryfikowali wpływ obecności venture capital w strukturze własnościowej start-upu na jego internacjonalizację. Okazało się, że udział venture capital w strukturze własnościowej start-upu może być pozytywnie związany zasobami wiedzy międzynarodowej przedsięwzięcia, a w konsekwencji mieć wpływ na umiędzynarodowienie podmiotu (Zahra i in., 2007). Podobnego zdania są Fernhaber i McDougall-Covin (2009), którzy uważają, że międzynarodowa wiedza posiadana przez venture capital wpływa na internacjonalizację start-upów, gdyż jest pośrednio przez nie wykorzystywana, a tym samym wzbogaca bazę zasobów przedsięwzięcia. Co więcej, para badaczy zauważyła, że wpływ międzynarodowej wiedzy venture capital na internacjonalizację nowego przedsięwzięcia jest większy, gdy venture capital jest podmiotem renomowanym (Fernhaber, McDougall-Covin, 2009). Lockett, Wright, Burrows, Scholes i Paton (2008) zaobserwowali, że intensywność eksportu jest pozytywnie związana z zasobami które posiada venture capital. Co ciekawe, wśród przedsiębiorstw znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju (start-upów) posiadane przez venture capital zasoby, odgrywają większą rolę niż w przypadku pozostałych podmiotów (Lockett i in., 2008). Z kolei Woo (2020), bazując na wynikach empirycznych, stwierdza, że zagraniczne pochodzenie venture capital jest pozytywnie związane z internacjonalizacją start-upów zarówno pod względem prawdopodobieństwa internacjonalizacji, jak i intensywności sprzedaży zagranicznej. Ponadto badacz zauważył m.in., że internacjonalizacja jest pozytywnie związana z wynikami start-upu, gdy przedsięwzięcie jest wspierane przez zagraniczny venture capital. Inne badanie przeprowadzili Park i LiPuma (2020), którzy zauważyli, że zagraniczne venture capital są pozytywnie związane z intensywnością

internacjonalizacji⁴³ start-upu. Tego typu venture capital oferują pożądaną przez mniejsze podmioty zagraniczną wiedzę instytucjonalną oraz wiedzę o klientach i partnerach biznesowych w obcym kraju, co może wspierać internacjonalizację innowacyjnych start-upów (Park, LiPuma, 2020) już na wczesnym etapie rozwoju. Z kolei Schertler i Tykvová (2011) stwierdziły, że korzyści wynikające z posiadania w strukturach start-upu zagranicznego venture capital mogą znaleźć odzwierciedlenie w lepszych wynikach tego młodego przedsięwzięcia. Venture capital, a ściślej osoby zarządzające tym funduszem, posiadają wiedzę nt. rynków kapitałowych i rynków produktów w innych krajach, co z kolei może być szczególnie cenne dla spółek portfelowych planujących ekspansję na rynki zagraniczne (Schertler, Tykvová, 2011). St-Pierre, Sakka i Bahri (2018) zauważyli również, że obecność venture capital w mniejszych podmiotach gospodarczych ułatwia prowadzenie działalności zagranicznej. Wyniki badań wykazały, że podmioty, w które zainwestował venture capital zyskują w oczach instytucji finansowych na wiarygodności, przez co prościej jest im uzyskać finansowanie na działalność eksportową (St-Pierre i in., 2018). Natomiast Pinkwart i Proksch (2014) bazując na 116 niemieckich start-upach międzynarodowych finansowanych przez venture capital stwierdzili, że tempo internacjonalizacji jest istotnie powiązane z sumą inwestycji mającej miejsce w fazie załączkowej przedsięwzięcia. Rossi, Bonanno, Giansoldati i Gregori (2018) zaobserwowali, że europejskie małe i średnie podmioty wykazują większą skłonność do eksportu, gdy ich właścicielami są venture capital, co może przykładowo wynikać z tego, że fundusze są bardziej skłonne do tworzenia sieci biznesowych. Wnioski te są zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przez Humphery-Jenner i Suchard (2013) na chińskich

⁴³ Badacze używają sformułowania „*international intensity*”, które rozumieją jako udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży (FSTS) wyrażony w procentach, zatem można ten wskaźnik utożsamiać z intensywnością internacjonalizacji – zob. Park i LiPuma (2020).

przedsięwzięciach. Okazuje się, że zagraniczne venture capital wspomagają mniejsze podmioty w ekspansji zagranicznej, prawdopodobnie poprzez wykorzystanie swoich powiązań, zasobów finansowych i wiedzy instytucjonalnej. Bazując na powyższych rozważaniach można zauważyć, że start-up będzie miał wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji, jeśli w jego strukturach znajdzie się zagraniczny venture capital. Jest to również zbieżne z opiniami Velt i in. (2020) oraz Ughetto (2016), którzy twierdzą, że obecny w strukturach start-upu venture capital może przyczyniać się do jego wczesnej internacjonalizacji. W związku z powyższym, można wysunąć następującą hipotezę szczegółową:

H5a: Polskie start-upy, które są finansowane za pośrednictwem zagranicznych funduszy venture capital przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie są finansowane za pośrednictwem takich funduszy.

Zjawisko inwestowania przez zamożne prywatne osoby w start-upy w projekty wysokiego ryzyka występuje od początku istnienia działalności gospodarczej w społeczeństwie (Landström, 2016). W literaturze przedmiotu tego typu inwestorzy, znani jako aniołowie biznesu⁴⁴, są skłonni zainwestować własny kapitał w nienotowane na giełdzie młode przedsięwzięcia (Drover i in., 2017) zazwyczaj w zamian za dług zamienny lub udziały (Grilli, 2019). Aniołowie biznesu są głównie byłymi przedsiębiorcami, którzy starają się finansować i wносить wartość dodaną do start-upów poprzez szeroko rozumiane doradztwo w zakresie swojej specjalizacji (Drover i in., 2017) – np. wsparcie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wniesienie do start-upu

⁴⁴ Jak twierdzą Landström i Sørheim (2019) badania nad aniołami biznesu wyłoniły się w latach 80 XX w. głównie za sprawą Williama Wetzela jr. z University of New Hampshire (USA), który to w przełomowym artykule zatytułowanym „Angels and informal risk capital” (1983) doszedł do wniosku, że aniołowie biznesu stanowią prawdopodobnie największą pulę kapitału podwyższonego ryzyka dla przedsiębiorczych przedsięwzięć i odgrywają istotną rolę we wzroście branży high-tech.

rozległych kontaktów biznesowych (Zinecker i in., 2021). Zdaniem White i Dumay (2017) tego typu inwestorzy reprezentują największe źródło finansowania dla przedsięwzięć na wczesnym etapie rozwoju, a więc start-upów. Wypełniają oni krytyczną lukę finansową pomiędzy funduszami pochodzącymi od rodziny i przyjaciół (jedna z metod bootstrappingu) a funduszami instytucjonalnymi (venture capital), dlatego też nie bez powodu część badaczy przyrównuje aniołów biznesu do nieformalnych venture capital (Mason, Botelho, Harrison, 2019; Zinecker i in., 2021)⁴⁵. Jak twierdzą Gregson, Bock i Harrison (2017) anioły biznesu, które inwestują fundusze osobiste, mają możliwość wyboru transakcji zarówno z powodów pozafinansowych, jak i finansowych i w porównaniu z instytucjonalizowanymi inwestorami kapitału podwyższonego ryzyka (venture capital) nie podlegają presji maksymalizacji zysków z inwestycji lub wyjścia z inwestycji w określonym horyzoncie czasowym⁴⁶.

Harrison (2017) zauważył, że choć większość wczesnych badań na temat aniołów biznesu ograniczała się do Ameryki Północnej i Europy Zachodniej, to już w tak zwanych badaniach pierwszej generacji odnoszących się do mierzenia postaw, zachowań i charakterystyki aniołów biznesu pojawiły się wystarczające dowody, by stwierdzić, że inwestycje aniołów biznesu są zjawiskiem globalnym. May i Liu (2015) twierdzą, że do początku XXI w. inwestycje aniołów biznesu były w dużej mierze działalnością krajową, niemniej jednak w ciągu ostatniej dekady inwestorzy zaczęli jednak myśleć i działać bardziej globalnie. Start-upy zazwyczaj starają się dotrzeć do takiego anioła-inwestora, który może wnieść wartość dodaną do przedsięwzięcia (inną

⁴⁵ Nie sposób nie zgodzić się White i Dumay (2017), że nie należy traktować „aniołów biznesu” zamiennie z „inwestorami nieformalnymi”, gdyż termin „nieformalny *venture capital*” oprócz wspomnianych „aniołów biznesu” obejmuje swoim zakresem również inne formy niezinstytucjonalizowanego kapitału (wśród których mogą być fundusze pozyskane od rodziny bądź przyjaciół). Zatem „nieformalny *venture capital*” jest pojęciem szerszym względem terminu „anioł biznesu”.

⁴⁶ Zdaniem Lerner’a (2000) aniołowie biznesu pełnią wiele podobnych funkcji co inwestorzy venture capital, lecz w porównaniu do tych drugich inwestują raczej swój własny kapitał niż kapitał pozyskany od inwestorów instytucjonalnych lub innych inwestorów indywidualnych.

niż tylko fundusze), taką jak jego doświadczenie i sieci kontaktów oraz powiązanie z innymi inwestorami, szczególnie zagranicznymi (Crick, Crick, 2018), co z kolei może być dla nich początkiem współpracy na skalę międzynarodową. Moen, Sørheim i Erikson (2008) zaznaczają, że w literaturze przedmiotu brakuje badań nad inwestorami o orientacji globalnej⁴⁷. Jako że wśród aniołów biznesu znajdują się głównie doświadczeni przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces (Ramadani, 2009), jak i kadra wysokiego szczebla korporacji (Kelly, 2007), która część swoich oszczędności chciałaby przeznaczyć na przedsięwzięcia o wysokim potencjale wzrostu, można zakładać, że takie osoby posiadają rozległe doświadczenie międzynarodowe, które z kolei może być główną przyczyną wczesnej internacjonalizacji (Paul, Rosado-Serrano, 2019). Można zatem wysunąć następującą hipotezę szczegółową:

H5b: Polskie start-upy, w których strukturach własnościowych znajduje się zagraniczny anioł biznesu/inwestor branżowy przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie współpracują z tego typu zagranicznym aniołem biznesu.

Polityka publiczna jest uznawana za kluczowy instrument, który rządy wykorzystują do stymulowania ducha przedsiębiorczości i dobrobytu gospodarczego narodów (Lobo, Matos, Biscaia, Ferreira, Oliveira, 2020). Co więcej, może ona odgrywać kluczową rolę w rozwoju start-upów międzynarodowych. Wsparcie instytucji publicznych może być ważnym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstw zorientowanych na eksport (Lobo i in., 2020). Romanello, Karami, Gerschewski, Evers i He (2021) twierdzą, że rodzime agencje instytucjonalne są zazwyczaj zidentyfikowane jako czynniki ułatwiające internacjonalizację przedsiębiorstw poprzez ich mechanizmy

⁴⁷ Badacze wprowadzają do literatury przedmiotu pojęcie „born global investors”. Zdaniem badaczy, tego typu inwestorzy (anioły biznesu) to nieformalne zamożne osoby, które decydują się inwestować swoje oszczędności w start-upy o globalnym potencjale.

wsparcia i koordynacji dla start-upów wcześniej umiędzynarodowionych. Podobnego zdania są Ahmed i Brennan (2019), którzy uważają, że aby pobudzić i przyspieszyć wzrost oparty na sprzedaży zagranicznej, eksporterom oferuje się szereg bodźców w postaci polityki gospodarczej i rządowej. Ponadto badacze zauważyli, że w ostatnich dziesięcioleciach rządy państw zwiększyły udział wydatków z tytułu zachęt eksportowych w budżetach krajowych (Ahmed, Brennan, 2019). McCormick i Somaya (2020) twierdzą, że młode przedsiębiorstwa mają szansę osiągnąć sukces na rynkach zagranicznych korzystając ze skutecznych usług rządowych. Rządy mogą oferować wsparcie finansowe na rzecz internacjonalizacji, co może być szczególnie istotne dla wyników młodych i małych przedsiębiorstw, jakimi są start-upy (McCormick, Somaya, 2020). Bannò, Piscitello i Amorim Varum (2014) zauważyli, że publiczne wsparcie finansowe może mieć pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw oraz ich internacjonalizację. Preece, Miles i Baetz (1999) argumentowali, że pomoc rządowa jest źródłem zasobów niezbędnych do międzynarodowej ekspansji przedsięwzięć opartych na technologii we wczesnym stadium rozwoju. Z kolei Ahmed i Brennan (2019) w oparciu o badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw pochodzących z krajów słabiej rozwiniętych potwierdzili hipotezę, że wczesna internacjonalizacja tych podmiotów jest pozytywnie i silnie związana z wykorzystaniem pośrednich bodźców finansowych oferowanych przez instytucje państwowe. Można zatem wysunąć następującą hipotezę szczegółową:

H6: Polskie start-upy, które korzystają ze środków publicznych przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji.

Z przeprowadzonych w tej części studiów literaturowych wynika, że kapitał intelektualny i finansowy mogą potencjalnie wpływać na skłonność start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza wymusza na tych przedsiębiorstwach wykorzystywanie różnorodnych zasobów. Posiadanie przez start-upy aktualnej wiedzy na temat rynków zagranicznych wynikającej m.in. ze zdobytych wcześniej doświadczeń międzynarodowych, strategii, współpracy przy tworzeniu przedsiębiorstwa oraz odpowiednich źródeł finansowania sprzyja wczesnemu wchodzeniu na rynki zagraniczne oraz może stanowić przewagę konkurencyjną podczas podejmowanej ekspansji zagranicznej.

Rozdział 4.

METODYKA BADANIA ROLI KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I FINANSOWEGO WE WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI POLSKICH START-UPÓW

Celem rozdziału jest opracowanie założeń metodycznych pracy oraz dobór narzędzi badawczych służących weryfikacji postawionych hipotez. Na początku zostanie przedstawiony problem badawczy oraz odwołujące się do niego pytania badawcze. W kolejnej części, zostanie zaprezentowany główny cel badań oraz wynikające z niego siedem celów szczegółowych. Na podstawie sformułowanych celów szczegółowych zostaną zaproponowane zadania badawcze służące ich realizacji. Następnie, zostaną zaprezentowane przyjęte w pracy hipotezy badawcze oraz zostanie opisana wartość dodana dysertacji. W dalszej części tego rozdziału zostanie zaproponowany i opisany przyjęty w rozprawie model ekonometryczny oparty na dwumianowej regresji logistycznej, oraz zostanie dokonana operacjonalizacja zmiennych opisujących kapitał ludzki, strukturalny, relacyjny i finansowy. Ponadto w tym rozdziale zostaną przedstawione zastosowane narzędzia i techniki badawcze.

4.1. Założenia metodyczne badań własnych

Na przestrzeni ostatnich lat można zaobserwować intensyfikację badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów - głównie za sprawą dynamicznego rozwoju technologii zmniejszającej ogólne koszty prowadzenia działalności międzynarodowej przedsiębiorstw (Romanello, Chiarvesio, 2019; Jiang i in., 2020). Start-upy są proaktywnymi podmiotami, a ich internacjonalizacja przebiega bardzo szybko. Co więcej, tego typu podmioty są relatywnie młodymi i proprzedsiębiorczymi

przedsięwzięciami posiadającymi ograniczony dostęp do wielu zasobów (Maciejewski, Wach, 2019). Z tego też względu start-upy nie mogą polegać tylko na zdobywaniu finansowania dla własnych inicjatyw biznesowych, lecz również muszą opierać się na zasobach, które już posiadają, a więc na kapitale intelektualnym (Wach, Głodowska, 2021).

Pomimo tego, że wiedza na temat wczesnej internacjonalizacji start-upów została wzbogacona przez szereg prac naukowych, nadal odnajduje się w niej wiele luk. W literaturze przedmiotu poświęconej przedsiębiorczości międzynarodowej temat kapitału intelektualnego i finansowego nie jest wystarczająco zbadany. Dogłębne i kompleksowe zrozumienie zachowań przedsiębiorstw w zakresie wczesnej internacjonalizacji nie jest możliwe bez badań analizujących to zjawisko z różnych punktów widzenia. W związku z tym, w pracy doktorskiej po pierwsze, został oceniony związek pomiędzy poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego (tj. kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego oraz kapitału relacyjnego) a wczesną internacjonalizacją młodych innowacyjnych przedsięwzięć, tj. polskich start-upów, które borykają się na co dzień z ograniczonym dostępem do zasobów materialnych i niematerialnych. Po drugie zważając na fakt, że start-upy nie posiadają optymalnej struktury kapitału, w dysertacji podjęto próbę zweryfikowania wpływu charakterystycznych dla tych podmiotów sposobów finansowania (bądź procedur dostępu do finansowania) na ich wczesną internacjonalizację. Po trzecie, w pracy doktorskiej uwzględniono również propozycje w jaki sposób start-upy muszą zarządzać kapitałem intelektualnym i finansowym, aby skutecznie i wcześnie współdziałać na rynkach zagranicznych.

Z punktu widzenia pracy naukowej szczególnie istotne jest odpowiednie postawienie pytań badawczych, na które osoba prowadząca badania chce odpowiedzieć po ich przeprowadzeniu (Lenart-Gansiniec, 2021). Jak trafnie zauważa Lenart-Gansiniec (2021) pytania badacze odwołują się do podejmowanego w pracy

problemu badawczego, a ich głównym zadaniem jest pomoc w realizacji celu badania. Co więcej, badaczka zwraca uwagę na fakt, że ich kształt wynika przede wszystkim z przyjętego w pracy światopoglądu. W konsekwencji pytania badawcze mogą przyjmować formę jakościową, ilościową oraz mieszaną (Creswell, 2013). W przypadku badań jakościowych pytania badawcze zadaje się w możliwie jak najszerszy sposób, zazwyczaj rozpoczynając je od słowa „co” lub „jak”. Na etapie konstruowania jakościowych pytań badawczych należy unikać sformułowań charakterystycznych dla badań ilościowych, takich jak np.: „wpływ”, „oddziaływanie” czy „determinować” (Creswell, 2013). W związku z tym, ilościowe pytania badawcze odnoszą się do relacji między zmiennymi (Creswell, 2013). W pytaniach badawczych o charakterze mieszanym, uwzględnia się treść pytania, które zawiera w sobie zarówno cechy jakościowe, jak i ilościowe.

Badanie przeprowadzone w niniejszej pracy ma charakter ilościowy, w związku z tym postawiono następujące główne pytania badawcze:

PB: Czy kapitał intelektualny i finansowy wpływa na skłonność polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji?

Wobec tak sformułowanego głównego pytania badawczego, wyszczególniono następujące szczegółowe pytania badawcze:

- **PB1:** W jaki sposób pojmowane jest zjawisko internacjonalizacji przez badaczy oraz jakie są znane obecnie teorie internacjonalizacji oraz kierunki nowych badań nad umiędzynarodowieniem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw?
- **PB2:** W jaki sposób badacze wyjaśniają proces wczesnej internacjonalizacji oraz jak rozumiany jest przez naukowców „start-up”?

- **PB3:** W jaki sposób teorie koncepcyjne wyjaśniają zjawisko wczesnej internacjonalizacji start-upów w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego?
- **PB4:** W jaki sposób można zoperacjonalizować zjawisko wczesnej internacjonalizacji start-upów w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego?
- **PB5:** Jakie są kierunki rozwoju polskich start-upów?
- **PB6:** Jakie składowe kapitału intelektualnego oraz źródła finansowania start-upów wpływają na skłonność tych przedsięwzięć do wczesnej internacjonalizacji?

Mimo tego, że kwestie metodologiczne zostały już częściowo omówione we wcześniejszych częściach niniejszej dysertacji, postanowiono je zebrać w jednym miejscu, aby nadać im odpowiednią rangę.

Cel pracy badawczej stanowi ważną część każdej pracy naukowej, a jego sformułowanie umożliwia zaprezentowanie wszystkich zamierzeń badacza wyrażonych w jednym lub kilku zdaniach (Wziątek-Staśko, 2021). Zdaniem Babbie (2006) stosunkowo najczęściej użytecznymi celami w pracy naukowej są eksploracja, opis oraz eksplanacja. Podobnie jak w wypadku pytania badawczego, cel powinien odpowiadać przyjętemu w pracy światopoglądowi. W konsekwencji sposób jego konstrukcji powinien być dostosowany do rodzaju prowadzonych badań (tj. ilościowych, jakościowych lub mieszanych).

Zatem **celem głównym** pracy doktorskiej jest identyfikacja wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów.

Wziątek-Staśko (2021) zaznacza, że w pracy badawczej powinny znaleźć się również cele szczegółowe (zwane też celami pomocniczymi), których treść w merytoryczny sposób powinna korespondować z zawartością celu głównego.

W pracy wyodrębniono siedem **celów szczegółowych** wspomagających realizację celu zasadniczego usystematyzowanych w następujących kategoriach:

- W ramach teoretyczno-poznawczej części pracy wyróżniono następujące cele szczegółowe:
 - **C1:** Określenie istoty internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu wybranych modeli internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym określenie kierunków nowych badań w kontekście internacjonalizacji (Rozdział 1).
 - **C2:** Określenie istoty wczesnej internacjonalizacji oraz dokonanie przeglądu badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów, w tym próba zdefiniowania pojęcia „start-up” (Rozdział 2).
 - **C3:** Dokonanie syntezy studiów koncepcyjnych oraz empirycznych odnoszących się do określenia znaczenia kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów (Rozdział 3).
- W ramach metodologicznej części pracy wyróżniono następujące cele szczegółowe:
 - **C4:** Opracowanie założeń metodycznych oraz dobór narzędzi badawczych służących weryfikacji postawionych hipotez badawczych (Rozdział 4).
 - **C5:** Skonstruowanie modelu ekonometrycznego i jego operacjonalizacja (Rozdział 4).
- W ramach empirycznej części pracy wyróżniono następujące cele szczegółowe:
 - **C6:** Dokonanie statystycznej weryfikacji kierunków rozwoju polskich start-upów (Rozdział 5).
 - **C7:** Dokonanie weryfikacji przyjętego modelu empirycznego w oparciu o uzyskane wyniki badań oraz dokonanie empirycznej weryfikacji

wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację polskich start-upów (Rozdział 6).

Zastosowana w pracy metodyka badawcza obejmowała również sekwencję określonych **etapów analizy**. W dysertacji wyszczególniono łącznie 8 **zadań badawczych**:

- **ZB 1.** *Identyfikacja stanu wiedzy z zakresu wczesnej internacjonalizacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw* (wyselekcjonowanie literatury przedmiotu, opracowanie części teoretycznej dysertacji).
- **ZB 2.** *Konceptualizacja badań nad wczesną internacjonalizacją poprzez powiązanie tego zjawiska z zagadnieniami z zakresu kapitału intelektualnego i finansowego* (powiązanie poruszanych w pracy wątków ze zjawiskiem wczesnej internacjonalizacji, sformułowanie hipotez badawczych, utworzenie proponowanego modelu badawczego).
- **ZB 3.** *Przeprowadzenie operacjonalizacji na podstawie konceptualizacji przeprowadzonych badań* (dopasowanie zmiennych do proponowanego modelu badawczego, wybór modelu ekonometrycznego, wybór odpowiednich testów statystycznych, zakodowanie zmiennych wyselekcjonowanych do badania, przygotowanie kwestionariusza ankietowego).
- **ZB 4.** *Dobór populacji i próby badawczej* (zidentyfikowanie jednostek będących przedmiotem prowadzonego badania, określenie liczby uczestników badania).
- **ZB 5.** *Proces zbierania danych i ich przetworzenia* (proces zbierania danych, uporządkowanie i przygotowanie zebranych danych do analizy poprzez usunięcie obserwacji nieważnych i odstających).
- **ZB 6.** *Analiza kierunków rozwoju polskich start-upów* (selekcja i analiza wtórnych danych statystycznych raportów).

- **ZB 7.** *Analiza wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji* (wprowadzenie uporządkowanych i przygotowanych danych do programu statystycznego, przeprowadzenie w programie statystycznym analizy ekonometrycznej, zaprezentowanie wyników analizy ekonometrycznej).
- **ZB 8.** *Empiryczna ocena i interpretacja uzyskanych wyników* (weryfikacja hipotez badawczych, przygotowanie wniosków wyływających z analizy, porównanie uzyskanych wyników z badaniami innych naukowców, ocena implikacji praktycznych oraz kierunków dalszych badań).

Szczególne znaczenie dla badań prowadzonych w formie ilościowej jest sformułowanie odpowiedniej hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. Hipoteza to przypuszczenie mające na celu wyjaśnienie określonych faktów i zdarzeń bądź przewidywanie wystąpienie nowych (Nowak, 2007). Hipoteza to proponowana odpowiedź na zadane pytanie badawcze wyrażona w jasny i konkretny sposób, gdyż badacz w momencie jej formułowania nie jest w stanie ani jednoznacznie jej potwierdzić, ani zanegować (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001).

Wstępne studia literaturowe oparte na syntezie rozważań teoretycznych oraz rozpoznana na ich podstawie luka badawcza pozwoliły na sformułowanie następującej **hipotezy głównej:**

H: Wystąpienie wczesnej internacjonalizacji wśród polskich start-upów jest uwarunkowane posiadaniem kapitałem intelektualnym i finansowym przedsiębiorstwa.

Weryfikacja hipotezy głównej została przeprowadzona w oparciu o następujące **hipotezy szczegółowe:**

- **H1a,b:** Polskie start-upy, których założyciele/kadra zarządzająca (a) mają wyższy poziom wykształcenia oraz (b) posiadają wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- **H2a,b,c,d:** Polskie start-upy, które (a) wspierają finansowo edukację swoich pracowników, (b) posiadają przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego, (c) mają zarejestrowany co najmniej jeden patent, znak towarowy lub/i prawa autorskie, oraz (d) których strategia personalna opiera się na zatrudnianiu pracowników pochodzących z zagranicy przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- **H3a,b:** Polskie start-upy (a) założone przez grupę osób/partnerów, oraz (b) pozyskujący wiedzę na temat zadowolenia klientów z produktów/usługi, które z kolei polecają je innym osobom/podmiotom przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- **H4a,b,c,d:** Polskie start-upy, które (a) korzystają ze środków prywatnych założyciela(-i) lub wstrzymują wypłatę ich wynagrodzeń, (b) oferują zniżki przy płatności z góry, (c) celowo opóźniają płatności na rzecz swoich kontrahentów, oraz (d) korzystają z finansowania najbliższej rodziny i przyjaciół przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.
- **H5a,b:** Polskie start-upy, (a) które są finansowane za pośrednictwem zagranicznych funduszy venture capital oraz (b) w których strukturach własnościowych znajduje się zagraniczny anioł biznesu/inwestor branżowy

przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie są finansowane za pośrednictwem takich funduszy oraz nie współpracują z tego typu zagranicznym aniołem biznesu.

- **H6:** Polskie start-upy, które korzystają ze środków publicznych przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji.

Wartość dodaną dysertacji doktorskiej można rozpatrywać na trzech poziomach:

- poznawczym,
- metodologicznym,
- pragmatycznym.

W kontekście poznawczym wskazano relacje pomiędzy kapitałem ludzkim, kapitałem strukturalnym, kapitałem relacyjnym oraz kapitałem finansowym a skłonnością polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji, co może okazać się istotne dla współczesnej nauki z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej w polskim kontekście kulturowym. W wypadku wartości metodologicznych, w dysertacji doktorskiej zaprezentowano model badawczy wczesnej internacjonalizacji start-upów umożliwiający ilościową weryfikację postawionych hipotez. Można oczekiwać, że model badawczy będzie stanowił preludium do dalszych rozważań nad wczesną internacjonalizacją start-upów w szerszym kontekście kulturowym. W kontekście pragmatycznym w pracy doktorskiej położono nacisk na zrozumienie sposobu w jaki poszczególne elementy kapitału intelektualnego oraz kapitału finansowego mogą stymulować wczesną internacjonalizację start-upów, a więc przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Ma to na celu ułatwienie praktykom biznesowym podejmowania optymalnych decyzji w zakresie działań wspierających rozwój międzynarodowy szeroko rozumianej organizacji, a w kontekście polityki

ekonomicznej kraju wsparcie decydentów w tworzeniu warunków do rozwoju start-upów wcześniej umiędzynarodowionych na poziomie instytucjonalnym.

Tabela 16. Ujęcia jakościowe ilościowe i mieszane

Przeważnie lub z reguły	Ujęcia jakościowe	Ujęcia ilościowe	Ujęcia mieszane
Założenia filozoficzne	Światopogląd konstruktywistyczny/aktywistyczny	Światopogląd postpozytywistyczny	Światopogląd pragmatyczny
Strategie badawcze	Fenomenologia, teoria ugruntowana, etnografia, studium przypadku, narracja	Sondaże i eksperymenty	Strategie sekwencyjne, równoległe i transformatywne
Metody	Pytania otwarte, ujęcia elastyczne, dane tekstowe i ikonograficzne	Pytania zamknięte, ujęcia z góry określone, dane numeryczne	Pytania otwarte i zamknięte, ujęcia elastyczne i z góry określone, ilościowy i jakościowy charakter danych i analiz
Praktyki badawcze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajmowanie własnego stanowiska ▪ Zbieranie opinii uczestników ▪ Skupianie się na jednym pojęciu lub zjawisku ▪ Uwzględnianie osobistych wartości ▪ Badanie kontekstu lub sytuacji uczestników ▪ Walidacja ścisłości wyników ▪ Interpretowanie danych ▪ Tworzenie programu zmian lub reform ▪ Współpraca z uczestnikami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Testowanie lub weryfikowanie teorii bądź eksplanacji ▪ Identyfikowanie zmiennych do badań ▪ Tworzenie relacji między zmiennymi w pytaniach lub hipotezach ▪ Posługiwanie się standardami trafności i rzetelności ▪ Obserwacja i pomiar danych liczbowych ▪ Bezstronność ujęcia ▪ Stosowanie procedur statystycznych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gromadzenie danych ilościowych i jakościowych ▪ Uzasadnianie zastosowania metod mieszanych ▪ Integrowanie danych na różnych etapach badania ▪ Prezentacje wizualne procedur badania ▪ Zastosowanie praktyk badań jakościowych i ilościowych

Źródło: Creswell (2013, s. 43).

W badaniu przyjęto światopogląd **postpozytywistyczny** oparty na filozofii **deterministycznej**, wedle której przyczyny wywołują określone skutki. Jak zauważa Creswell (2013), u podstaw postpozytywizmu leży przede wszystkim założenie, że istnieją określone prawa lub teorie, które należy w odpowiedni sposób zweryfikować i udoskonalić, by móc zrozumieć świat, którym rządzą. W tym miejscu badacz przywołuje Phillipsa i Burbulesa (2000), którzy wymieniają zasadnicze założenia postpozytywistyczne, a wśród nich m.in. przekonanie, że wiedza jest oparta na przypuszczeniach, a więc nie ma możliwości, aby kiedykolwiek odkryto absolutną prawdę; przekonanie, że wiedzę tworzą

dane, dowody oraz racjonalne argumenty, zaś kompetentna praca naukowa winna opierać się na obiektywizmie (Creswell, 2013).

W opracowaniach badawczych na etapie konceptualizacji można analizować zjawisko bazując na rozumowaniu dedukcyjnym, indukcyjnym lub abdukcyjnym (Kolasińska-Morawska, 2021). Dedukcja to proces rozumowania polegający na przechodzeniu od ogółu do szczegółu, z kolei indukcja to rozumowanie opiera się na wyprowadzeniu wniosków z przesłanek będących ich poszczególnymi przypadkami (Kolasińska-Morawska, 2021). Natomiast abdukcja to rozumowanie, w którym dąży się do najlepszego wyjaśnienia zaskakujących zjawisk. Jak zauważa Kolasińska-Morawska (2021) w abdukcyjnym procesie rozumowania w odniesieniu do pewnego zbioru faktów tworzy się najbardziej prawdopodobne wyjaśnienie. W niniejszej pracy przyjęto dedukcję jako podstawową formę rozumowania.

Badanie ma **charakter ilościowy**, gdyż opiera się na analizowaniu relacji pomiędzy zmienną zależną a zmiennymi niezależnymi przy użyciu procedur statystycznych. Jak zauważa Tsukanova (2019) badania nad internacjonalizacją mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w głównej mierze opierają się na metodologii ilościowej, gdyż to podejście umożliwia zbadanie zależności pomiędzy wieloma czynnikami (w tym tymi odnoszącymi się do kapitału intelektualnego i finansowego) a eksportowym zachowaniem przedsiębiorstw. Niemniej jednak, metodologia ilościowa może uniemożliwiać dostarczanie wyczerpujących wyjaśnień, gdyż większość rzeczywistego kontekstu może zostać utracona (Tsukanova, 2019).

W badaniach ilościowych stosuje się dedukcję, gdyż istota tego typu badań w głównej mierze opiera się na przetestowaniu lub dokonaniu weryfikacji teorii (Creswell, 2013). W metodach ilościowych przeważa wcześniej opisany światopogląd post-pozytywistyczny. W tego typu badaniach testuje się lub weryfikuje teorię, identyfikuje się odpowiednie zmienne do badań oraz tworzy między nimi relacje. Szczególnie ważne w badaniach ilościowych jest zachowanie bezstronności ujęcia oraz stosowanie się do procedur statystycznych (zob. Tabela 16). W ramach badania ilościowego można wyróżnić metodę sondażową oraz metodę eksperymentalną (Creswell, 2013). Jak twierdzi Creswell (2013)

w badaniach sondażowych naukowcy prezentują wnioski o populacji bazując na wynikach uzyskanych dla określonej próby. Z kolei w kontekście badania eksperymentalnego weryfikacji podlega wpływ interwencji czynników, które mogłyby spowodować zmianę wyniku (Creswell, 2013).

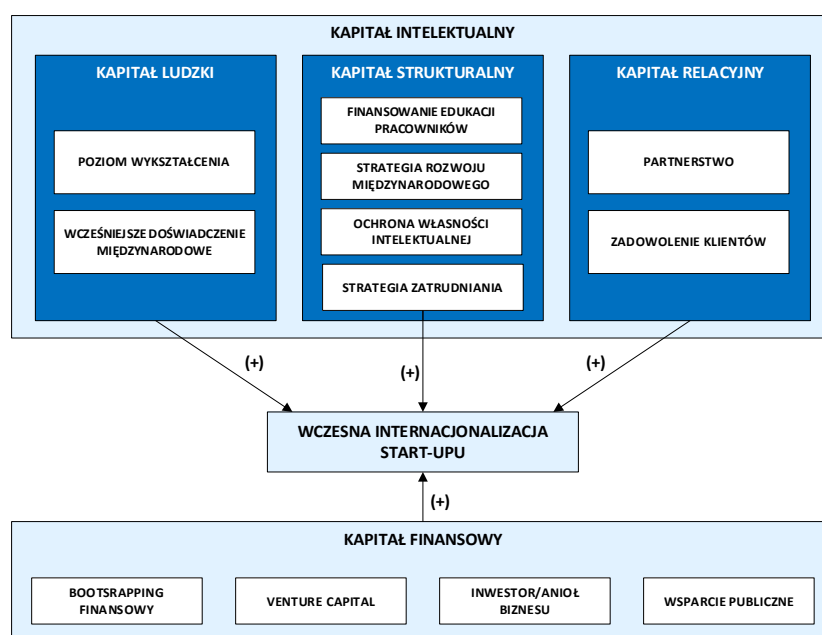
Inne mechanizmy stosuje się w badaniach jakościowych, gdzie przeważa podejście konstruktywistyczne. Istotą tego typu badań jest zebranie opinii respondentów oraz zrozumienie kontekstu zajmowanego stanowiska. W Tabeli 16 zaprezentowano różnicę pomiędzy ujęciami jakościowym, ilościowym oraz mieszanym w badaniach.

4.2. Model badawczy i jego operacjonalizacja

Temat wczesnej internacjonalizacji podejmowany w literaturze przedmiotu jest ważnym zagadnieniem naukowym, a badania w tym zakresie są wciąż młode i bardzo obiecujące (np. Romanello, Chiarvesio, 2019; Paul, Rosado-Serrano, 2019). Różne podejścia konceptualne pojawiające się do tej pory w literaturze przedmiotu sprawiają, że niemożliwe wręcz staje się zaproponowanie bezsprzecznego modelu wyjaśniającego wczesną internacjonalizację start-upów (Romanello, Chiarvesio, 2019). Obecnie, w literaturze przedmiotu brakuje badań nad wczesną internacjonalizacją start-upów, szczególnie w kontekście kapitału intelektualnego i finansowego. Zważając na fakt, że liczba opracowań z tego zakresu stale wzrasta (Dzikowski, 2018), wiele luk badawczych pozostaje nadal niezbadanych.

Bazując na obecnym stanie wiedzy naukowej można zaobserwować, że kapitał intelektualny i finansowy mogą pełnić ważną rolę w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji start-upów. W związku z tym przy konstruowaniu modelu wczesnej internacjonalizacji zaadaptowano, oprócz oczywistego podejścia przedsiębiorczości międzynarodowej, podejście zasobowo-kompetencyjne, choć można też zaobserwować, że model czerpie również (choć w mniejszym zakresie) z podejścia sieciowego (w kontekście kapitału relacyjnego). Przeprowadzona w pracy krytyczna analiza literatury krajowej i zagranicznej potwierdziła istnienie potencjalnego wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację start-upów.

Proponowany w pracy model wczesnej internacjonalizacji start-upów (zob. Rysunek 29) prezentuje **zmienną zależną** oraz **zmienne niezależne**⁴⁸ wyselekcjonowane w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe oraz własne obserwacje uformowane podczas przeprowadzonej wnikliwej analizy zjawiska wczesnej internacjonalizacji. Model badawczy uwzględnia dwie zasadnicze grupy kapitału oraz ich pozytywny wpływ na wczesną internacjonalizację start-upu, a mianowicie: kapitał intelektualny – odnoszący się do zasobów niematerialnych w start-upie, oraz kapitał finansowy – odnoszący się do zasobów materialnych przedsięwzięcia (dokładniej rzecz biorąc odwołuje się do źródeł finansowania start-upu). W ramach kapitału intelektualnego wyszczególniono trzy jego komponenty, a mianowicie kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny.



Rysunek 29. Teoretyczny model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁸ Zdaniem Creswella (2013), „zmienne niezależne są zmiennymi, które (prawdopodobnie) wywołują określony skutek lub wywierają wpływ na wynik” (inaczej: **objaśniające, wyjaśniające**), z kolei „zmienne zależne to zmienne, które zależą od zmiennych niezależnych; są wynikami lub skutkami wpływu zmiennych niezależnych” (inaczej: **kryterialne, objaśniane, wyjaśniane, wynikowe**).

W pracy zdecydowana większość zmiennych miała charakter nominalny. Jedynie dwie zmienne były zmiennymi ciągłymi. Zastosowanie tego typu skali zmiennych jest szczególnie istotne w przypadku tworzenia modelu ekonometrycznego opartego na dwumianowej regresji logistycznej.

Zmienna zależna

Zmienną zależną jest wczesna internacjonalizacja (WCZESNA_INT) rozumiana jako fakt realizacji pierwszej sprzedaży zagranicznej do 4 lat od rozpoczęcia działalności start-upu (zob. Tabela 17). Choć w literaturze przedmiotu zazwyczaj przyjmuje się, że następuje ona w ciągu 3 lat od powstania przedsięwzięcia (np. Zucchella i in., 2007) to brak jest konsensusu do faktycznej liczby lat. Niektórzy badacze sugerują, że wczesne umiędzynarodowienie może nastąpić w ciągu 5 lat od założenia (Adomako, Amankwah-Amoah, Dankwah, Danso, Donbesuur, 2019), a nawet w ciągu 6 lat (McDougall, Oviatt, Shrader, 2003). W tej pracy przyjęto za Hewardine i Welch (2013), że wczesna internacjonalizacja następuje do 4 lat od założenia start-upu. Wspomniana zmienna jest mierzona dychotomicznie (zero-jedynkowo), zatem jeśli respondent odpowiedział twierdząco na zadane pytanie, wtedy przyporządkowywano liczbę 1, w przeciwnym razie 0.

Zmienne niezależne

Zmienne niezależne w pracy pogrupowano w zależności od rodzaju analizowanego kapitału, a więc w kolejności: kapitał ludzki, kapitał strukturalny, kapitał relacyjny oraz kapitał finansowy. Kapitał ludzki charakteryzują następujące zmienne niezależne: poziom wykształcenia założyciela start-upu (WYKSZTAŁCENIE) oraz posiadane przez założyciela(-li) wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe (DOŚWIADCZENIE_ZAGR). Zmienną opisującą poziom wykształcenia wyrażono dychotomicznie, a więc jeśli dany ankietowany stwierdził, że posiada co najmniej

ukończone studia I stopnia to wtedy przyporządkowywano 1, w przeciwnym razie przypisywano 0. Wybór tego typu zmiennej nie był przypadkowy. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele opracowań potwierdzających istnienie pozytywnej relacji między poziomem wykształcenia a internacjonalizacją przedsiębiorstw (np. Dar, Mishra, 2021; Głodowska, Wach, 2021). Podobnie jak zmienną WYKSZTAŁCENIE kodowano zmienną odnoszącą się do posiadanego przez założyciela wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego, gdzie liczbę 1 przyporządkowywano dla twierdzącej odpowiedzi, z kolei w przypadku negatywnej – 0. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że wiele badań naukowych nad start-upami potwierdza, że wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe kadry zarządzającej tego typu przedsiębiorstwami ma kluczowe znaczenie w procesie wczesnej internacjonalizacji. Do takich wniosków doszli m.in. Cannone i Ughetto (2014), którzy zaobserwowali, że nagromadzona przez przedsiębiorcę wiedza doświadczalna powstała w wyniku posiadanego uprzedniego doświadczenia międzynarodowego sprzyja wczesnej internacjonalizacji start-upu. Podobnego zdania są również Dar i Mishra (2021), Isidor i in. (2011) czy Knight i Liesch (2016).

W odniesieniu do kapitału strukturalnego wyodrębniono następujące zmienne objaśniające: oparcie strategii personalnej start-upu na finansowym wspieraniu edukacji pracowników (STRAT_FINANS_EDU), posiadanie przemyślanej strategii rozwoju międzynarodowego (STRAT_MIĘDZYNARODOWA), ochrona własności intelektualnej w start-upie (WŁASNOŚĆ_INTELEKT) oraz strategię zatrudniania pracowników pochodzących z zagranicy bądź pracowników zagranicznych (STRAT_PRAC_ZAGR). W literaturze przedmiotu wykazano, że kultura organizacyjna oparta na promowaniu idei uczenia się pracowników pozytywnie wpływa na umiędzynarodowienie danego przedsięwzięcia (Kumar, Sharma, 2018). W tej pracy zmienna (STRAT_FINANS_EDU) ma charakter nominalny, gdzie liczbę 1 przyporządkowywano tym start-upom, które finansowo wspierają edukację swoich pracowników, w przeciwnym razie

przyporządkowywano liczbę 0. W odniesieniu do kolejnej zmiennej analizowanej w ramach kapitału strukturalnego, a mianowicie zmiennej opisującej fakt posiadania przez dany start-up przemyślanej strategii rozwoju międzynarodowego (STRAT_MIĘDZYNARODOWA) można zauważyć, że Kalinic i Forza (2012) oraz Ribeiro, Oliveira Jr. i Borini (2012) stwierdzili, że strategiczne ukierunkowanie nowych przedsięwzięć, pociągające za sobą połączenie niszowych i globalnych wysoce proaktywnych strategii międzynarodowych, jest kluczową determinantą wczesnej internacjonalizacji. Podobnie jak poprzednia zmienna, tak i STRAT_MIĘDZYNARODOWA ma charakter dychotomiczny, a więc jeśli dany start-up posiadał przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego to wtedy przyporządkowywano wartość 1 – przeciwnym razie 0. Analogiczną skalę zastosowano w kontekście trzeciej zmiennej opisującej ochronę własności intelektualnej (WŁASNOŚĆ_INTELEKT). Zarówno Rienda i in. (2021), jak i Gassmann i Keupp (2007) uważają, że przedsięwzięcia działające na rynkach międzynarodowych znacznie częściej decydują się na rejestrację różnego rodzaju praw własności intelektualnej. W przypadku gdy start-up chronił patenty, znaki towarowe lub/i prawa autorskie poprzez ich rejestrację w odpowiedniej instytucji, w kwestionariuszu ankietowym przyporządkowywano wartość 1, natomiast jeśli start-up ignorował fakt rejestracji swoich praw własności intelektualnej, wtedy przyporządkowywano wartość 0. Ostatnią zmienną niezależną analizowaną w ramach kapitału strukturalnego jest zmienna STRAT_PRAC_ZAGR. Weryfikuje ona fakt, czy w danym przedsięwzięciu zatrudnia się osoby pochodzące z zagranicy bądź pracowników zagranicznych. Zmienna ta jest zmienną ciągłą określającą całkowitą liczbę tego typu pracowników oraz może mieć istotne znaczenie w wyjaśnianiu procesu wczesnej internacjonalizacji start-upów (Marshall, Brouthers, Keig, 2020), gdyż firmy z większą liczbą pracowników zagranicznych znacznie łatwiej odkrywają możliwości na rynkach zagranicznych, polegając na doświadczeniu pracowników zagranicznych.

Z kolei w kontekście kapitału relacyjnego wyróżniono m.in. zmienną opisującą fakt czy start-up został założony przez partnerów czy samodzielnie (PARTNER). Badania Baier-Fuentes i in. (2018) potwierdziły istnienie pozytywnego związku między tym, że start-up został założony przez grupę osób a jego wczesną internacjonalizacją. Podobnie sprawa wyglądała w przypadku posiadania przez start-up wiedzy na temat zadowolenia jego klientów z oferowanych produktów/usług (WIEDZA_OD_KLIENTÓW). Podobną zmienną zastosowali Ulubeyli i Yorulmaz (2020), tyle że odnosiła się ona do zbierania jak największej liczby opinii od klientów. Wszystkie wspomniane w ramach kapitału relacyjnego zmienne są wyrażone w skali nominalnej o charakterze dychotomicznym.

W kontekście kapitału finansowego wyróżniono siedem zmiennych niezależnych. Jeśli chodzi o bootstrapping finansowy to w badaniu zaproponowano cztery zmienne: zmienna weryfikująca, czy w przypadku trudności w regulowaniu zobowiązań start-up korzysta z prywatnych środków założyciela bądź wstrzymuje wypłatę jego wynagrodzenia, aby sfinansować działalność bieżącą przedsięwzięcia (ŚRODKI_PRYW); zmienna weryfikująca fakt, że dany start-up oferuje zniżki przy płatnościach z góry (ZNIŻKI); zmienna oceniająca to czy dane przedsięwzięcie celowo opóźnia płatności na rzecz kontrahentów, np. płacąc w ostatnim dniu terminu płatności celem zachowania płynności finansowej w start-upie (OPÓŹNIONE_PŁAT); zmienna weryfikująca czy dany start-up korzysta również z pożyczek od rodziny lub/i najbliższych przyjaciół podczas finansowania działalności bieżącej start-upu (POŻYCZKI_RODZ). Wspomniane zmienne niezależne odnoszące się do bootstrappingu finansowego to zmienne nominalne, w przypadku których odpowiedź twierdząca skutkuje przyporządkowaniem liczby 1, z kolei odpowiedzi przeczącej przypisano wartość 0 (zob. Tabela 17). Zmienne niezależne zostały zaproponowane na podstawie wymienionych metod bootstrappingu finansowego w pracy Ebben i Johnson (2006). Pozostałe zmienne wyjaśniające zaliczone do kategorii kapitału finansowego odnoszą się do tego, czy w danym start-upie udziały posiada co najmniej jeden zagraniczny fundusz venture capital (VENTURE_CAPITAL)

lub/i co najmniej jeden zagraniczny inwestor prywatny/anioł biznesu (ANIOŁ_BIZNESU). Podobne zmienne zaproponowali m.in. Woo (2020) oraz Baier-Fuentes i in. (2018). Ostatnią zmienną niezależną badaną w ramach kapitału finansowego jest WSPARCIE_PUBLICZNE, za pośrednictwem której dokonano weryfikacji tego, czy wsparcie udzielane przez instytucje publiczne ma wpływ na podjęcie decyzji o wczesnej internacjonalizacji czy też nie. Zmienne te również wyrażone są w skali nominalnej, gdzie wartość 1 przyporządkowywano tym start-upom, które korzystały z różnych form wsparcia publicznego (np. środki pochodzące z NCBR, PARP, czy samorządu terytorialnego) – w przeciwnym razie przyporządkowywano 0.

Zmienne kontrolne

W pracy wyróżniono łącznie trzy **zmienne kontrolne**, które mogą mieć wpływ na wyniki analizy. Pierwszą zmienną kontrolną jest PŁEĆ, gdyż niektóre badania wskazują na to, że mężczyźni są bardziej skłonni do rozwijania biznesu w kierunku międzynarodowym niż kobiety ze względu na wykazywaną wyższą skłonność do ryzyka. Z kolei kobiety wykazują wyższą awersję do ryzyka, co również zostało potwierdzone w różnych badaniach (np. Díaz-García, Jiménez-Moreno, 2010; Verheul, Carree, Thurik, 2009; Zhang, Duysters, Cloudt, 2014). Kolejną zmienną kontrolną jest WIEK, gdyż założyciele start-upów posiadający relatywnie większe doświadczenie zawodowe potrafią znacznie szybciej identyfikować szanse na rynku w przeciwieństwie do młodszych właścicieli start-upów, którzy takiego doświadczenia jeszcze nie posiadają (Jiang, Kotabe, Hamilton, Smith, 2016; Reuber, Fischer, 1999). Następną zmienną kontrolną, mierzoną na skali nominalnej, jest B_R, gdyż w literaturze przedmiotu można zaobserwować pozytywny związek między działalnością badawczo-rozwojową a wczesną internacjonalizacją przedsięwzięć (np. Fernhaber, Li, 2013; Sheppard, McNaughton, 2012).

Tabela 17. Wykaz zmiennych zależnych, niezależnych i kontrolnych

Kategoria	Zmienna	Operacjonalizacja	Nawiązanie do (przykłady):
Zmienna zależna	WCZESNA_INT	Pierwsza sprzedaż zagraniczna w ciągu 4 lat od rozpoczęcia działalności start-upu. (1 - tak, 0 - nie)	Wach i Głodowska (2021); Zhou i Wu (2014); Pla-Barber i Escribá-Esteve (2006)
Zmienne niezależne Kapitał ludzki	WYKSZTAŁCENIE	Poziom wykształcenia założyciela ⁱ . (1 – co najmniej wyższe; 0 – co najwyżej średnie)	Jiang i in. (2016); Manolova i in. (2002); Onkelinx i in. (2016a); Baier-Fuentes i in. (2018)
	DOŚWIADCZ_ZAGR	Wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe założyciela z rynkami zagranicznymi ⁱⁱ . (1 – tak, 0 – nie)	Ruzzier, Antoncic, Hisrich i Konečnik (2007); Park i LiPuma (2020); Fernhaber i McDougall-Covin (2009)
Zmienne niezależne Kapitał strukturalny	STRAT_FINANS_EDU	Czy start-up wspiera finansowo edukację pracowników? (1 tak, 0 – nie)	Kumar i Sharma (2018)
	STRAT_MIĘDZYNARODOWA	Czy start-up posiada przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego? (1 – tak, 0 – nie)	Kalinic i Forza (2012); Ribeiro i in. (2012); Wach (2015)
	WŁASNOŚĆ_INTELEKT	Czy start-up ma zarejestrowany co najmniej jeden patent, znak towarowy lub/i prawa autorskie? (1 – tak, 0 – nie)	Barrales-Molina, Riquelme-Medina i Llorens-Montes (2020); Jiang i in. (2016)
	STRAT_PRAC_ZAGR	Liczba pracowników pochodzących z zagranicy bądź pracowników zagranicznych. (zm. ciągła)	Marshall i in. (2020)
Zmienne niezależne Kapitał relacyjny	PARTNER	Czy start-up został założony przez jedną osobę czy przez partnerów? (1 – przez partnerów, 0 – jedna osoba)	Jiang i in. (2020); Federico, Kantis, Rialp i Rialp (2009); Baier-Fuentes i in. (2018)
	WIEDZA_OD_KLIENTÓW	W naszym start-upie pozyskujemy wiedzę, na temat tego czy klienci są zadowoleni z naszych produktów/usług i polecają je innym osobom/podmiotom. (1 – tak, 0 – nie)	Ulubeyli i Yorulmaz (2020)

<i>Zmienne niezależne</i> Kapitał finansowy	ŚRODKI_PRYW	W przypadku trudności w regulowaniu zobowiązań start-up korzysta z prywatnych środków założyciela(-i) lub wstrzymuje wypłatę ich wynagrodzeń celem sfinansowania bieżącej działalności. (1 – tak, 0 – nie)	Ebben i Johnson (2006)
	ZNIŻKI	Start-up oferuje zniżki przy płatności z góry. (1 – tak, 0 -nie)	
	OPÓŹNIONE_PŁAT	Start-up celowo opóźnia płatności na rzecz kontrahentów. (1 – tak, 0 – nie)	
	POŻYCZKI_RODZ	Start-up korzysta z pożyczek od rodziny lub/i przyjaciół. (1 – tak, 0 – nie)	
	VENTURE_CAPITAL	Czy w strukturach start-upu znajduje się co najmniej jeden zagraniczny fundusz venture capital? (1 – tak, 0 – nie)	Woo (2020); Pruthi, Sarika, Wright, Mike i Lockett (2003)
	ANIOŁ_BIZNESU	Czy w strukturach start-upu znajduje się co najmniej jeden zagraniczny inwestor prywatny/anioł biznesu? (1 – tak, 0 – nie)	Baier-Fuentes i in. (2018)
	WSPARCIE_PUBLICZNE	Czy start-up korzystał ze wsparcia oferowanego przez instytucje publiczne (np. NCBR, PARP, samorząd terytorialny). (1 – tak, 0 – nie)	Ahmed i Brennan (2019)
<i>Zmienne kontrolne</i>	PŁEĆ	Płeć głównego założyciela start-upu. (1 - mężczyzna, 0 – kobieta) ⁱⁱⁱ	Manolova i in. (2002); Hechavarría, Matthews i Reynolds (2016)
	WIEK	Średni wiek założyciela start-upu. (zm. ciągła)	Jiang i in. (2016); Shinnar, Hsu, Powell i Zhou (2018)
	B_R	Czy start-up prowadzi działalność badawczo-rozwojową? (1 - tak, 0 - nie)	Fernhaber i Li (2013); Yu i Si (2012); Adomako i in. (2021)

ⁱⁱ Za wykształcenie wyższe uznaje się ukończone co najmniej studia I stopnia (tytuł licencjat lub/i inżynier).

ⁱⁱⁱ Za wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe rozumie się pracę poza granicami Polski bądź w przedsiębiorstwie/korporacji międzynarodowej zlokalizowanej na terytorium Polski.

ⁱⁱⁱ W przypadku, gdy założycieli było więcej brano pod uwagę osobę, z którą przeprowadzono wywiad telefoniczny. Zazwyczaj na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym odpowiadał główny założyciel start-upu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

4.3. Zastosowane narzędzia i techniki badawcze

Na potrzeby niniejszej pracy zastosowano szereg narzędzi i technik badawczych wykorzystywanych w badaniach ilościowych. Zważając na fakt, że tematyka badań bazuje na dorobku szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej za podstawową technikę badań przyjęto ankietyzację, która składała się z dwóch etapów: (1) badania pilotażowego, oraz (2) badania zasadniczego. W przypadku pierwszego etapu badanie zostało przeprowadzone techniką CAWI (wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW; z ang. *Computer Aided Web Interview*)⁴⁹, z kolei w kontekście badania zasadniczego posłużono się techniką CATI (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny; z ang. *Computer Aided Telephone Interview*)⁵⁰. Ogólnie rzecz biorąc, w badaniu wykorzystano kilka metod badawczych:

- **metoda analizy i krytyki piśmiennictwa** (Cisek, 2010; Apanowicz, 2005),
- **metoda analizy danych wtórnych** (Borowska-Beszta, Bartnikowska, Ćwirynkało, 2017),
- **metoda sondażu** (Apanowicz, 2005),
- **metody statystyczno-ekonometryczne** (Apanowicz, 2005; Staniec, 2021; Gujarati, Porter, 2010),
- **metody analizy i konstrukcji logicznej** (Apanowicz, 2005).

W przypadku metody analizy i krytyki piśmiennictwa zastosowano systematyczny przegląd literatury. Zdaniem Wacha (2020) celem nadrzędnym systematycznego przeglądu literatury jest zebranie, krytyczna ocena i synteza w jednym źródle wszystkich dowodów empirycznych, które spełniają zestaw wcześniej określonych

⁴⁹ Metoda CAWI jest jedną z technik pozyskiwania danych w badaniach ilościowych, w której ankietowany jest proszony o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej. W badaniu pilotażowym do respondentów został przesłany kwestionariusz ankietowy wraz z linkiem do elektronicznej wersji ankiety.

⁵⁰ Szczegółowa procedura doboru próby została opisana w podrozdziale 6.1.

kryteriów kwalifikujących, aby odpowiedzieć dogłębnie na jasno sformułowane pytanie badawcze w celu wsparcia podejmowania decyzji opartych na dowodach. Przeprowadzone w pracy studia literaturowe dotyczą internacjonalizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wraz z odwołaniem do koncepcji wczesnej internacjonalizacji. Oprócz tego, w dysertacji dokonano syntezy studiów koncepcyjnych i empirycznych odnoszących się do określenia znaczenia kapitału intelektualnego i finansowego we wczesnej internacjonalizacji start-upów.

W ramach analizy danych wtórnych (zastanych) badano dotychczasowe raporty odnoszące się do tematyki polskich start-upów, z uwzględnieniem tematu internacjonalizacji (m.in. raporty Fundacji Startup Poland, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości).

Z kolei w ramach metody sondażu zastosowano technikę ankietowania. Pozyskane w ten sposób dane ilościowe poddano analizie statystyczno-ekonometrycznej. Kwestionariusz ankietowy skierowany do założycieli lub osób zarządzających start-upem składał się z kilku części: m.in. (i) charakterystyki ogólnej badanych start-upów, (ii) części odnoszących się do zmiennej zależnej (wczesna internacjonalizacja), (iii) zmiennych niezależnych (kapitał intelektualny i kapitał finansowy), oraz (iv) części odnoszącej się do zmiennych kontrolnych.

W kontekście technik statystyczno-ekonometrycznych posłużono się następującymi narzędziami analizy:

- **Statystyki opisowe:** zastosowano zarówno w analizie wskaźników wykorzystywanych w badaniach, jak i w celu przygotowania danych do dalszej analizy. W ramach analizy wskaźników wyróżniono podstawowe statystyki, m.in. minimum, maksimum, średnia, odchylenie standardowe, skośność współczynnik zmienności. Wybór zmiennych do modelu ekonometrycznego poprzedzono analizą zależności badanych zmiennych za pomocą współczynnika V -Cramera. W kontekście przygotowania danych do

dalszych etapów analizy posłużono się programem Microsoft Excel 365 oraz programem statystycznym PQStat.

- **Modele ekonometryczne:** sformułowane w pracy hipotezy badawcze zostały zweryfikowane z wykorzystaniem modeli ekonometrycznych – dwumianowa regresja logistyczna, w której zmienna zależna przyjmowała wartości dychotomiczne. Estymację parametrów modeli oraz testy weryfikujące jakość skonstruowanych modeli przeprowadzono przy użyciu programu statystycznego PQStat.

Warto w tym miejscu zająć się głównym narzędziem badawczym wykorzystanym na potrzeby niniejszej dysertacji doktorskiej do weryfikacji hipotez w procesie badawczym. W badaniu posłużono się ekonometrycznym dwumianowym modelem regresji logistycznej (znanym również pod nazwą modelu logitowego) do wyjaśnienia wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Model regresji logistycznej służy do objaśnienia dychotomicznej zmiennej jakościowej Y w zależności od poziomu zmiennych egzogenicznych X_1, \dots, X_k , które mogą mieć charakter jakościowy lub ilościowy. Tego typu modele stosuje się, gdy założenie o normalności rozkładu zmiennych nie może być spełnione (Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998), a zmienna objaśniana jest zmienną zero-jedynkową (Hosmer, Lemeshow, Sturdivant, 2013):

$$Y = \begin{cases} 1, & \text{zjawisko występuje} \\ 0, & \text{zjawisko nie występuje} \end{cases} \quad (1)$$

Model regresji logistycznej opiera się w głównej mierze na rozkładzie logitowym, który ma następującą postać (McCullagh, Nelder, 1989; Sperandei, 2014):

$$\ln\left(\frac{\pi}{1-\pi}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k \quad (2)$$

Po przekształceniu uogólnionego wzoru modelu regresji logistycznej otrzymamy:

$$\pi = \frac{\exp(\beta_0 + \sum_{i=1}^k \beta_i x_i)}{1 + \exp(\beta_0 + \sum_{i=1}^k \beta_i x_i)} \quad (3)$$

Estymacja parametrów regresji logistycznej β_1, \dots, β_k przeprowadza się zwykle metodą największej wiarygodności (Hosmer i in., 2013). Otrzymany dodatni znak parametru β_i (gdzie: $i=1, \dots, k$) oznacza, że wzrost zmiennej niezależnej zwiększa prawdopodobieństwo przyjęcia przez zmienną objaśnianą (zależną) wartości 1, z kolei ujemny znak odnosi się do wzrostu prawdopodobieństwa przyjęcia przez zmienną zależną wartości 0.

W przeciwieństwie do klasycznej regresji liniowej, interpretacja zmiennych w dwumianowym modelu logitowym nie opiera się na wartościach parametrów – możemy jedynie za ich pośrednictwem określić kierunek występującej relacji. W regresji logistycznej interpretacja parametrów następuje w oparciu o interpretację ilorazu szans lub efektów krańcowych (Hosmer i in., 2013). W tym badaniu interpretację wyników oparto o iloraz szans, który wyznacza się poprzez podniesienie stałej e do potęgi interpretowanego parametru β_i . Otrzymany w ten sposób wskaźnik umożliwia nam dokonanie interpretacji danego parametru. W przypadku wyrazu wolnego, wartość $\exp(\beta_0)$ interpretuje się jako szansę wystąpienia zjawiska w grupie odniesienia, natomiast wpływ przyrostu wartości danej zmiennej niezależnej x_i na szansę zaistnienia badanego zjawiska przy ustaleniu wartości pozostałych zmiennych określany jest jako jednostkowy iloraz szans, a jego wartość wynosi $\exp(\beta_i)$. Wynika

z tego, że przyrost wartości x_i o jednostkę wiąże się z $\exp(\beta_i)$ -krotną zmianą ilorazu szans przy założeniu stałości pozostałych zmiennych.

Stopień dobroci dopasowania modelu dwumianowej regresji logistycznej zweryfikowano stosując dwa testy (Hosmer i in., 2013):

- test ilorazu wiarygodności (pożądana istotność statystyczna),
- test Hosmera-Lemeshowa (pożądany brak istotności statystycznej).

Niektórzy badacze sugerują, aby w modelu logitowym stosować również inne (dodatkowe) miary jakości dopasowania modelu do zmiennych. Zaleca się zazwyczaj stosowanie współczynników Cox-Snell Pseudo R -kwadrat lub Nagelkerke Pseudo R -kwadrat (Smith, McKenna, 2013), natomiast nie rekomenduje się stosowania klasycznego współczynnika determinacji R -kwadrat (Hosmer i in., 2013).

W literaturze z zakresu metodyki badań naukowych można zaobserwować, że badania mają zazwyczaj charakter ilościowy, jakościowy lub mieszany (tj. ilościowo-jakościowy). Wybór określonej metody badawczej zależy m.in. od przyjętego w pracy światopoglądu, czy oczekiwanego stopnia obiektywizacji wyników badań. Na podstawie rozważań w tym rozdziale przyjęto, że badanie w dysertacji będzie miało charakter ilościowy, z kolei za główny światopogląd przyjęto postpozytywizm. Weryfikacja wysuniętych hipotez badawczych odbędzie się za pośrednictwem oszacowanych wartości parametrów modelu dwumianowej regresji logistycznej.

Rozdział 5.

KIERUNKI ROZWOJU POLSKICH START-UPÓW W ŚWIETLE DANYCH STATYSTYCZNYCH

Celem rozdziału piątego jest dokonanie statystycznej weryfikacji kierunków rozwoju polskich start-upów na podstawie danych pochodzących z raportów wybranych organizacji wspierających polskie środowiska start-upowe. Bazując na danych zastanych, w pierwszej kolejności zostaną scharakteryzowane polskie start-upy pod względem struktury według wybranych cech m.in. płci czy długości funkcjonowania na rynku. W tym rozdziale, zostaną zaprezentowane bariery rozwojowe start-upów. W dalszej części uwaga będzie skupiona na internacjonalizacji w zakresie intensywności eksportu oraz kierunków ekspansji zagranicznej. Na końcu, zostanie omówiony wpływ pandemii COVID-19 na ogólną sytuację ekonomiczną polskich start-upów.

5.1. Charakterystyka polskich start-upów

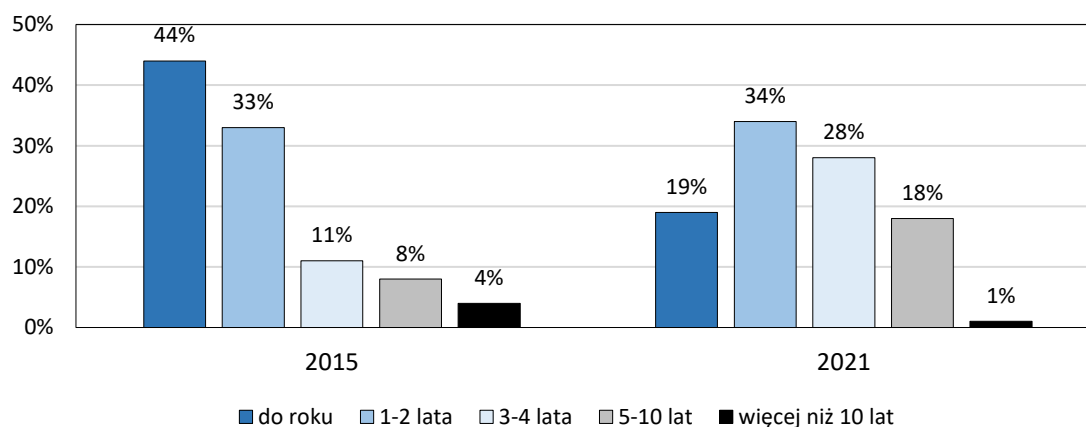
Start-upy w Polsce rozwijają się dynamicznie. Jak zauważają Kałowski i Góral (2017) ich rozwój zazwyczaj jest powiązany z wielkością wsparcia publicznego oraz dostępnością kapitałów prywatnych na rynku. W porównaniu do państw Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych, w Polsce niewiele jest badań empirycznych umożliwiających dokonanie oceny statystycznej start-upów. Nie sposób nie zgodzić się ze Skalą (2018), że do 2015 r. polscy badacze, *de facto*, nie podejmowali prób zbadania polskich start-upów. Pojawiały się natomiast przeważnie opracowania, w których badacze próbowali start-upy definiować (Skala, 2018).

Przyjmując wstępne założenie, że polskie start-upy to młode i stosunkowo niewielkie⁵¹ podmioty, które przede wszystkim funkcjonują w szeroko pojętej branży technologii informacyjno-komunikacyjnych można stwierdzić, że tego typu przedsięwzięć jest kilka tysięcy. Opierając się na bazie podmiotów gospodarczych Orbis, w Polsce funkcjonuje blisko 6000 podmiotów z branży technologii informacyjno-komunikacyjnych założonych co najmniej w 2017 r., których wartość obrotu wynosi co najwyżej 10 mln EUR oraz zatrudnienie jest niższe niż 50 osób w przeliczeniu na pełne etaty. Z kolei według szacunków fundacji Startup Poland tego typu podmiotów jest blisko 2500 (Skala, Kruczkowska, Olczak, 2015).

Prawdopodobnie jedną z pierwszych empirycznych prób scharakteryzowania start-upów przeprowadziły Skala, Kruczkowska i Olczak (2015), które, przy współpracy z Fundacją Startup Poland, przesłały kwestionariusz ankietowy do nieco ponad 70 podmiotów, z których ostatecznie 38 start-upów wzięło udział w badaniu (współczynnik odpowiedzi ok. 53%). W kolejnych latach Fundacja Startup Poland przeprowadziła kolejne edycje badania polskich start-upów (tj. 2016-2021). Bazując na ostatnich wynikach badań przeprowadzonych przez Fundację Startup Poland można zaobserwować, że w 2021 r. ponad połowa analizowanych start-upów (tj. ok. 53%) to przedsięwzięcia, które funkcjonowały na rynku do dwóch lat, z kolei ok. 28% stanowiły podmioty, które działały na rynku od trzech do czterech lat, natomiast mniejszy odsetek stanowiły przedsięwzięcia, które istniały na rynku od pięciu do dziesięciu lat. W porównaniu do pierwszego badania przeprowadzonego w 2015 r. można zauważyć, że odsetek start-upów, które funkcjonują do roku zdecydowanie się zmniejszył. Z kolei w 2021 r. w porównaniu do 2015 r., udział start-upów funkcjonujących na polskim rynku

⁵¹ Młode = co najwyżej 10 lat na rynku od zarejestrowania podmiotu; poprzez sformułowanie „*stosunkowo niewielkie podmioty*” rozumie się mikro i małe przedsiębiorstwa zgodnie z klasyfikacją Komisji Europejskiej nt. wyznaczania wielkości przedsiębiorstwa (Komisja Europejska, 2003).

nieznacznie wzrósł (o ok. 1 p.p.). W 2021 r. można zaobserwować, że wzrósł odsetek polskich start-upów działających na rynku 3-4 lata oraz 5-10 lat w porównaniu do 2015 r. o odpowiednio 17 p.p. oraz 10 p.p. (zob. Rysunek 30) (Dziewit, 2021).



Rysunek 30. Struktura polskich start-upów według długości/okresu funkcjonowania na rynku

Źródło: adaptacja z Dziewit (2021, s. 9) oraz Skala i in. (2015, s. 13).

Bazując na wynikach ankiety przeprowadzonej przez Fundację Startup Poland można stwierdzić, że nieco ponad 20% respondentów stanowiły przedsiębiorstwa, które oferowały produkty/usługi w ramach sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, z kolei na kolejnych miejscach znalazły się odpowiednio branża e-Commerce (18%) oraz Medtech (13%). Względnie najmniej analizowanych podmiotów stanowiły start-upy, które działają w branży związanej z kryptowalutami, inteligentnym domem czy zrobotyzowaną automatyzacją procesów (biznesowych) (RPA, z ang. *Robotic Process Automation*). Z badania przeprowadzonego przez Fundację Startup Poland wyłania się również obraz struktury kapitału (źródeł finansowania) polskich start-upów. Blisko trzy czwarte podmiotów jest finansowane za pośrednictwem środków własnych (bootstrapping finansowy), na kolejnych miejscach znajdują się krajowe fundusze venture capital (ok. 30%), krajowy anioł biznesu (ok. 28%) czy akcelerator krajowy (ok. 23%). Istotną rolę w finansowaniu odgrywają również środki publiczne dystrybuowane

za pośrednictwem Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (ok. 23%), czy Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (ok. 22%). Z kolei mniejsze znaczenie mają crowdfunding (ok. 4%), instrumenty dłużne, takie jak kredyt bankowy (3%), środki pochodzące z jednostek samorządu terytorialnego (ok. 1%) czy giełdy (1%). Największy odsetek ankietowanych stanowili założyciele w wieku ok. 30 lat (Dziewit, 2021).

Inne badania na polskich start-upach przeprowadził zespół firmy doradczej Deloitte (2016). Celem tego badania było określenie stanu wyjściowego ekosystemu w Polsce. W badaniu wzięło udział łącznie 211 start-upów, a wypełniającymi ankietę w 80% byli założyciele tych podmiotów. Większość badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty, które zaliczyły się do branży wysokich technologii (głównie IT/ICT oraz przemysł kredyty i technologie multimedialne). W badaniu przeprowadzonym przez Deloitte (2016) ankietowani wspomnieli, że wśród czynników przyciągających zagraniczne start-upy do Polski są przede wszystkim dostęp do klientów oraz dostęp do wiedzy i doświadczenia innych przedsiębiorców, z kolei jako relatywnie mniej ważne zakwalifikowali kwestie polityczne oraz dostęp do infrastruktury (badawczej). Większość analizowanych start-upów prowadzona była w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (60%), z kolei średnioroczny wzrost przychodu tych przedsiębiorstw w ciągu ostatnich trzech lat w większości przypadków nie przekraczał 20%. Badanie ukazało, że blisko 72% analizowanych start-upów jest finansowane ze środków własnych założyciela bądź rodziny i znajomych (bootstrapping finansowy). Ponadto można zaobserwować, że blisko 25% respondentów odpowiedziało twierdząco w kontekście finansowania działalności start-upu za pośrednictwem funduszy venture capital. Na kolejnych miejscach znalazły się dotacje (ok. 20%), partnerzy biznesowi (ok. 16%) oraz aniołowie biznesu (ok. 11%). Z kolei mniejsze znaczenie odegrały finansowanie dłużne (ok. 9%), crowdfunding (ok. 5%) czy wsparcie dużych przedsiębiorstw (ok. 4%). Z badania wyłania się również przeciętny profil założyciela start-upu – są to przeważnie wykształcone osoby z przedziału wiekowego 31-40 lat. W kontekście struktury płci w przeważającym

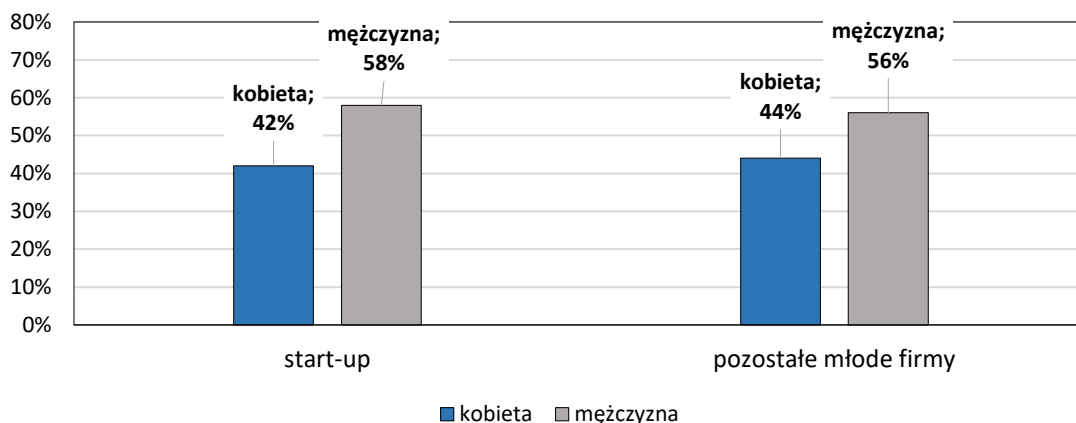
stopniu przedsięwzięcia były zakładane lub współzakładane przez mężczyzn, natomiast w mniejszym - przez kobiety (Deloitte, 2016). Co ciekawe, pod względem struktury zatrudnienia nieco ponad 83% analizowanych start-upów zatrudniało maksymalnie 9 pracowników, z kolei resztę stanowiły podmioty zatrudniające co najmniej 10 pracowników. Co ważne, w start-upach najczęstszą formą zatrudnienia jest porozumienie B2B (ponad połowa wszystkich umów), umowa o dzieło (blisko 38%) oraz umowa zlecenie (nieco ponad 35%) bądź kombinacja wspomnianych form. Zdecydowanie rzadziej polskie start-upy zatrudniają na umowę o pracę na czas nieokreślony (ok. 21%) oraz umowę na czas określony (ok. 10%).

Podobny obraz przeciętnego założyciela start-upu wyłania się również z opracowania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Autorka raportu opiera swoje wnioski na badaniu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) bazując na wskaźniku aktywności przedsiębiorcy we wczesnym etapie (z ang. *Total Early-stage Activity*; TEA). Finalnie Nieć (2019) wyłoniła 1131 spośród 16043 dorosłych osób (ok. 7% badanej próby)⁵². Pod względem struktury według płci przeciętny polski start-up jest zakładany przede wszystkim przez mężczyzn(-ę) - 58%, z kolei 42% ogółu założycieli stanowiły kobiety (zob. Rysunek 31). Podobnie sytuacja przedstawiała się w przypadku pozostałych młodych firm, gdzie mężczyźni stanowili 56% ogólnej liczby założycieli tej grupy przedsiębiorstw, z kolei kobiety 44% (Nieć, 2019).

Co ciekawe w raporcie PARP możemy zauważyć podobną zależność do innych badań (np. raporcie Fundacji Startup Poland), z których wynika że polskie start-upy w głównej mierze polegają na środkach własnych. Nie mniej istotne wydają się być również pożyczki bankowe oraz programy rządowe, dotacje i granty. Stosunkowo

⁵² Należy w tym miejscu podkreślić, że Autorka raportu uwzględniła w badaniu zarówno start-upy (firmy wykorzystujące najnowsze technologie), jak i tzw. pozostałe młode firmy (przedsiębiorstwa wykorzystujące starsze technologie). W badanej próbie 1131 podmiotów, start-upy stanowiły łącznie 14% ogółu analizowanych przedsięwzięć (162 podmioty), z kolei pozostałe młode firmy 86% (969 podmiotów).

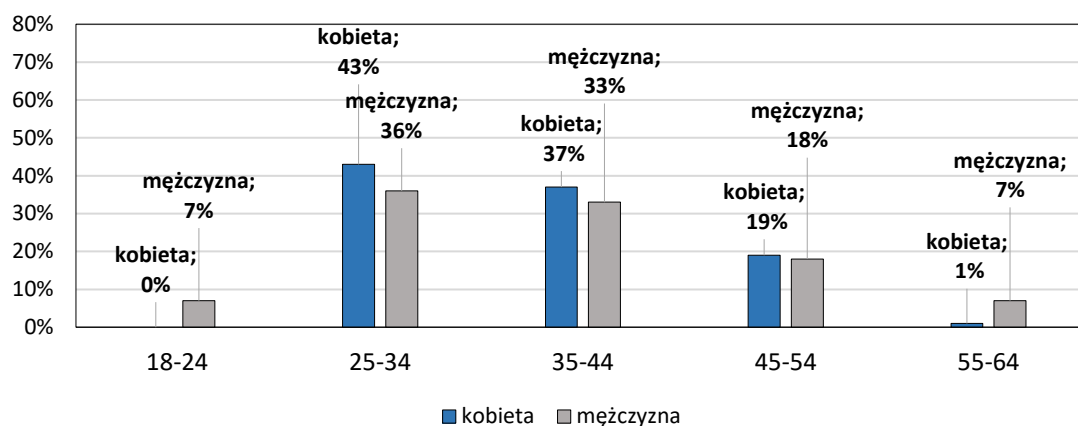
rzadziej polskie start-upy korzystają z pożyczek od przyjaciół (lub sąsiadów), finansowania od prywatnych inwestorów (w tym aniołów biznesu), innych przedsiębiorstw, crowdfundingu czy venture capital.



Rysunek 31. Struktura polskich start-upów wg płci założyciela

Źródło: adaptacja z Nieć (2019, s. 9).

Najnowsze badanie GEM przeprowadzone przez PARP pochodzi z 2021 r. (Tarnawa, 2021). Do badania wyselekcjonowano 246 spośród 8000 dorosłych w wieku 18-64 lat. Wyselekcjonowana podgrupa uwzględniała osoby, które były zaangażowane w zakładanie lub prowadzenie nowego przedsiębiorstwa do 3,5 roku. W badaniu można zaobserwować, że najliczniejszą grupą prowadzącą start-upy są mężczyźni, kobiety są mniej zaangażowane w prowadzenie tego typu działalności gospodarczej. Pomijając aspekt związany z płcią, najliczniejszą grupą wiekową wśród założycieli start-upów są osoby w wieku 25-34 (zob. Rysunek 32). Pod względem poziomu wykształcenia, zdecydowana większość właścicieli start-upów posiadała wykształcenie wyższe (69% kobiet oraz 59% mężczyzn).



Rysunek 32. Struktura polskich start-upów wg płci założyciela i grupy wiekowej

Źródło: adaptacja z Tarnawa (2021, s. 96), N=246.

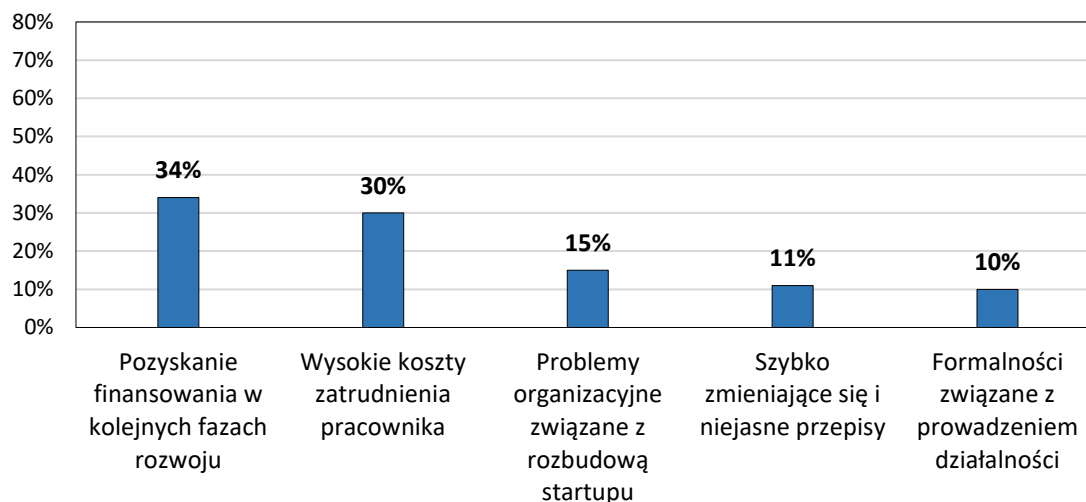
W badaniu założyciele byli również pytani o czynniki, które miały istotny wpływ na podjęcie decyzji o założeniu start-upu. Najczęstszymi odpowiedziami były chęć usamodzielnienia się oraz wykorzystania doświadczenia zdobytego w dotychczasowej pracy (Tarnawa, 2021). W kontekście finansowania wyniki przedstawione w raporcie PARP z 2021 r. były *de facto* zbieżne z odpowiedziami w poprzednim raporcie (por. Nieć, 2019; Tarnawa, 2021).

5.2. Bariery rozwoju polskich start-upów

W literaturze przedmiotu temat barier rozwoju przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro-, małych i średnich, jest powszechnie znany i często podejmowany przez badaczy krajowych (np. Wawak, 2018; Jarosiński, Winch, 2017; Kuchciński, Prymas, 2019; Samitowska, 2011) i zagranicznych (np. Tsuruta, 2020; Krasniqi, 2007; Kwarteng, Plata, Ratilla, Novak, Zlamal, 2022). Na każdym etapie swojego rozwoju przedsiębiorstwa napotykają szereg ograniczeń, które mogą skutecznie utrudnić im realizację wyznaczonych celów biznesowych. Bariery mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny

(np. ograniczenia wewnątrzorganizacyjne takie jak niedobór kompetencji/zasobów), jak i zewnętrzny (np. relacje firmy z otoczeniem).

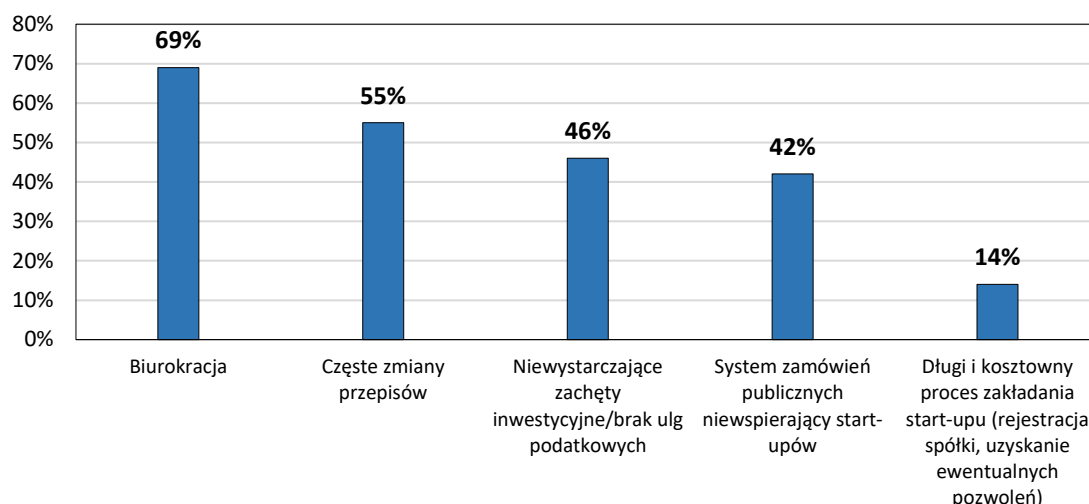
Jeden z dziewięciu rozdziałów najnowszego raportu Startup Poland poświęcono szczegółowej analizie barier rozwoju polskich startupów (Dziewit, 2021).



Rysunek 33. Zasadnicze bariery rozwoju polskich start-upów wg badania Fundacji Startup Poland (% wskazań przez respondentów)

Źródło: adaptacja z Dziewit (2021, s. 91).

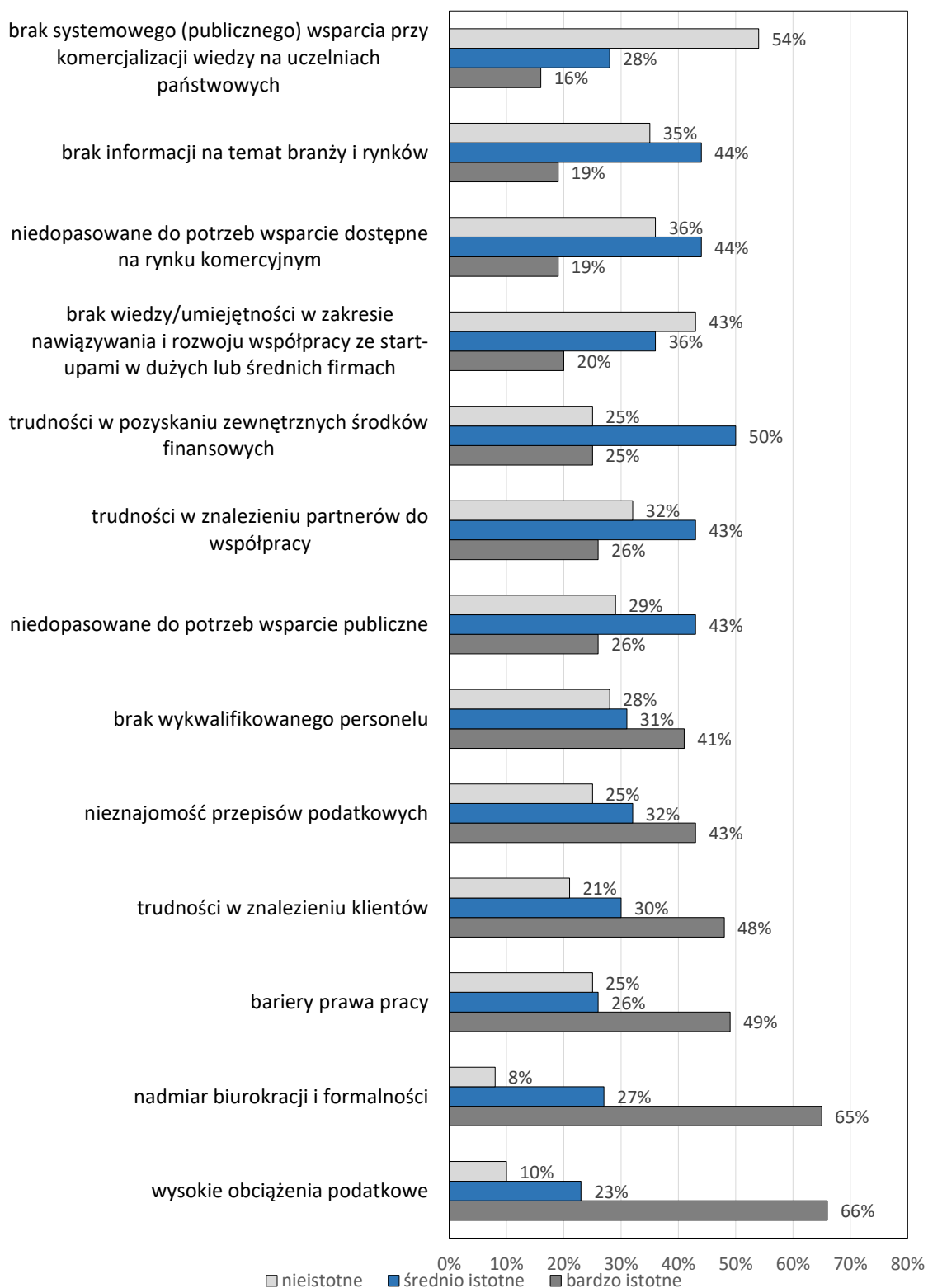
Z danych zaprezentowanych na rysunku 33 możemy wywnioskować, że średnio co trzecie przedsiębiorstwo zgłaszało, że zasadniczą barierą rozwoju firmy jest pozyskanie finansowania w kolejnych fazach rozwoju (34%). Nie mniej istotną barierą rozwojową okazały się również wysokie koszty zatrudnienia pracownika, co zostało wskazane przez 30% ankietowanych. Wśród innych ograniczeń rozwoju respondenci wskazywali na problemy organizacyjne związane z rozbudową start-upu (15%), szybko zmieniające się i niejasne przepisy prawne (11%) oraz formalności związane z prowadzeniem działalności (10%).



Rysunek 34. Bariery regulacyjne rozwoju polskich start-upów wg badania Fundacji Startup Poland (% wskazań przez respondentów)

Źródło: adaptacja z Dziewit (2021, s. 98).

W zakresie barier regulacyjnych najczęściej wskazywanym ograniczeniem była biurokracja (69%) oraz częste zmiany przepisów prawnych (55%). Równie istotnymi barierami rozwojowymi były niewystarczające zachęty inwestycyjne oferowane dla start-upów (46%) oraz skomplikowany system zamówień publicznych, który ogranicza możliwość udziału w przetargach przez przedsiębiorstwa (42%). Relatywnie mniejsze znaczenie dla analizowanych przedsiębiorstw miał długi i kosztowny proces zakładania start-upu w zakresie rejestracji spółki oraz/lub uzyskania ewentualnych pozwoleń (14%) (zob. Rysunek 34).



Rysunek 35. Bariery rozwoju polskich start-upów wg badania Global Entrepreneurship Monitor (% wskazań przez respondentów)

Źródło: adaptacja z Tarnawa (2021, s. 105).

Do podobnych wniosków jak w przypadku badania Fundacji Startup Poland (Dziewit, 2021) można dojść analizując dane raportu Global Entrepreneurship Monitor przygotowanego przez zespół pod redakcją Tarnawy (2021). W tym raporcie nadmiar biurokracji i formalności został wskazany przez 65% ankietowanych jako bardzo istotna bariera rozwojowa polskich start-upów (zob. Rysunek 35). Co ciekawe, respondenci w dalszej kolejności wskazali bardzo istotne ograniczenia rozwoju polskich start-upów, takie jak: bariery prawa pracy (49%), trudności w znalezieniu klientów (48%), nieznaną przepisy podatkowych (43%) czy brak wykwalifikowanego personelu (41%). Zdaniem ankietowanych średnio istotnymi barierami rozwoju start-upów w Polsce są trudności związane z pozyskiwaniem zewnętrznych środków finansowych (50%) oraz te odnoszące się do braku informacji na temat branży i rynków (44%). Oprócz tego respondenci wymienili następujące bariery: niedopasowane do potrzeb wsparcie publiczne (43%) i wsparcie dostępne na rynku komercyjnym (44%), oraz trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów do współpracy (43%). Natomiast zdaniem respondentów nieistotnymi ograniczeniami rozwoju polskich start-upów są głównie brak wiedzy/umiejętności w zakresie nawiązywania i rozwoju współpracy ze start-upami w średnich i dużych przedsiębiorstwach (43%) oraz brak wiedzy systemowego (publicznego) wsparcia przy komercjalizacji wiedzy na uczelniach państwowych.

5.3. Internacjonalizacja polskich start-upów

Internacjonalizacja polskich start-upów jest tematem jeszcze niewystarczająco wyeksplorowanym. Do tej pory powstało niewiele opracowań, które odnoszą się do aspektów umiędzynarodowienia tych przedsięwzięć (np. Bigos, Pera, 2022; Wach, 2015, 2016d; Badzińska, 2016; Maciejewski, Wach, 2019; Korpysa, 2019). Niewielką część poświęcono temu tematowi w raporcie Global Entrepreneurship Monitor

wydanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (Tarnawa, 2021). Autorzy raportu dokonali segmentacji polskich start-upów w zależności od stopnia zaangażowania na rynku zagranicznym. W związku z tym wyodrębniono łącznie cztery grupy start-upów (Tarnawa, 2021): (1) start-up działający wyłącznie na rynku krajowym, (2) początkujący eksporter, (3) umiarkowany eksporter, oraz (4) doświadczony eksporter⁵³.

Tabela 18. Intensywność działalności eksportowej młodych przedsiębiorców w Polsce w latach 2015-2020 (% start-upów)

Rok	Start-upy działające wyłącznie na rynku krajowym (0% przychodów od zagranicznych klientów)	Początkujący eksporterzy (0–25% przychodów od zagranicznych klientów)	Umiarkowani eksporterzy (25–75% przychodów od zagranicznych klientów)	Doświadczeni eksporterzy (75–100% przychodów od zagranicznych klientów)
2015	59,8	29,7	7,6	2,9
2016	43,7	42,5	6,3	7,5
2017	63,0	31,6	3,7	1,7
2018	82,9	14,1	1,5	1,5
2019	90,9	5,5	2,9	0,7
2020	97,9	0,8	0,4	0,8

Źródło: Tarnawa (2021, s. 58).

Na podstawie informacji zamieszczonych w Tabeli 18 można zaobserwować, że na przestrzeni lat 2015-2020 odsetek założycieli start-upów skupiających się na sprzedaży krajowej wzrósł aż o 38,1 p.p. Natomiast w tym samym okresie znacznie spadł odsetek młodych przedsiębiorców, którzy generowali w różnym zakresie sprzedaż z zagranicy. W odniesieniu do początkujących eksporterów można zauważyć, że spadek ten wynosił 28,9 p.p., z kolei w wypadku umiarkowanych eksporterów o 7,2 p.p. (z 7,6% do 0,4%). Podobne sprawa przedstawiała się w wypadku doświadczonych eksporterów, gdzie odnotowano spadek o 2,1 p.p.

⁵³ Więcej na temat charakterystyki opisanych grup start-upów można dowiedzieć się z opracowania *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor. Polska 2021* pod redakcją Tarnawy (2021).

Badania Fundacji Startup Poland jednoznacznie pokazują, że w ciągu najbliższego roku blisko 80% analizowanych start-upów planuje wejść na nowe rynki zagraniczne (Dziewit, 2021)⁵⁴. W badaniu respondenci wskazali, że głównym kierunkiem ekspansji będzie rynek unijny (85%). Na kolejnych miejscach znalazły się Stany Zjednoczone i Kanada (53%) oraz kraje Europy niebędące członkami Unii Europejskiej (40%). Najmniej popularnymi destynacjami w zakresie internacjonalizacji były kraje Afryki Północnej i Afryki Kontynentalnej – odpowiednio 5% i 4% (zob. Tabela 19).

Tabela 19. Kierunki ekspansji zagranicznej polskich start-upów*

Kierunek	% wskazań
Unia Europejska	85
USA, Kanada	53
Pozostałe kraje Europy**	40
Australia i Oceania	15
Ameryka Południowa	14
Azja Wschodnia	13
Bliski Wschód	12
Ameryka Środkowa	6
Rosja, Kazachstan	8
Indie	9
Chiny	8
Afryka Północna	5
Afryka Kontynentalna	4

* respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

** kraje Europy nienależące do Unii Europejskiej.

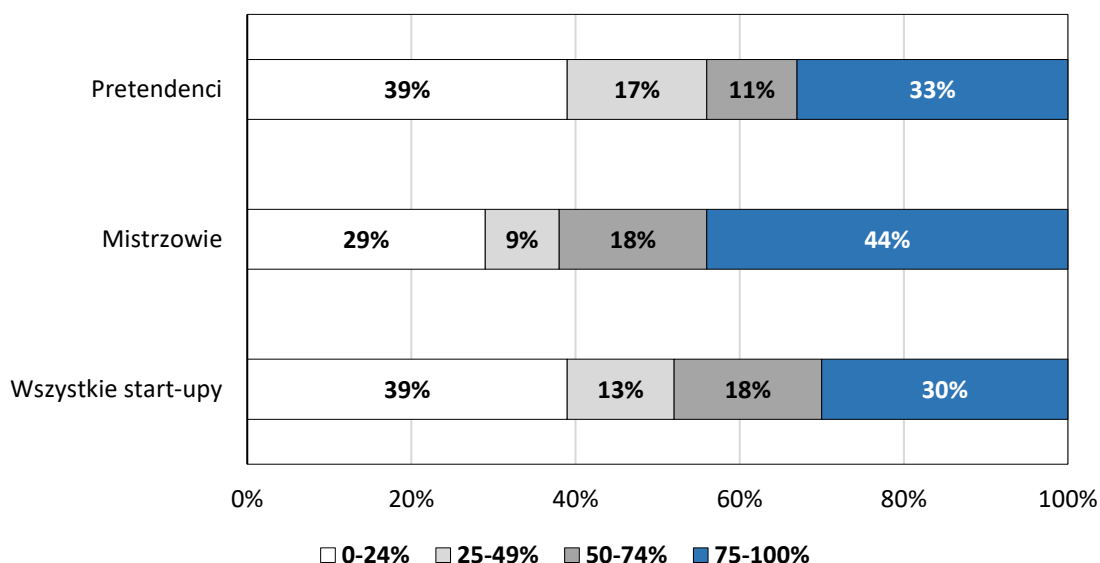
Źródło: adaptacja z Dziewit (2021, s. 81).

Z kolei badanie przeprowadzone na próbie 268 umiędzynarodowionych start-upów przez Krysztofiak-Szopę i Wisłowską (2019)⁵⁵ wykazało, że w większości polskich start-

⁵⁴ W badaniu wzięło udział 229 ankietowanych.

⁵⁵ W badaniu wyróżniono dodatkowo dwie grupy start-upów: (1) tzw. Mistrzów (w oryginalnej wersji raportu tego typu przedsięwzięcia nazwano „Champions”), oraz (2) tzw. Pretendentów (w oryginalnej wersji raportu tego typu przedsięwzięcia nazwano „Pretenders”). Grupę tzw. „Mistrzów” reprezentowały przedsięwzięcia, których średni miesięczny przychód przekraczał 125 tys. EUR w przeciągu ostatnich 6 miesięcy, z kolei grupę tzw. „Pretendentów” reprezentowały start-upy, które funkcjonowały na rynku co

upów (52%) udział przychodów pochodzących z eksportu wynosił mniej niż 50% (zob. Rysunek 36). Z kolei w wypadku pozostałych analizowanych start-upów intensywność eksportu wynosiła co najmniej 50%. Inaczej sytuacja przedstawia się wśród tzw. grupy „Mistrzów”, gdzie 62% tego typu start-upów zadeklarowało, że generują co najmniej 50% ogólnych przychodów ze sprzedaży zagranicznej.



Rysunek 36. Struktura start-upów wg relacji przychodów z eksportu do ogólnych przychodów

Źródło: adaptacja na podstawie Krysztofiak-Szopa i Wiśłowska (2019, s. 91).

Z badania Krysztofiak-Szopy i Wiśłowskiej (2019) wyłania się również obraz start-upów raczej nieposiadających placówki zagranicznej (86%). Jeśli już jednak respondenci zadeklarowali posiadanie placówki zagranicznej to najczęściej wskazywali, że mieści się ona w Stanach Zjednoczonych (41%), Wielkiej Brytanii (17% wskazań) oraz w Niemczech (9% wskazań).

najmniej dwa lata, nie osiągnęły jeszcze dopasowania na linii produkt-rynek oraz nie posiadają regularnych przychodów bądź ich średnio miesięczny przychód jest niższy niż 12,5 tys. EUR.

Ciekawe badania na temat internacjonalizacji start-upów przeprowadziła para badaczy Białek-Jaworska i Gabryelczyk (2015)⁵⁶, które zaobserwowały m.in., że start-upy zorientowane na sprzedaż zagraniczną, znacznie częściej od start-upów realizujących wyłącznie sprzedaż krajową zatrudniają zagranicznych pracowników/ekspertów, prowadzą współpracę badawczo-rozwojową z partnerem zagranicznym oraz posiadają międzynarodowe patenty/zgłoszenia patentowe.

5.4. Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie polskich start-upów

Skutki gospodarcze wywołane przez pandemię COVID-19 wpłynęły negatywnie na wiele polskich przedsiębiorstw. Pomimo wprowadzenia na szczeblu państwowym różnego rodzaju programów ostonowych dla firm, wiele przedsiębiorstw niestety upadło. Bardzo dużo podmiotów gospodarczych zgłaszało, że z powodu naprzemiennego otwierania i zamykania gospodarki doświadczają trudności związanych z utrzymaniem płynności finansowej. Oprócz tego wielu przedsiębiorców, chcących odpracować stratę wynikającą z obowiązujących ograniczeń obrotu gospodarczego, zdecydowało się podnieść ceny.

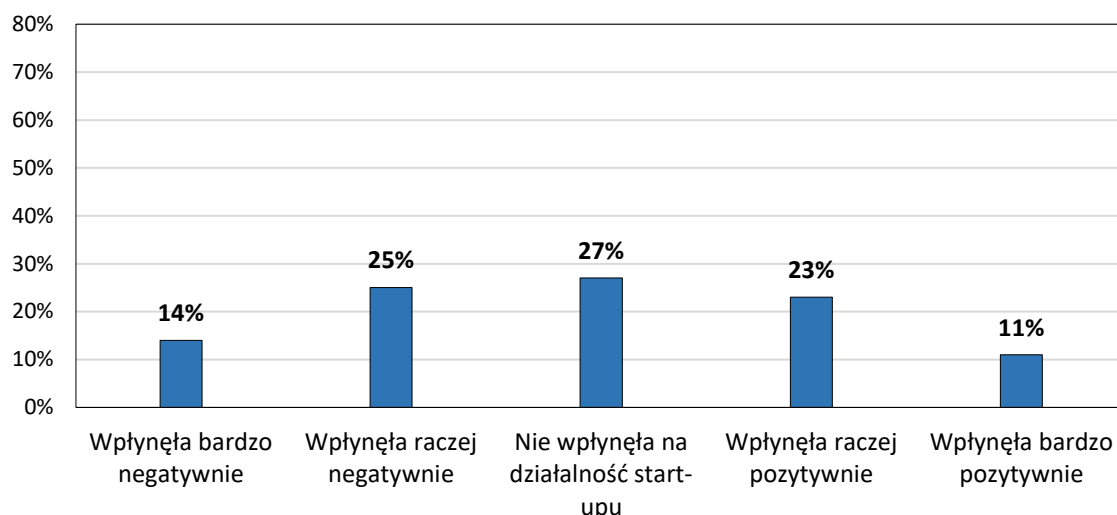
Na podstawie badań przeprowadzonych przez organizację VC Leaders (2020) można zauważyć, że zdaniem zdecydowanej większości ankietowanych pandemia COVID-19 miała znaczący wpływ na ekosystem w Polsce (87,5%)⁵⁷. Co ciekawe, nie wszystkie analizowane fundusze venture capital potwierdziły, że w związku z pandemią zaobserwowały ograniczanie wydatków przez spółki portfelowe (29,2%). Około 2/3

⁵⁶ Badanie zostało przeprowadzone na próbie 51 przedsiębiorstw, z czego 26 podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa będące w fazie start-up, a 25 podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa będące w fazie scale-up – zob. Białek-Jaworska i Gabryelczyk (2015).

⁵⁷ Organizacja VC Leaders przeprowadziła badania wśród 24 międzynarodowych i lokalnych funduszy venture capital aktywnych w Polsce posiadających w swoich portfolio spółki start-upowe.

respondentów stwierdziło, że wsparcie rządowe było niewystarczające wobec potrzeb, które posiadały start-upy. W konsekwencji, ponad połowa respondentów stwierdziła, że start-upy były zmuszone dokonać zmian w zakresie ekspansji międzynarodowej. Raport Ecosystem Profile Picture: Poland ukazuje również skalę zwolnień w spółkach portfelowych funduszy venture capital (VC Leaders, 2020). Blisko 71% ankietowanych stwierdziło, że z powodu pandemii COVID-19 w spółkach portfelowych przeprowadzono redukcję zatrudnienia. Ponad połowa respondentów wskazała, że przeciętna skala zwolnień w spółkach portfelowych mieściła się między 11 a 20% ogólnej liczby zatrudnionych. Co ciekawe ankietowani przedstawiciele funduszy venture capital mieli podzielone zdanie na temat tego, czy uważają, że pandemia zmieniła sposób pracy ze spółkami portfelowymi (start-upami) w dłuższej perspektywie (VC Leaders, 2020).

W kontekście wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie polskich start-upów, Fundacja Startup Poland przeprowadziła między 11 września 2020 r. a 5 października 2020 r. ukierunkowane badanie metodą CAWI (Arwaj i in., 2020). Blisko 39% respondentów badania wskazało, że pandemia (raczej) negatywnie wpłynęła na ogólną działalność start-upu. Z kolei 34% ankietowanych uznało, że odpowiednio wykorzystało okres pandemiczny stwierdzając, że pandemia (raczej) pozytywnie wpłynęła na ogólną działalność start-upu. Pandemia COVID-19 nie wpłynęła ani pozytywnie, ani negatywnie na prowadzoną działalność według blisko 27% start-upów (zob. Rysunek 37).

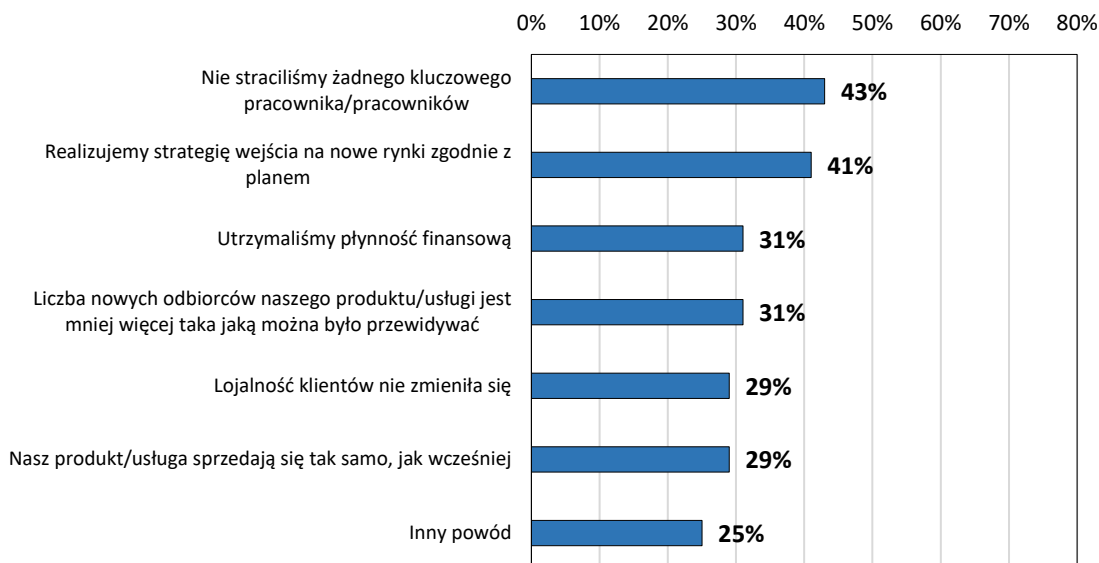


Rysunek 37. Wpływ pandemii COVID-19 na działalność start-upu

Źródło: opracowanie na podstawie Arwaj i in. (2020, s. 19).

Wśród grupy badanych, którzy stwierdzili, że pandemia COVID-19 nie wpłynęła na ogólną działalność start-upu wymieniono następujące przesłanki: utrzymanie kluczowego pracownika/pracowników (brak zwolnień) – 43% wskazań, realizowanie strategii wejścia na nowe rynki zbytu – 41% (zob. Rysunek 38). Nie mniej istotną kwestią okazało się utrzymanie płynności finansowej oraz przewidywalność w zakresie liczby nowych odbiorców produktu/usługi (przesłanki wskazane przez prawie co trzeciego ankietowanego) (Arwaj i in., 2020).

W raporcie Fundacji Startup Poland, Arwaj i in. (2020) odwołują się również do tego odsetka badanych, którzy wskazują, że pandemia bardzo negatywnie lub raczej negatywnie wpłynęła na działalność prowadzonych start-upów. Wśród negatywnych przesłanek respondenci wymieniają: brak możliwości pozyskania nowych odbiorców oferowanego przez dane przedsiębiorstwo produktu/usługi (53%), pogorszenie ogólnej sprzedaży produktów/usług (35%) oraz częściowe lub całkowite wyjście z danego rynku (34% wskazań).

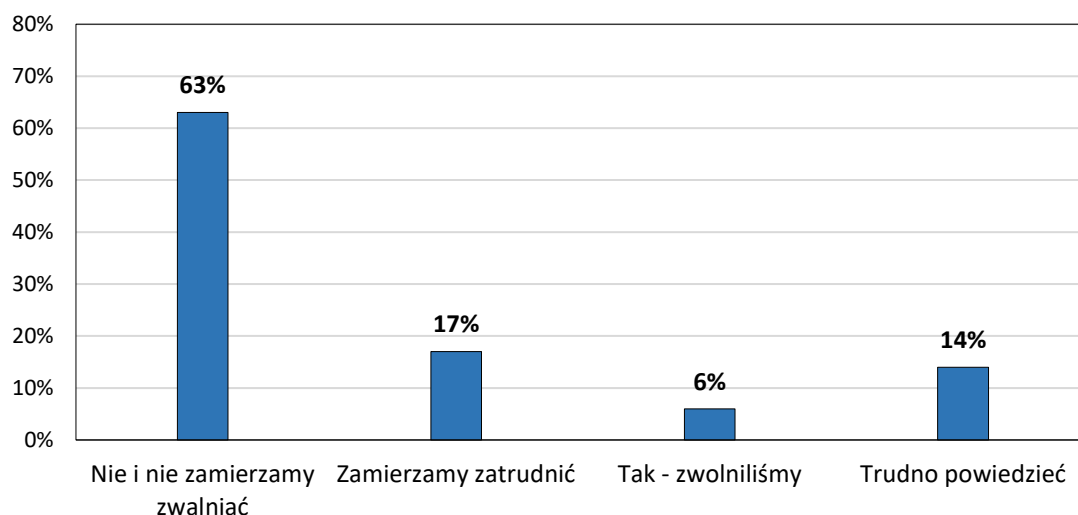


Rysunek 38. Przesłanki braku wpływu pandemii COVID-19 na działalność start-upu

Źródło: opracowanie na podstawie Arwaj i in. (2020, s. 19).

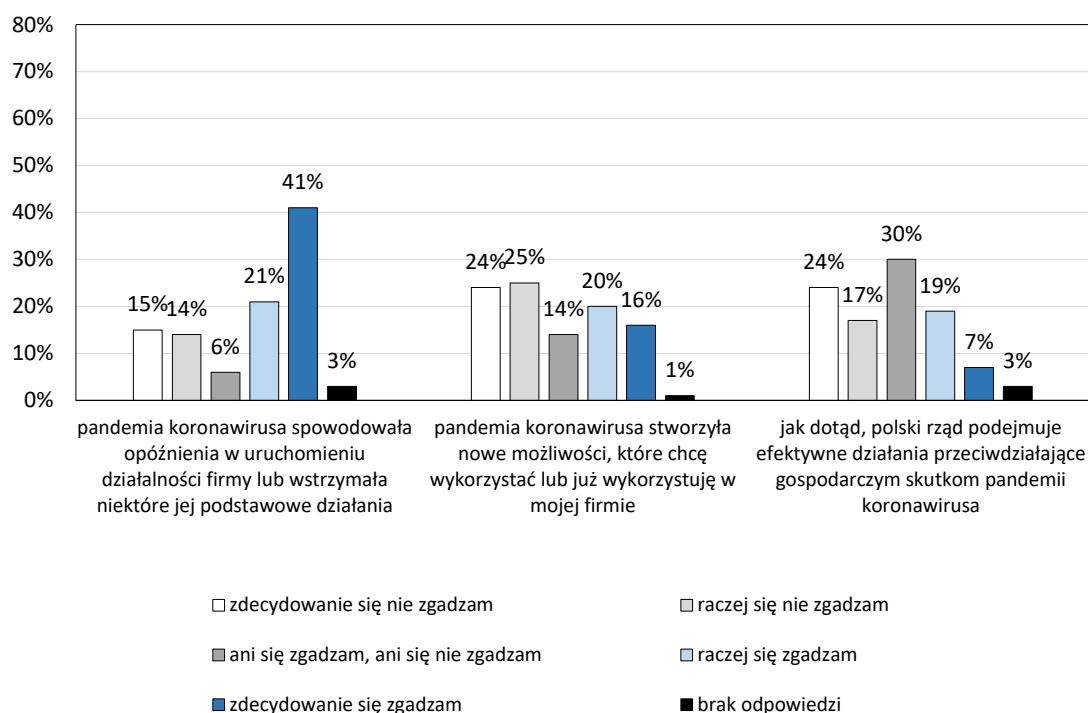
Nieco inaczej przesłanki wpływu pandemii na działalność start-upów przedstawiają się wśród przedsiębiorstw, które oceniły ten okres raczej pozytywnie lub bardzo pozytywnie. W przeważającym stopniu ankietowani wymienili następujące przesłanki: pozyskanie nowych odbiorców oferowanych przez start-up produktów/usług (56%), ogólna poprawa sprzedaży oferowanych produktów/usług (48%), oraz utrzymanie kluczowego pracownika/pracowników w organizacji (43%).

W związku z pandemią SARS-CoV-2 przeciętnie 2/3 start-upów nie było zmuszonych podejmować kwestii redukcji zatrudnienia, natomiast te przedsiębiorstwa, które zdecydowały się przeprowadzić zwolnienia stanowiły jedynie 6% ogólnej liczby ankietowanych. Co istotne, aż 17% badanych wskazało, że zamierza zatrudnić nowych pracowników (zob. Rysunek 39).



Rysunek 39. Wpływ pandemii COVID-19 na zmianę zatrudnienia w start-upach

Źródło: opracowanie na podstawie Arwaj i in. (2020, s. 22).



Rysunek 40. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na działalność start-upów w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie Tarnawa (2021, s. 108).

Nieco inny obraz wpływu pandemii koronawirusa na działalność polskich start-upów wyłania się w raporcie GEM przygotowanym pod redakcją Tarnawy (2021). W opinii większości respondentów pandemia COVID-19 spowodowała opóźnienia w uruchomieniu działalności firmy bądź wstrzymała niektóre podstawowe obszary działalności (62%). Przeciwnego zdania jest 29% ankietowanych, natomiast 6% ogółu badanych zaprezentowało obojętne stanowisko względem opóźnień spowodowanych pandemią COVID-19 (zob. Rysunek 40).

Zdaniem 36% respondentów pandemia COVID-19 przyczyniła się do stworzenia nowych możliwości rynkowych, z czegoś część badanych wykorzystuje je już w swoim start-upie. Przeciwnego zdania jest blisko połowa ankietowanych, natomiast 14% respondentów miała neutralne zdanie. Ponadto 41% badanych negatywnie oceniło wysiłki rządu w zakresie działań zapobiegających skutkom pandemii koronawirusa, natomiast blisko co trzeci ankietowany wyrażał obojętne stanowisko w tym zakresie, z kolei 26% respondentów było zadowolonych z oferowanego przez rząd wsparcia.

Na podstawie danych statystycznych można zaobserwować, że polskie start-upy to młode przedsięwzięcia funkcjonujące na rynku przeważnie do 4 lat. W ponad połowie wypadków przedsiębiorstwa te są zakładane przez mężczyzn oraz finansowane za pośrednictwem różnorodnych instrumentów finansowych. W kontekście barier funkcjonowania polskich start-upów można zauważyć, że wśród problemów zgłaszanych przez przedsiębiorców są: wysokie koszty prowadzenia działalności, postępująca biurokracja, wprowadzanie częstych zmian i niejasnych przepisów. Wśród kierunków ekspansji zagranicznej polskich start-upów są przede wszystkim państwa należące do Unii Europejskiej, Stany Zjednoczone i Kanada. Nie udało się uzyskać jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie polskich start-upów. Blisko co trzeci założyciel start-upu stwierdził, że pandemia nie wpłynęła ani pozytywnie, ani negatywnie na działalność start-upu.

Rozdział 6.

EMPIRYCZNA WERYFIKACJA WPŁYWU KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO I KAPITAŁU FINANSOWEGO NA SKŁONNOŚĆ DO WCZESNEJ INTERNACJONALIZACJI POLSKICH START-UPÓW

Celem rozdziału szóstego jest dokonanie empirycznej weryfikacji przyjętego modelu empirycznego w oparciu o uzyskane wyniki badań oraz dokonanie empirycznej weryfikacji wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację polskich start-upów. Na początku zostanie omówiony sposób doboru próby badawczej, która została poddana ankietyzacji. W skierowanym do polskich start-upów kwestionariuszu ankietowym zapytano założycieli m.in. o ich wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe, poziom edukacji założycieli, ochronę własności intelektualnej, posiadane strategie oraz źródła finansowania. W następnym kroku zostanie scharakteryzowana próba badawcza m.in. pod względem struktury zatrudnienia, zasięgu działania oraz płci założycieli start-upów. Na podstawie uzyskanych wyników zostanie przeprowadzona empiryczna weryfikacja wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność polskich start-upów do wczesnego umiędzynarodowienia w oparciu o oszacowane wartości parametrów regresji logistycznej w programie PQStat. Na końcu zostanie przeprowadzona dyskusja naukowa, w której zostaną porównane wyniki badania z rezultatami badań innych naukowców.

6.1. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Podmiotem prowadzonych badań są polskie start-upy. Z powodu braku sformalizowanej definicji, w niniejszym badaniu za start-up przyjmuje się każde zarejestrowane innowacyjne mikro- i małe przedsiębiorstwo z branży technologii informacyjno-komunikacyjnej (z ang. *IT/ICT*⁵⁸) o wysokim potencjale rozwoju, które posiada ograniczony dostęp do zasobów. Warto podkreślić, że wielkość populacji polskich start-upów jest trudna do oszacowania, gdyż start-up nie jest oficjalną formą prawną działalności gospodarczej, a jedynie umownym określeniem. Start-upy to przede wszystkim przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim stopniem innowacyjności, stąd podczas dokonywanej selekcji podmiotów gospodarczych w badaniu uwzględniono przede wszystkim aktywne mikro i małe przedsiębiorstwa z branży IT/ICT. Zgodnie z Eurostat (2022), podmiotami należącymi do branży IT/ICT są te firmy, których obszar działalności jest sklasyfikowany w dwóch kategoriach kodu NACE (z j. fr. *Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*) Rev. 2.: (1) **IT/ICT Manufacturing** (produkcja w ramach IT/ICT), która uwzględnia podmioty sklasyfikowane pod następującymi numerami: 26.1, 26.2, 26.3, 26.4, 26.8, oraz (2) **IT/ICT Services** (świadczenie usług w ramach IT/ICT), gdzie uwzględnia się podmioty sklasyfikowane do następujących grup: 58.2, 61-62, 63.11.

W badaniu nie uwzględniano przedsięwzięć, których działalność zaklasyfikowano do 46.5 (tj. sprzedaż hurtowa sprzętu informacyjnego i komunikacyjnego), gdyż tego typu aktywność zazwyczaj odnosi się do usług pośrednictwa w sprzedaży. Ponadto wyłączone podmioty gospodarcze zaklasyfikowane do 95.1 (tj. naprawa komputerów i sprzętu komunikacyjnego), gdyż tego typu usługi nie odnoszą się bezpośrednio do sprzedaży, lecz

⁵⁸ Skrót IT/ICT odnosi się do angielskiego zwrotu „information technology” (IT) oraz „information and communication technology” (ICT). Pomimo tego, że ICT jest pojęciem szerszym od IT to w praktyce korzysta się ze skrótu IT/ICT.

np. do świadczenia usług serwisowych. Jak wspomniano wcześniej, w badaniu uwzględniono mikro i małe przedsiębiorstwa bazując na kryterium klasyfikacji rozmiaru podmiotów gospodarczych zaproponowanym przez Komisję Europejską (2003), zgodnie z którym mikro i małe przedsiębiorstwa to takie podmioty, które zatrudniają mniej niż 50 pracowników⁵⁹, oraz których roczna suma bilansowa lub roczny obrót ze sprzedaży⁶⁰ nie przekracza 10 mln EUR (w przeliczeniu na walutę danego Państwa). Ponadto w zaproponowanej definicji podkreślono, że start-up jest podmiotem stosunkowo młodym, stąd w badaniu uwzględniono wyłącznie podmioty założone w latach 2017-2021 r. (zob. Tabela 20).

Tabela 20. Kryteria wyboru start-upów

Kryterium	Opis
Wiek	Młode przedsiębiorstwo założone w latach 2017-2021
Rozmiar	Mikro i małe przedsiębiorstwo (zatrudnienie: <50; obrót roczny lub suma bilansowa: <= 10 mln EUR)
Klasyfikacja działalności	IT/ICT Manufacturing (produkcja w ramach IT/ICT): 26.1, 26.2, 26.3, 26.4, 26.8, IT/ICT Services (świadczenie usług w ramach IT/ICT): 58.2, 61-62, 63.11.

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku, korzystając z bazy ORBIS dokonano selekcji przedsiębiorstw spełniających wyżej opisane kryteria. Baza ORBIS to specjalistyczny serwis będący własnością Moody's Analytics Company, który dostarcza kompleksowych informacji na temat kilkuset milionów prywatnych i publicznych przedsiębiorstw z całego świata. Co ważne, serwis ten ma szczególnie użyteczne zastosowanie w badaniach naukowych (empirycznych) prowadzonych na podmiotach gospodarczych, gdyż umożliwia dokładne

⁵⁹ Przy obliczaniu rozmiaru przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę tzw. roczną jednostkę roboczą (AWU – z ang. *Annual Work Unit*). Każda osoba zatrudniona w danym przedsiębiorstwie na pełen etat w przeciągu całego roku referencyjnego stanowi jedną jednostkę roboczą, z kolei praca osób, które nie przepracowały pełnego roku, pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin oraz pracowników sezonowych traktowana jest jako części ułamkowe jednostki.

⁶⁰ Obrót roczny to dochód ze sprzedaży produktów i świadczenia usług uzyskany przez przedsiębiorstwo w danym roku rozliczeniowym w ramach podstawowej działalności po odjęciu rabatów.

wyselekcjonowanie pożądanej grupy przedsiębiorstw bazując na wprowadzonych wcześniej kryteriach selekcji.

Po zaimplementowaniu powyższych kryteriów (zob. Tabela 20) do systemu ORBIS oraz wyłączeniu podmiotów, których baza uniemożliwiła klasyfikację, ostatecznie uzyskano 5848 rekordów, z czego każdy z rekordów odpowiadał jednej firmie. Wygenerowana lista potencjalnych przedsiębiorstw oprócz ich nazw zawierała również adresy e-mail do kontaktu.

Badanie ilościowe zostało podzielone na dwie części:

- badanie pilotażowe oraz
- badanie zasadnicze⁶¹.

Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone na przełomie marca i kwietnia 2022 r.⁶². Przygotowany kwestionariusz ankietowy przesłano za pośrednictwem dedykowanego maila do wszystkich wytypowanych wcześniej kontaktów pozyskanych z bazy ORBIS. Pytania odnosiły się do aspektów związanych z kapitałem intelektualnym i finansowym oraz internacjonalizacją. W ramach badania pilotażowego uzyskano łącznie 56 odpowiedzi.

Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2022 r. z wykorzystaniem metody CATI. Poprawiony kwestionariusz ankietowy posłużył do przeprowadzenia telefonicznych wywiadów z przedstawicielami polskich start-upów założonych przynajmniej w 2017 r. Skontaktowano się z losowo wybranymi założycielami bądź menedżerami start-upów, pozyskując w ten sposób 200 rekordów⁶³.

⁶¹ Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone w ramach grantu PRELUDIUM przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr 2019/35/N/HS4/02832).

⁶² Badanie pilotażowe oficjalnie zakończyło się 30 kwietnia 2022 r.

⁶³ Uwzględniając 56 rekordów z badania pilotażowego podstawowa próba badawcza wyniosła 256. Niemniej jednak, po połączeniu danych oraz wyeliminowaniu obserwacji odstających lub nieważnych pozostawiono łącznie 220 rekordów, które stanowiły podstawę do dalszego wnioskowania w tej pracy.

Tabela 21. Struktura badanych start-upów według liczby zatrudnionych pracowników

Liczba zatrudnionych pracowników	N	%
0-9	137	62,3
10-19	40	18,2
20-29	17	7,7
30-39	11	5,0
40-49	15	6,8
Razem	220	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę strukturę zatrudnienia (zob. Tabela 21) należy stwierdzić, że zdecydowana większość analizowanych start-upów zatrudniała do 9 pracowników (62,3%). Z kolei 18,2% przedsiębiorstw zatrudniało od 10 do 19 pracowników. Mniejszy udział miały start-upy zatrudniające od 20 do 29 pracowników (7,7%). Jeśli chodzi o zatrudnienie w przedziale od 30 do 39 pracowników, to takich przedsiębiorstw było 11 (5%), natomiast przedsiębiorstwa, które zatrudniały powyżej 40 pracowników było 15 (6,8%).

Tabela 22. Statystyki opisowe analizowanych start-upów w zakresie zatrudnienia w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa

Rodzaj start-upu	Zatrudnienie					
	N	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Wsp. zmien. [%]	Skośność
Start-up zorientowany na sprzedaż krajową	126	6,0	4,0	7,4	122,9	2,6
Start-up zorientowany na sprzedaż zagraniczną	94	16,6	10,0	15,3	92,2	0,9
Wszystkie analizowane start-upy	220	10,5	5,5	12,6	119,4	1,7

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na informacjach zawartych w Tabeli 22 można zaobserwować, że średnia liczba pracowników wśród analizowanych start-upów wynosiła ok. 11 pracowników, z kolei mediana wyniosła ok. 6 pracowników, natomiast odchylenie standardowe wyniosło

blisko 13 pracowników. Na podstawie Tabeli 22, można również zauważyć, że próba była wysoce zróżnicowana, gdyż współczynnik zmienności wyniósł 119,4%. Warto w tym miejscu również nadmienić, że średnia arytmetyczna nieznacznie różniła się między start-upami zorientowanymi wyłącznie na sprzedaż krajową a tymi, które wcześniej się umiędzynarodowiły. W wypadku tych pierwszych, średnia liczba pracowników wynosiła 6, przy medianie 4 pracowników. Co więcej, tego typu przedsięwzięcia były względnie bardziej zróżnicowane od start-upów zorientowanych na sprzedaż zagraniczną (współczynnik zmienności = 122,9%). Z kolei start-upy wcześniej umiędzynarodowione zatrudniały średnio 17 pracowników (mediana = 10 pracowników) przy względnie niższym zróżnicowaniu próby w stosunku do przedsięwzięć skupiających się na sprzedaży krajowej (współczynnik zmienności = 92,2%).

Tabela 23. Struktura analizowanych start-upów z uwzględnieniem płci pracowników

W naszym start-upie...	N	%
... zatrudnionych jest więcej mężczyzn niż kobiet	154	70,0
... liczba zatrudnionych mężczyzn jest zbliżona do liczby kobiet	46	20,9
... zatrudnionych jest więcej kobiet niż mężczyzn	20	9,1
Razem	220	100,0

Źródło: opracowanie własne.

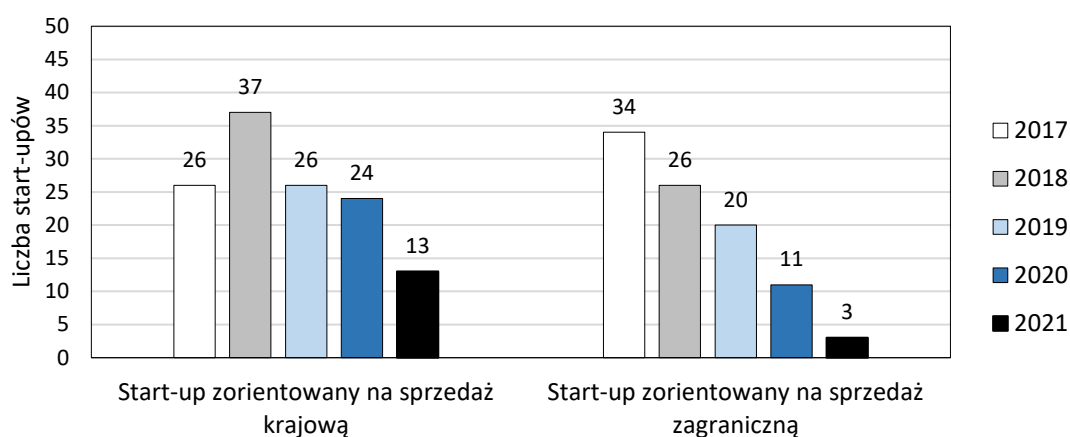
Na podstawie tabeli 23 można zauważyć, że w analizowanych start-upach zatrudnionych jest więcej mężczyzn niż kobiet (70%). Jedynie 9,1% respondentów wskazało, że zatrudnia więcej kobiet, natomiast 20,9% wskazało, że liczba kobiet i mężczyzn zatrudnionych w danym przedsięwzięciu jest do siebie zbliżona.

Tabela 24. Struktura analizowanych start-upów wg roku założenia

Rok założenia	N	%
2017	60	27,3
2018	63	28,6
2019	46	20,9
2020	35	15,9
2021	16	7,3
Razem	220	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na informacjach zawartych w Tabeli 24 można zaobserwować, że przedsiębiorstwa założone w 2017 r. stanowiły 27,3% ogółu próby badawczej (n=60), z kolei podmioty założone rok później stanowiły już 28,6% (n=63) ogólnej liczby badanych start-upów. Natomiast przedsiębiorstwa założone w latach 2019 r. i 2020 r. stanowiły odpowiednio 20,9% (n=46) i 15,9% (n=35) całej próby. Najmniej liczną grupę stanowiły start-upy założone w 2021 r. – jedynie 7,3% (n=16).



Rysunek 41. Liczba analizowanych start-upów ze względu na zasięg działania

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowę analizowanych start-upów stanowiły przedsiębiorstwa zorientowane tylko na sprzedaż krajową (57,3%), z kolei resztę stanowiły podmioty, które realizowały jakąkolwiek sprzedaż zagraniczną w ostatnich miesiącach (42,7%) (zob. Rysunek 41). W obrębie przedsiębiorstw realizujących wyłącznie sprzedaż w kraju, najliczniejszą grupę stanowiły podmioty założone w 2018 r. (n=37), z kolei najmniej liczną – założone w 2021 r. (n=13). W przypadku start-upów zorientowanych na sprzedaż zagraniczną, względnie najliczniejszą grupę stanowiły podmioty założone w 2017 r., a najmniej liczną te, które rozpoczęły działalność w 2021 r.

Tabela 25. Struktura analizowanych start-upów według płci założyciela*

Rok	Kobiety		Mężczyźni	
	N	%	N	%
2017	10	21,3	50	28,9
2018	13	27,6	50	28,9
2019	14	29,8	32	18,5
2020	6	12,8	29	16,8
2021	4	8,5	12	6,9
Razem	47	100,0	173	100,0

* W przypadku, gdy założycieli było więcej, brano pod uwagę osobę, z którą przeprowadzono wywiad telefoniczny. Zazwyczaj na pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym odpowiadał główny założyciel start-upu.

Źródło: opracowanie własne.

Bazując na informacjach zawartych w Tabeli 25 można zauważyć, że większości analizowanych start-upów założycielami byli mężczyźni (78,6%), natomiast start-upy założone przez kobiety stanowiły 21,4% całej próby.

Tabela 26. Liczba start-upów według modeli współpracy z klientem*

Rok	B2B	B2C	B2G	B2B2C
2017	53	18	9	8
2018	60	17	8	10
2019	45	9	4	6
2020	30	9	5	8
2021	13	3	4	5
Razem	201	56	30	37

* Respondenci mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: opracowanie własne.

W zdecydowanej większości analizowanych start-upów współpraca z klientem opiera się na modelu B2B (z ang. *business-to-business*) (91,4%). Na kolejnych miejscach uplasowały się model B2C (z ang. *business-to-consumer*) (25,5%), model B2B2C (z ang. *business-to-business-to-consumer*) (16,8%) oraz model B2G (z ang. *business-to-government*) (13,6%) (zob. Tabela 26).

Tabela 27. Statystyki opisowe dla zmiennych dotyczących internacjonalizacji*

Nazwa	N	Min	Max	Średnia	Mediana	Odch. stand.	Wsp. zmien. [%]
Liczba lat jaka minęła od rozpoczęcia działalności gospodarczej do pierwszej sprzedaży zagranicznej**	94	0	4	0,91	0,5	1,10	120,88
Szacunkowa liczba obsługiwanych rynków zagranicznych obecnie	94	1	165	9,49	3,50	25,41	267,76
Szacunkowy udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem obecnie (w %)**	89	0,03	100	38,62	25	37,40	96,84

* Tabela prezentuje podstawowe statystyki opisowe tylko dla tych start-upów, które realizują jakąkolwiek sprzedaż zagraniczną. Ponadto wyłączone te podmioty, w przypadku których ankietowani odmówili odpowiedzi na zadane pytania.

**Jeśli dany respondent stwierdził, że rozpoczął pierwszą sprzedaż zagraniczną w ciągu np. 3 miesięcy od rozpoczęcia działalności gospodarczej, dzielono wówczas liczbę miesięcy przez liczbę miesięcy w roku (przykładowo: 3 miesiące/12 miesięcy = 0,25). Natomiast jeśli sprzedaż zagraniczna była realizowana natychmiast po rozpoczęciu działalności, wtedy przyporządkowywano wartość 0.

*** Pięciu respondentów odmówiło odpowiedzi na to pytanie.

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście umiędzynarodowienia, część start-upów wcześniej umiędzynarodowionych rozpoczęło sprzedaż zagraniczną niedługo po założeniu firmy - maksymalnie w ciągu czterech lat (zob. Tabela 27). Spośród wszystkich badanych start-upów najczęściej pierwsza ekspansja zagraniczna nastąpiła w ciągu pół roku od założenia przedsiębiorstwa. Najczęściej start-upy obsługiwały między 3 a 4 rynki zagraniczne, z czego 16 respondentów wskazało, że realizuje sprzedaż na jednym rynku zagranicznym, z kolei najbardziej zaangażowane przedsięwzięcia realizują ją na skalę globalną (trzy analizowane podmioty realizowały sprzedaż na ponad 100 rynkach zagranicznych). Co ciekawe udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem analizowanych start-upów najczęściej wynosił 25%, choć zdarzały się przedsięwzięcia, których odsetek sprzedaży zagranicznej był szczególnie niski, tj. 0,03%, ale też i takie, które generowały całą sprzedaż poza granicami Polski⁶⁴.

⁶⁴ Wśród analizowanych start-upów cztery przedsięwzięcia generowały 100% przychodu ze sprzedaży zagranicznej.

6.2. Kapitał intelektualny a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów

6.2.1. Kapitał ludzki a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów

W tej części pracy dokonano weryfikacji hipotez badawczych 1a i 1b odnoszących się do wpływu kapitału ludzkiego na wczesną internacjonalizację. W tym celu oszacowano parametry trzech modeli logitowych. Wiarygodność oszacowanych modeli ekonometrycznych opartych na dwumianowej regresji logistycznej sprawdzono za pośrednictwem dwóch testów (zob. Tabela 28):

- testu ilorazu wiarygodności, oraz
- testu Hosmera-Lemeshowa.

Bazując na wynikach testów zawartych w Tabeli 28 można zaobserwować istotność statystyczną testu ilorazu wiarygodności we wszystkich oszacowanych modelach (model 1: $\chi^2=45,760$, $p<0,001$; model 2: $\chi^2=24,265$, $p<0,001$; model 3: $\chi^2=36,093$, $p<0,001$). Oznacza to, że odrzucamy hipotezę o braku statystycznej istotności wszystkich parametrów przy zmiennych objaśniających na rzecz hipotezy alternatywnej. Z kolei w odniesieniu do testu Hosmera-Lemeshowa widoczny jest brak istotności statystycznej, co w tym przypadku jest wynikiem pożądanym (model 1: $\chi^2=4,877$, $p=0,771$; model 2: $\chi^2=2,080$, $p=0,979$; model 3: $\chi^2=8,067$, $p=0,427$). Oznacza to, że wartości obserwowane i przewidywane są wystarczająco bliskie, czyli można założyć, że modele są dobrze dopasowane do danych. Ponadto modele zostały poddane ocenie w oparciu o kryterium informacyjne Akaike (AIC). W kontekście trzech analizowanych modeli najniższą wartość AIC miał model 1 (AIC=264,553), z kolei najwyższą model 2 (AIC=284,048), natomiast wartość AIC dla modelu 3 wyniosła 272,220. W związku z tym, model 1 jest względnie lepiej dopasowany niż modele 2 i 3.

Tabela 28. Testy statystyczne (kapitał ludzki)

Rodzaj testu statystycznego	Model 1		Model 2		Model 3	
	wartość	istotność	wartość	istotność	wartość	istotność
Test ilorazu wiarygodności	45,760	$p < 0,001$	24,265	$p < 0,001$	36,093	$p < 0,001$
Test Hosmera-Lemeshowa	4,877	$p = 0,771$	2,080	$p = 0,979$	8,067	$p = 0,427$
Kryterium Akaike	264,553	-	284,048	-	272,220	-

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Weryfikacji poddano również parametr Pseudo *R*-kwadrat. W pierwszym modelu możemy zauważyć, że współczynnik *R*-kwadrat wyznaczany zarówno metodą Nagelkerke'a, jak i metodą Coxa-Snella jest najwyższy w porównaniu do pozostałych modeli, oraz wynosi odpowiednio 0,252 i 0,188 (zob. Tabela 29). Z kolei najniższy poziom odnotowano w przypadku drugiego modelu, gdzie Pseudo *R*-kwadrat obliczony sposobem Nagelkerke'a wyniósł 0,140, z kolei wyznaczony metodą Coxa-Snella – 0,104. W przypadku trzeciego modelu Pseudo *R*-kwadrat Nagelkerke'a wyniósł 0,203, natomiast Pseudo *R*-kwadrat Coxa-Snella 0,151.

Tabela 29. Współczynniki determinacji Pseudo *R*-kwadrat (kapitał ludzki)

Współczynnik determinacji	Model 1	Model 2	Model 3
Pseudo <i>R</i> -kwadrat (Nagelkerke)	0,252	0,140	0,203
Pseudo <i>R</i> -kwadrat (Cox-Snell)	0,188	0,104	0,151

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Ze względu na fakt, że zdecydowana większość zmiennych użytych w modelu ekonometrycznym jest wyrażona w skali nominalnej obliczono współczynnik V-Cramera, którego wartość mieści się w przedziale od 0 do 1 (zob. Załącznik nr 2). Zmienne WYKSZTAŁCENIE i DOŚWIADCZ_ZAGR są słabo ze sobą powiązane ($v = 0,151$, $\text{chi-kwadrat} = 4,994$, $p < 0,05$). Z kolei uwzględniając w analizie zależności zmienną zależną (WCZESNA_INT) można zaobserwować, że jest ona powiązana ze zmienną WYKSZTAŁCENIE ($v = 0,209$, $\text{chi-kwadrat} = 9,641$, $p < 0,001$) oraz zmienną

DOŚWIADCZ_ZAGR ($v=0,328$, $\text{chi-kwadrat}=23,759$, $p<0,001$). Nawiązując do powiązań zmiennych niezależnych opisujących kapitał ludzki w badaniu ze zmiennymi kontrolnymi można zaobserwować, że zmienna PŁEĆ nie jest powiązana ze zmienną DOŚWIADCZ_ZAGR ($v=0,009$, $\text{chi-kwadrat}=0,020$, $p>0,1$), z kolei we względnie najwyższym stopniu powiązana jest zmienna WIEK ze zmienną WYKSZTAŁCENIE ($v=0,469$, $\text{chi-kwadrat}=48,508$, $p<0,1$).

W modelach uwzględniono trzy zmienne kontrolne (zob. Tabela 30), wśród których znalazły się zmienne PŁEĆ, WIEK, oraz B_R. We wszystkich analizowanych w tej części modelach badawczych widoczna jest negatywna zależność pomiędzy zmienną opisującą płeć a wczesną internacjonalizacją polskich start-upów (model 1: $\exp(b)=0,828$; model 2: $\exp(b)=0,848$; model 3: $\exp(b)=0,916$). Niemniej jednak wyestymowany parametr jest nieistotny statystycznie, zatem nie powinien podlegać ocenie. W przypadku zmiennej opisującej średni WIEK założyciela start-upu możemy zaobserwować, *ceteris paribus*, że parametr ten jest istotny statystycznie we wszystkich analizowanych modelach (model 1: $\exp(b)=0,942$, $p<0,01$; model 2: $\exp(b)=0,959$, $p<0,05$; model 3: $\exp(b)=0,948$, $p<0,01$). Zatem, szansa na wystąpienie wczesnej internacjonalizacji jest o około 5% niższa u starszych wiekowo założycieli start-upów. Podobnie sprawa przedstawiała się w kontekście działalności badawczo-rozwojowej (B_R), gdzie prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnego umiędzynarodowienia było około dwukrotnie wyższe w przedsiębiorstwach, które prowadziły tego typu działalność niż w tych, które nie angażowały się w działalność badawczo-rozwojową (model 1: $\exp(b)=2,16$, $p<0,05$; model 2: $\exp(b)=2,431$, $p<0,05$; model 3: $\exp(b)=1,93$, $p<0,05$).

Za pośrednictwem trzech oszacowanych modeli dwumianowej regresji logistycznej dokonano weryfikacji dwóch hipotez badawczych odnoszących się do kwestii wpływu kapitału ludzkiego na prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji wśród polskich start-upów. Pierwsza hipoteza (**1a**) odwołuje się do tego czy poziom

wykształcenia założyciela wpływa istotnie na skłonność do wczesnej internacjonalizacji zarządzanego start-upu. Na podstawie interpretacji oszacowanych wartości parametrów w modelach 1 i 2 dokonano weryfikacji hipotezy **1a** (zob. Tabela 30). W przypadku pierwszego modelu regresji logistycznej możemy zaobserwować, że WYKSZTAŁCENIE ma pozytywny i istotny statystycznie wpływ na prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji w badanych start-upach ($\exp(b)=4,871$, $p<0,01$). W tym modelu, blisko 5-krotnie częściej występowała ona w wypadku założycieli, którzy posiadali wykształcenie wyższe. Model 2 również potwierdza tę hipotezę ($\exp(b)=5,427$, $p<0,001$), gdyż szansa na wystąpienie wczesnej internacjonalizacji jest prawie 5,5-krotnie wyższa wśród założycieli posiadających wykształcenie wyższe niż u pozostałych osób. W oparciu o powyższe można **potwierdzić** hipotezę **1a**, zatem wyższy poziom wykształcenia przekłada się na wyższą szansę wystąpienia wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów.

Tabela 30. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał ludzki (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja)

Zmienna	Model 1		Model 2		Model 3	
	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald
PŁEĆ	0,828 (0,382)	0,242	0,848 (0,361)	0,208	0,916 (0,372)	0,055
WIEK	0,942** (0,021)	7,889	0,959* (0,02)	4,622	0,948** (0,021)	6,79
B_R	2,16* (0,308)	6,232	2,431* (0,292)	9,229	1,93* (0,298)	4,855
WYKSZTAŁCENIE (H1a)	4,871** (0,561)	7,978	5,427*** (0,531)	10,161	-	-
DOŚWIADCZ_ZAGR (H1b)	4,142*** (0,319)	19,904	-	-	4,399*** (0,311)	22,739
STAŁA	0,557 (0,937)	0,39	0,554 (0,900)	0,432	1,711 (0,823)	0,426

+ $p<0,1$, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

'-' zmienna nieużyta w danym modelu ekonometrycznym

Błędy standardowe w nawiasach.

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Analizowana w tej części pracy druga hipoteza badawcza (**1b**) odnosi się do posiadanego przez danego założyciela start-upu wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego (DOŚWIADCZ_ZAGR), które rozumiane jest jako świadczenie pracy poza granicami Polski bądź w przedsiębiorstwie/korporacji międzynarodowej zlokalizowanej na terytorium Polski. Weryfikację tej hipotezy badawczej oparto na interpretacji oszacowanych wartości parametrów w regresji logistycznej (model 1 i model 3). Bazując na pierwszym modelu ekonometrycznym można zauważyć, że fakt posiadania przez założyciela wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego jest pozytywnie powiązany z prawdopodobieństwem wystąpienia wczesnej internacjonalizacji prowadzonego start-upu ($\exp(b)=4,142$, $p<0,001$). W tego typu przedsięwzięciach szansa wystąpienia wczesnej internacjonalizacji jest ponad 4-krotnie częstsza niż pozostałych start-upach. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku modelu 3, gdzie wspomniane prawdopodobieństwo jest 4,4-krotnie wyższe niż w pozostałych przedsięwzięciach ($\exp(b)=4,399$, $p<0,001$). W obu analizowanych modelach regresji logistycznej zmienna DOŚWIADCZ_ZAGR jest istotna statystycznie, zatem można **przyjąć** hipotezę **1b** oraz stwierdzić, że posiadanie przez założyciela start-upu wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego istotnie statystycznie wpływa na prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji w danym przedsięwzięciu.

6.2.2. Kapitał strukturalny a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów

W tej pracy istotność wpływu kapitału strukturalnego na wczesną internacjonalizację start-upów weryfikowano za pośrednictwem czterech hipotez badawczych: 2a, 2b, 2c oraz 2d. Ocenie zostało poddanych łącznie pięć modeli regresji logistycznej (zob. Tabela 33), zaś ich jakość zweryfikowano za pośrednictwem testu ilorazu wiarygodności, testu Hosmera-Lemeshowa, współczynnika determinacji

Pseudo R -kwadrat mierzonego metodą Negelkerke oraz Coxa-Snella (zob. Tabela 31 i Tabela 32) oraz kryterium informacyjnego Akaike. Oprócz tego, w tej części analizy obliczono współczynnik V -Cramera celem zweryfikowania powiązań pomiędzy zmiennymi wykorzystanymi w modelach ekonometrycznych (zob. Załącznik 2).

Na podstawie Tabeli 31 można zaobserwować, że test ilorazu wiarygodności jest istotny statystycznie dla wszystkich analizowanych w tej części modelach ekonometrycznych, co zgodnie z Hair i in. (1998) jest wynikiem pożądanym (model 4: chi-kwadrat=65,293, $p<0,001$; model 5: chi-kwadrat=20,392, $p<0,001$; model 6: chi-kwadrat=39,590, $p<0,001$; model 7: chi-kwadrat=11,995, $p<0,01$; model 8: chi-kwadrat=37,801, $p<0,001$). W przypadku testu Hosmera-Lemeshowa zaobserwowano oczekiwany brak istotności statystycznej (model 4: chi-kwadrat=8,501, $p=0,386$; model 5: chi-kwadrat=5,734, $p=0,677$; model 6: chi-kwadrat=8,216, $p=0,413$; model 7: chi-kwadrat=10,860, $p=0,210$; model 8: chi-kwadrat=9,924, $p=0,270$). Z związku tym, że wyniki testów statystycznych wskazały oczekiwane wyniki, można stwierdzić, że modele są dobrze dopasowane do danych. W odniesieniu do kryterium informacyjnego Akaike można zauważyć, że relatywnie najlepiej dopasowanym modelem do zmiennych jest model 4, gdyż wartość AIC jest najniższa (AIC=249,021), z kolei względnie słabiej dopasowanym jest model 7 (AIC=296,319).

Tabela 31. Testy statystyczne (kapitał strukturalny)

Rodzaj testu statystycznego	Model 4		Model 5		Model 6	
	wartość	istotność	wartość	istotność	wartość	istotność
Test ilorazu wiarygodności	65,293	$p<0,001$	20,392	$p<0,001$	39,590	$p<0,001$
Test Hosmera-Lemeshowa	8,501	$p=0,386$	5,734	$p=0,677$	8,216	$p=0,413$
Kryterium Akaike	249,021	-	287,921	-	268,723	-
Rodzaj testu statystycznego	Model 7		Model 8			
	wartość	istotność	wartość	istotność		
Test ilorazu wiarygodności	11,995	$p<0,01$	37,801	$p<0,001$		
Test Hosmera-Lemeshowa	10,860	$p=0,210$	9,924	$p=0,270$		
Kryterium Akaike	296,319	-	270,512	-		

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Podobnie jak w przypadku kapitału ludzkiego (por. podrozdział 6.2.1) jakość dopasowania modelu została zweryfikowana za pomocą współczynnika Pseudo *R*-kwadrat obliczanego metodami Nagelkerke'a oraz Coxa-Snella (zob. Tabela 32). W przypadku modelu 4, możemy zauważyć, że oba rodzaje Pseudo *R*-kwadrat są względnie najwyższe wśród wszystkich modeli odnoszących się do kapitału strukturalnego. Jeśli chodzi o Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodą Nagelkerke'a to jego wartość wyniosła 0,345, natomiast wartość Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodą Cox'a-Snell'a wyniosła 0,257. Nieco niższe wartości odnotowano w pozostałych modelach. Przykładowo, w modelu 6, Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodami Nagelkerke'a i Coxa-Snella wyniósł odpowiednio 0,221 i 0,165. Relatywnie najniższą wartość Pseudo *R*-kwadrat mierzony oboma metodami odnotowano w przypadku modelu 7, gdzie te wartości wynosiły 0,071 (Pseudo *R*-kwadrat Nagelkerke) oraz 0,053 (Pseudo *R*-kwadrat Coxa-Snella). Z kolei w modelach 5. i 8. Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodą Nagelkerke'a wyniósł odpowiednio 0,119 i 0,212, natomiast Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodą Coxa-Snella wyniósł odpowiednio 0,089 i 0,158.

Tabela 32. Współczynniki determinacji Pseudo *R*-kwadrat (kapitał strukturalny)

Współczynnik determinacji	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Pseudo <i>R</i> -kwadrat (Nagelkerke)	0,345	0,119	0,221	0,071	0,212
Pseudo <i>R</i> -kwadrat (Cox-Snell)	0,257	0,089	0,165	0,053	0,158

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Zmienne wykorzystane w tej części analizy są głównie zmiennymi nominalnym z wyłączeniem zmiennej STRAT_PRAC_ZAGR, która ma charakter ciągły. Zmienna zależna jest w najwyższym stopniu powiązana ze zmienną STRAT_MIĘDZYNARODOWA ($\nu=0,385$, chi-kwadrat=32,684, $p<0,001$). W przypadku pary zmiennych WCZESNA_INT i STRAT_FINANS_EDU współczynnik *V*-Cramera wyniósł 0,202 (chi-kwadrat=9,010, $p<0,01$), natomiast pomiędzy zmienną objaśnianą a STRAT_PRAC_ZAGR współczynnik ten wyniósł 0,378 (chi-kwadrat=31,386, $p<0,001$). Zmienna zależna okazała się nie być powiązana ze zmienną WARTOŚĆ_INTELEKT, współczynnik *V*-Cramera wyniósł w tym przypadku 0,027 (chi-kwadrat=0,163) (zob. Załącznik nr 2).

Jeśli chodzi o zmienne kontrolne to w relatywnie wyższym stopniu zmienna kontrola B_R była powiązana ze zmienną niezależną WIEK ($v=0,390$, chi-kwadrat=33,473), natomiast zmienne PŁEĆ i WŁASNOŚĆ_INTELEKT nie były ze sobą powiązane ($v=0,032$, chi-kwadrat=0,231). Ważną zależność można zaobserwować między zmienną kontrolną PŁEĆ a STRAT_FINANS_EDU, gdzie współczynnik V-Cramera wyniósł 0,145 (chi-kwadrat=4,654, $p<0,05$), między zmiennymi B_R i WŁASNOŚĆ_INTELEKT ($v=0,241$, chi-kwadrat=12,821, $p<0,001$) oraz między zmienną B_R i zmienną STRAT_MIĘDZYNARODOWA ($v=0,165$, chi-kwadrat=5,979, $p<0,05$).

Co więcej pomiędzy zmiennymi niezależnymi można zaobserwować, że we względnie wyższym stopniu jest powiązana ze sobą para zmiennych STRAT_MIĘDZYNARODOWA i STRAT_PRAC_ZAGR ($v=0,299$, chi-kwadrat=19,696, $p<0,01$) (zob. Załącznik nr 2).

Tabela 33. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał strukturalny (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja)

Zmienna	Model 4		Model 5		Model 6		Model 7		Model 8	
	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald
PŁEĆ	0,871 (0,409)	0,113	1,068 (0,357)	0,034	0,902 (0,375)	0,075	0,928 (0,352)	0,045	0,844 (0,369)	0,212
WIEK	0,98 (0,022)	0,87	0,962* (0,019)	4,019	0,969 (0,02)	2,478	0,967+ (0,019)	3,185	0,973 (0,02)	1,92
B_R	1,819+ (0,33)	3,283	2,111** (0,287)	6,756	1,853* (0,302)	4,168	2,314** (0,291)	8,293	1,842* (0,298)	4,197
STRAT_FINANS_EDU (H2a)	1,786+ (0,353)	2,695	2,518** (0,314)	8,663	-	-	-	-	-	-
STRAT_MIĘDZYNARODOWA (H2b)	4,208*** (0,328)	19,18	-	-	4,737*** (0,301)	26,61	-	-	-	-
WŁASNOŚĆ_INTELEKT (H2c)	0,487+ (0,384)	3,512	-	-	-	-	0,766 (0,324)	0,681	-	-
STRAT_PRAC_ZAGR (H2d)	2,143** (0,248)	9,44	-	-	-	-	-	-	2,482*** (0,237)	14,70
STAŁA	0,417 (0,932)	0,879	1,038 (0,819)	0,002	0,934 (0,841)	0,007	1,896 (0,78)	0,672	1,193 (0,834)	0,045

+ $p<0,1$, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

'-' zmienna nieużyta w danym modelu ekonometrycznym

Błędy standardowe w nawiasach.

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Weryfikacji hipotez badawczych, odnoszących się do kapitału strukturalnego, dokonano bazując na wynikach estymacji parametrów modeli regresji logistycznej (zob. Tabela 23). W tym celu oszacowano pięć modeli ekonometrycznych, z czego pierwszy uwzględnia wszystkie zmienne niezależne analizowane w ramach kapitału strukturalnego. W Tabeli 23 można zauważyć, tak samo jak w przypadku kapitału ludzkiego, że zmienne kontrolne wykazywały podobne powiązania ze zmienną zależną.

Pierwsza hipoteza (**2a**) dotyczyła istnienia zależności pomiędzy strategią start-upu polegającą na wspieraniu finansowym edukacji swoich pracowników (umożliwienie pracownikom zdobywanie nowej wiedzy) a prawdopodobieństwem, że dany start-up wcześniej się umiędzynarodowi. Weryfikację **hipotezy 2a** dokonano na podstawie wyników estymacji w modelach 4 i 5 (zob. Tabela 23). W pierwszym modelu regresji logistycznej możemy zaobserwować pozytywny związek pomiędzy zmienną zależną (WCZESNA_INT) a zmienną STRAT_FINANS_EDU ($\exp(b)=1,786$, $p<0,1$). Podobnie sytuacja przedstawiała się w modelu 5 ($\exp(b)=2,518$, $p<0,01$). Bazując na wynikach estymacji parametrów obu modeli logitowych można dojść do wniosku, że start-upy, które finansują różne formy edukacji swoich pracowników przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż pozostałe podmioty. W przypadku modelu 5, aż 2,5-krotnie częściej te przedsiębiorstwa wchodzi na rynki zagraniczne wcześniej niż inni. W związku z tym, że w obu modelach ekonometrycznych estymowany parametr jest istotny statystycznie, można zatem **potwierdzić hipotezę 2a**, że wyższe prawdopodobieństwo wczesnej internacjonalizacji start-upów powiązane jest z faktem, że dany start-up wspiera edukację swoich pracowników.

Kolejna hipoteza (**2b**) odnosi się z kolei do faktu posiadania przez start-up zaplanowanej strategii umiędzynarodowienia (STRAT_MIĘDZYNARODOWA). Weryfikacji **hipotezy 2b** dokonano na podstawie wyników estymacji parametrów regresji logistycznej w modelach 4 i 6. Na podstawie pierwszego analizowanego modelu logitowego możemy zaobserwować, że istnieje silna zależność między

zmienną STRAT_MIĘDZYJARODOWA a wczesną internacjonalizacją start-upu (WCZESNA_INT) ($\exp(b)=4,208$, $p<0,001$). Nieco ponad 4-krotnie częściej wczesna internacjonalizacja zdarza się w przedsiębiorstwach, które posiadają zaplanowaną strategię internacjonalizacji niż u pozostałych podmiotów. Hipotezę potwierdzają wyniki uzyskane w modelu 6 (zob. Tabela 23), gdzie prawdopodobieństwo wczesnej internacjonalizacji jest 4,7-krotnie wyższe w tego typu przedsiębiorstwach ($\exp(b)=4,737$, $p<0,001$). Bazując na wynikach estymowanych parametrów modelu regresji logistycznej można **potwierdzić hipotezę 2b** mówiącą o tym, że przedsiębiorstwa posiadające przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż pozostałe firmy.

Przedostatnia hipoteza badawcza analizowana w tej części pracy odwołuje się do ochrony własności intelektualnej w start-upie. Hipoteza weryfikowana jest za pośrednictwem zmiennej nominalnej o charakterze dychotomicznym WŁASNOŚĆ_INTELEKT, która odnosi się do tego czy dany start-up posiada zarejestrowany co najmniej jeden patent, znak towarowy lub/i prawa autorskie. Opierając swoje rozważania na wynikach estymacji parametrów modeli 4 i 7 można dostrzec negatywną zależność między zmienną odnoszącą się do ochrony własności intelektualnej (WŁASNOŚĆ_INTELEKT) a wczesną internacjonalizacją start-upu (model 4: $\exp(b)= 0,487$, $p<0,1$; model 7: $\exp(b)=0,766$). W nawiązaniu do pierwszego analizowanego modelu ekonometrycznego (model 4) należy zwrócić uwagę na istotność statystyczną zmiennej niezależnej WŁASNOŚĆ_INTELEKT. Na jego podstawie możemy stwierdzić, że ochrona własności intelektualnej jest raczej domeną start-upów skupiających się na rynku wewnętrznym niż tych, które są wcześnie zinternacjonalizowane. W związku z tym uwzględniając fakt, że utworzony model ekonometryczny wykazuje odmienną zależność między ochroną własności intelektualnej a skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji oraz biorąc pod

uwagę fakt braku jednoznacznej istotności statystycznej w obu modelach **hipotezę 2c należy odrzucić**.

Ostatnia hipoteza (**2d**) badana w ramach kapitału strukturalnego odnosi się do strategii w zakresie zatrudniania w start-upie obcokrajowców. W tym przypadku zmienną niezależną jest STRAT_PRAC_ZAGR, która opisuje liczbę pracowników pochodzących z zagranicy bądź pracowników zagranicznych w danym start-upie. Bazując na wynikach estymacji parametrów w modelach 4 i 8 możemy zaobserwować, że obu wypadkach zmienna jest pozytywnie powiązana ze zmienną zależną oraz jest istotna statystycznie (model 4: $\exp(b)=2,143$, $p<0,01$; model 8: $\exp(b)=2,482$, $p<0,001$). Im wyższa liczba pracowników zagranicznych bądź pracowników pochodzących z zagranicy tym wyższa szansa na wystąpienie wczesnej internacjonalizacji (ponad dwukrotnie). Zatem zatrudnianie tego typu pracowników umożliwia start-upom wcześniejsze dokonywanie ekspansji zagranicznej. Uzasadnieniem dla tego stanu rzeczy może być fakt, że start-upy zatrudniające pracowników pochodzących z zagranicy bądź pracowników zagranicznych polegają na ich wiedzy i doświadczeniu zdobytym na innych rynkach zagranicznych przez co łatwiej odkrywają nowe możliwości za granicą. Bazując na powyższym, należy **potwierdzić hipotezę 2d** i stwierdzić, że posiadanie w strukturach pracowników pochodzących z zagranicy bądź pracowników zagranicznych sprzyja wczesnej internacjonalizacji analizowanych przedsiębiorstw.

6.2.3. Kapitał relacyjny a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów

Kapitał relacyjny to inaczej wiedza, która znajduje się w relacjach między organizacją a jej grupami odniesienia (Hormiga i in., 2011). W tej części pracy, wpływ kapitału relacyjnego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji będzie

weryfikowany za pomocą trzech modeli regresji logistycznej (zob. Tabela 36). Weryfikacji poddano łącznie dwie hipotezy badawcze.

Podobnie jak w przypadku pozostałych komponentów kapitału intelektualnego omówionych wcześniej w pracy (tj. kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego) tak i w tym miejscu wiarygodność oszacowanych modeli logitowych została potwierdzona w wyniku przeprowadzonych testów ekonometrycznych (zob. Tabela 34).

Tabela 34. Testy statystyczne (kapitał relacyjny)

Rodzaj testu statystycznego	Model 9		Model 10		Model 11	
	wartość	istotność	wartość	istotność	wartość	istotność
Test ilorazu wiarygodności	16,502	$p < 0,01$	16,389	$p < 0,01$	11,507	$p < 0,05$
Test Hosmera-Lemeshowa	2,509	$p = 0,961$	4,416	$p = 0,818$	6,321	$p = 0,611$
Kryterium Akaike	293,812	-	291,925	-	296,806	-

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Na podstawie danych w Tabeli 34 można zaobserwować, że we wszystkich trzech modelach test ilorazu wiarygodności jest istotny statystycznie (model 9: chi-kwadrat=16,502, $p < 0,01$; model 10: chi-kwadrat=16,389, $p < 0,01$; model 11: chi-kwadrat=11,507, $p < 0,05$). Z kolei test Hosmera-Lemeshowa wykazał pożądany brak istotności statystycznej (model 9: chi-kwadrat=2,509, $p = 0,961$; model 10: chi-kwadrat=4,416, $p = 0,818$; model 11: chi-kwadrat=6,321, $p = 0,611$). Bazując na powyższych wynikach testów statystycznych można stwierdzić, że oszacowane modele ekonometryczne są dobrze dopasowane do danych. Względnie lepiej dopasowany jest model 10, gdyż wartość kryterium informacyjnego Akaike jest na relatywnie niższym poziomie (AIC=291,925). W wypadku modeli 9 i 11 wskaźnik AIC wyniósł odpowiednio 293,812 oraz 296,806.

Tabela 35. Współczynniki determinacji Pseudo R-kwadrat (kapitał relacyjny)

Współczynnik determinacji	Model 9	Model 10	Model 11
Pseudo R-kwadrat (Nagelkerke)	0,097	0,096	0,068
Pseudo R-kwadrat (Cox-Snell)	0,072	0,072	0,051

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

W przypadku modelu 9, Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodą Nagelkerke'a wyniósł 0,097. Z kolei w modelu 10 jego wartość wyniosła 0,096. Nieznacznie mniejszą wartość Pseudo *R*-kwadrat Nagelkerke'a zaobserwowano w modelu 11, gdzie współczynnik przyjął wartość 0,068. W kontekście Pseudo *R*-kwadrat mierzonego metodą Coxa-Snella można zauważyć, że relatywnie najwyższą wartość odnotowano w modelach 9 i 10, gdzie wartość tego współczynnika wyniosła 0,072, z kolei najniższą zaobserwowano w modelu 11 (zob. Tabela 35).

We względnie wyższym stopniu zmienna PARTNER była powiązana ze zmienną zależną WCZESNA_INT, gdzie współczynnik *V*-Cramera wyniósł 0,147 (chi-kwadrat=4,778, $p < 0,05$). Z kolei w nawiązaniu do zmiennych kontrolnych zmienna PŁEĆ była istotnie statystycznie powiązana ze zmienną WIEDZA_OD_KLIENTÓW ($v=0,126$, chi-kwadrat=3,481, $p < 0,1$). Pomędzy zmiennymi niezależnymi nie odnotowano wysokiej wartości współczynnika *V*-Cramera ($v=0,045$, chi-kwadrat=0,450).

W tej części badania uwzględniono trzy zmienne kontrolne, tj. PŁEĆ, WIEK, B_R oraz zweryfikowano ich wpływ na zmienną zależną. W odróżnieniu od zmiennej PŁEĆ, pozostałe zmienne kontrolne są istotne statystycznie.

Tabela 36. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał relacyjny (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja)

Zmienna	Model 9		Model 10		Model 11	
	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald
PŁEĆ	0,901 (0,357)	0,085	0,888 (0,354)	0,113	0,951 (0,353)	0,02
WIEK	0,964+ (0,019)	3,654	0,964+ (0,019)	3,747	0,965+ (0,019)	3,588
B_R	2,244** (0,285)	8,024	2,235** (0,285)	7,968	2,191** (0,282)	7,759
PARTNER (H3a)	1,929* (0,295)	4,946	1,938* (0,295)	5,029	-	-
WIEDZA_OD_KLIENTÓW (H3b)	1,145 (0,405)	0,113	-	-	1,194 (0,399)	0,198
STAŁA	1,394 (0,894)	0,138	1,604 (0,789)	0,359	1,62 (0,883)	0,298

+ $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

'-' zmienna nieużyta w danym modelu ekonometrycznym

Błędy standardowe w nawiasach.

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

W tej części pracy weryfikacji poddano dwie hipotezy badawcze (**3a** i **3b**), które odnoszą się do kwestii wpływu kapitału relacyjnego na skłonność do wczesnej internacjonalizacji start-upów. Pierwsza hipoteza (**3a**) odwołuje się do tego czy fakt, że start-up, który został założony przez partnerów biznesowych wpływa istotnie na skłonność badanych przedsięwzięć do wczesnej internacjonalizacji. W kolejnym kroku dokonano weryfikacji hipotezy 3a bazując na interpretacji oszacowanych wartości parametrów w dwóch modelach logitowych (tj. modelach 9 i 10). W modelu 9, można zauważyć, że zmienna PARTNER jest istotna statystycznie oraz pozytywnie powiązana ze zmienną zależną ($\exp(b)=1,929$, $p<0,05$). Wczesna internacjonalizacja prawie dwukrotnie częściej występuje w start-upach założonych przez parę/grupę przedsiębiorców niż w tych przedsięwzięciach, które zostały założone przez jedną osobę. Do podobnego wniosku można dojść analizując parametry w modelu 10 ($\exp(b)=1,938$, $p<0,05$). W związku z tym można **potwierdzić hipotezę 3a**, że zakładanie start-upów przez szeroko rozumianych partnerów biznesowych sprzyja większej skłonności start-upów do wczesnej internacjonalizacji.

Kolejna hipoteza badawcza (**3b**) weryfikowana w ramach kapitału relacyjnego odnosi się do pozyskiwania wiedzy przez start-up w kontekście zadowolenia klientów z oferowanych przez firmę produktów/usług oraz polecenia oferowanych produktów/usług innym osobom/podmiotom (WIEDZA_OD_KLIENTÓW). Weryfikację tej hipotezy oparto na interpretacji oszacowanych wartości parametrów w dwumianowej regresji logistycznej (tj. model 9 i model 11). W obu wypadkach zmienna WIEDZA_OD_KLIENTÓW nie jest istotna statystycznie, zatem **nie ma podstaw do przyjęcia ani do odrzucenia hipotezy 3b**.

6.3. Kapitał finansowy a wczesna internacjonalizacja polskich start-upów

Ostatnim aspektem analizowanym w dysertacji jest kapitał finansowy oraz jego wpływ na wczesną internacjonalizację start-upów. W teorii z zakresu przedsiębiorczości kapitał finansowy jest uważany za determinantę sukcesu start-upów (Kirwan i in., 2019). W kontekście kapitału finansowego zazwyczaj analizie poddaje się źródła jego finansowania.

Tabela 37. Testy statystyczne (kapitał finansowy)

Rodzaj testu statystycznego	Model 12		Model 13		Model 14	
	wartość	istotność	wartość	istotność	wartość	istotność
Test ilorazu wiarygodności	25,542	$p < 0,001$	25,492	$p < 0,001$	15,277	$p < 0,01$
Test Hosmera-Lemeshowa	9,584	$p = 0,296$	4,823	$p = 0,776$	4,323	$p = 0,827$
Kryterium Akaike	288,772	-	284,822	-	295,037	-
Rodzaj testu statystycznego	Model 15		Model 16		Model 17	
	wartość	istotność	wartość	istotność	wartość	istotność
Test ilorazu wiarygodności	15,028	$p < 0,01$	12,127	$p < 0,01$	14,183	$p < 0,01$
Test Hosmera-Lemeshowa	9,339	$p = 0,315$	6,694	$p = 0,570$	9,753	$p = 0,283$
Kryterium Akaike	293,285	-	296,187	-	294,131	-
Rodzaj testu statystycznego	Model 18					
	wartość	istotność				
Test ilorazu wiarygodności	18,087	$p < 0,01$				
Test Hosmera-Lemeshowa	3,839	$p = 0,871$				
Kryterium Akaike	294,226	-				

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

W tej części opracowania poddano weryfikacji łącznie siedem hipotez badawczych (4a, 4b, 4c, 4d, 5a, 5b, 6). Weryfikacja nastąpiła na podstawie interpretacji oszacowanych wartości parametrów w modelach ekonometrycznych (zob. Tabela 39). Podobnie jak w poprzednich podrozdziałach wiarygodność modeli zbadano za pośrednictwem testu ilorazu wiarygodności oraz testu Hosmera-Lemeshowa (zob. Tabela 37). Ponadto dla wykorzystanych zmiennych obliczono współczynnik V-Cramera celem weryfikowania stopnia powiązań między nimi.

Opierając się na wynikach testu ilorazu wiarygodności można zaobserwować, że wykazał on pożądaną istotność statystyczną (model 12: chi-kwadrat=25,542, $p<0,001$; model 13: chi-kwadrat=25,492, $p<0,001$; model 14: chi-kwadrat=15,277, $p<0,01$; model 15: chi-kwadrat=15,028, $p<0,01$; model 16: chi-kwadrat=12,127, $p<0,01$; model 17: chi-kwadrat=14,183, $p<0,01$; model 18: chi-kwadrat=18,087, $p<0,01$). Natomiast w przypadku testu Hosmera-Lemeshowa zaobserwowano jego brak istotności, co również jest wynikiem oczekiwanym (model 12: chi-kwadrat=9,584, $p=0,296$; model 13: chi-kwadrat=4,823, $p=0,776$; model 14: chi-kwadrat=4,323, $p=0,827$; model 15: chi-kwadrat=9,339, $p=0,315$; model 16: chi-kwadrat=6,694, $p=0,570$; model 17: chi-kwadrat=9,753, $p=0,283$; model 18: chi-kwadrat=3,839, $p=0,871$). W przypadku kryterium informacyjnego Akaike można zauważyć, że spośród siedmiu analizowanych w tej części modelach ekonometrycznych model 13 jest względnie najlepiej dopasowany. Na podstawie powyższych testów statystycznych można wysunąć wniosek, że oszacowane modele ekonometryczne są dobrze dopasowane do danych.

Tabela 38. Współczynniki determinacji Pseudo R-kwadrat (kapitał finansowy)

Współczynnik determinacji	Model 12	Model 13	Model 14	Model 15
Pseudo R-kwadrat (Nagelkerke)	0,147	0,147	0,090	0,089
Pseudo R-kwadrat (Cox-Snell)	0,110	0,109	0,067	0,066
Współczynnik determinacji	Model 16	Model 17	Model 18	
Pseudo R-kwadrat (Nagelkerke)	0,072	0,084	0,106	
Pseudo R-kwadrat (Cox-Snell)	0,054	0,062	0,079	

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

Weryfikacja oceny jakości oszacowanych modeli ekonometrycznych nastąpiła również w oparciu o analizę wartości współczynników Pseudo R-kwadrat mierzonych odpowiednio metodą Nagelkerke'a oraz Coxa-Snella (zob. Tabela 38). W przypadku pierwszego analizowanego modelu ekonometrycznego możemy zaobserwować, że współczynnik Pseudo R-kwadrat mierzony metodą Nagelkerke'a wyniósł 0,147, natomiast mierzony metodą Coxa-Snella nieco mniej, a mianowicie 0,110. Podobnie

współczynniki wyglądały w kolejnym modelu regresji logistycznej, gdzie Pseudo *R*-kwadrat Nagelkerke'a wyniósł 0,147, natomiast Pseudo *R*-kwadrat Coxa-Snella 0,109. Nieco niższe wartości współczynników Pseudo *R*-kwadrat odnotowano w przypadku trzeciego oszacowanego modelu regresji logistycznej, gdzie współczynnik Pseudo *R*-kwadrat mierzony metodami Nagelkerke'a oraz Coxa-Snella wyniósł odpowiednio 0,090 oraz 0,067. Współczynniki Pseudo *R*-kwadrat w kolejnych czterech modelach mieściły się w przedziale od 0,054 do 0,106 (zob. Tabela 38).

W tej części pracy zweryfikowano również istnienie powiązań pomiędzy zmiennymi nominalnymi użytymi w analizie kapitału finansowego. W tym celu posłużono się współczynnikami *V*-Cramera (zob. Załącznik 2). W obrębie analizowanych w tej części zmiennych niezależnych zmienna POŻYCZKI_RODZ była we względnie wyższym stopniu powiązana ze zmienną WCZESNA_INT ($v=187$, $\text{chi-kwadrat}=7,674$, $p<0,01$). Natomiast współczynnik *V*-Cramera dla pary zmiennych WCZESNA_INT i VENTURE_CAPITAL wyniósł 0,127 ($\text{chi-kwadrat}=3,533$, $p<0,1$). Pozostałe zmienne były w relatywnie mniejszym stopniu powiązane ze zmienną zależną. W przypadku zmiennych kontrolnych można zaobserwować, że we względnie wyższym stopniu zmienna opisująca PŁĘĆ była powiązana ze zmienną ZNIŻKI ($v=0,218$, $\text{chi-kwadrat}=10,505$, $p<0,01$), z kolei w relatywnie niższym stopniu były powiązane zmienne B_R i ANIOŁ_BIZNESU ($v=0,123$, $\text{chi-kwadrat}=3,303$, $p<0,1$). W kontekście istniejących powiązań między zmiennymi niezależnymi użytymi w tej części analizy, możemy zauważyć, że we względnie wyższym stopniu powiązane ze sobą są zmienne VENTURE_CAPITAL i ANIOŁ_BIZNESU ($v=0,266$, $\text{chi-kwadrat}=15,524$, $p<0,001$) oraz OPÓŹNIONE_PŁAT i VENTURE_CAPITAL ($v=0,201$, $\text{chi-kwadrat}=8,843$, $p<0,01$) (zob. Załącznik nr 2).

Tabela 39. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał finansowy (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja)

Zmienna	Model 12		Model 13		Model 14		Model 15	
	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald
PŁEĆ	0,892 (0,379)	0,09	0,877 (0,37)	0,125	0,985 (0,356)	0,002	0,975 (0,355)	0,005
WIEK	0,967+ (0,019)	2,956	0,967+ (0,019)	3,11	0,961* (0,019)	4,255	0,962* (0,019)	4,229
B_R	2,499** (0,295)	9,666	2,496** (0,295)	9,645	2,096** (0,286)	6,698	2,132** (0,284)	7,13
ŚROD_PRYW (H4a)	0,972 (0,294)	0,009	-	-	-	-	-	-
ZNIŻKI (H4b)	1,078 (0,387)	0,038	-	-	-	-	-	-
OPÓŹN_PŁAT (H4c)	2,317* (0,447)	3,537	2,298* (0,442)	3,535	-	-	-	-
POŻYCZKI_RODZ (H4d)	0,125** (0,693)	9,004	0,126** (0,689)	9,075	-	-	-	-
VENTURE_CAPITAL (H5a)	-	-	-	-	4,262+ (0,871)	2,768	4,576+ (0,853)	3,176
ANIOŁ_BIZNESU (H5b)	-	-	-	-	1,59 (0,941)	0,243	-	-
STAŁA	1,798 (0,85)	0,476	1,859 (0,807)	0,59	2,011 (0,788)	0,788	2,015 (0,787)	0,793
Zmienna	Model 16		Model 17		Model 18			
	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald	exp(b)	Wald		
PŁEĆ	0,949 (0,352)	0,022	0,935 (0,352)	0,036	1,055 (0,364)	0,022		
WIEK	0,964+ (0,019)	3,718	0,966+ (0,019)	3,293	0,956* (0,02)	5,279		
B_R	2,116** (0,283)	6,996	2,311** (0,286)	8,589	2,016* (0,288)	5,939		
VENTURE_CAPITAL (H5a)	-	-	-	-	9,712* (1,14)	3,98		
ANIOŁ_BIZNESU (H5b)	2,183 (0,888)	0,772	-	-	4,011 (1,188)	1,368		
VENTURE_CAPITAL x ANIOŁ_BIZNESU	-	-	-	-	0,025+ (2,223)	2,763		
PUBLIC (H6)	-	-	0,592+ (0,313)	2,811	-	-		
STAŁA	1,919 (0,779)	0,7	2,075 (0,78)	0,874	2,317 (0,799)	1,106		

+ p<0,1, * p<0,05, ** p<0,01, ***p<0,001

'-' zmienna nieużyta w danym modelu ekonometrycznym

Błędy standardowe w nawiasach.

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

W modelach regresji logistycznej uwzględniono trzy zmienne kontrolne: PŁEĆ, WIEK oraz B_R. W przypadku zmiennej kontrolnej WIEK należy zwrócić uwagę na to, że we wszystkich modelach jest ona negatywnie powiązana ze zmienną zależną. Podobna zależność można zaobserwować w kontekście zmiennej PŁEĆ, lecz nie jest ona istotna statystycznie (zob. Tabela 39). W przypadku zmiennej kontrolnej odnoszącej się do działalności badawczo-rozwojowej (B_R) możemy dostrzec, że jest ona pozytywnie powiązana z prawdopodobieństwem wystąpienia wczesnej internacjonalizacji oraz jest istotna statystycznie.

Weryfikacja hipotez cząstkowych odnoszących się do kapitału finansowego i jego wpływu na wczesną internacjonalizację polskich start-upów nastąpiła poprzez oszacowanie parametrów siedmiu modeli regresji logistycznej. Jeśli chodzi o korzystanie przez start-upy z prywatnych środków finansowych założyciela można zaobserwować, że zmienna ŚROD_PRYW jest negatywnie powiązana z prawdopodobieństwem wystąpienia wczesnej internacjonalizacji (model 12: $\exp(b)=0,972$). Należałoby to rozumieć w taki sposób, że start-upy wcześniej umiędzynarodowione zasadniczo rzadziej muszą regulować zobowiązania poprzez korzystanie z prywatnych środków ich założycieli. Zważając na fakt, że zmienna ŚROD_PRYW jest nieistotna statystycznie w oszacowanym modelu ekonometrycznym, należy w tym miejscu stwierdzić, że **nie ma podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia hipotezy 4a**. Brak istotności statystycznej wykazuje również zmienna ZNIŻKI, która odwołuje się do oferowania przez analizowane przedsiębiorstwa zniżek przy płatności z góry. Ta zmienna jest pozytywnie powiązana z wczesną internacjonalizacją (model 12: $\exp(b)=1,078$). Podobnie jak w przypadku hipotezy 4a, tak i tutaj ze względu na brak istotności statystycznej **nie ma podstaw zarówno do przyjęcia, jak i odrzucenia hipotezy 4b**. Ciekawie sprawa przedstawia się w kontekście opóźniania płatności na rzecz kontrahentów. Okazuje się, że w odróżnieniu od start-upów zorientowanych na sprzedaż krajową, przedsiębiorstwa wcześniej

zinternacjonalizowane znacznie częściej opóźniają płatności na rzecz kontrahentów. Na podstawie wyestymowanych wartości parametrów regresji logistycznej możemy zauważyć, że około 2,3-krotnie częściej ma ona miejsce wśród start-upów zorientowanych na wczesną ekspansję zagraniczną niż wśród pozostałych podmiotów (model 12: $\exp(b)=2,317$, $p<0,05$; model 13: $\exp(b)=2,298$, $p<0,05$). Uwzględniając fakt istotności statystycznej zmiennej w obu analizowanych modelach logitowych można ostatecznie **potwierdzić hipotezę 4c**, mówiącą że start-upy wcześniej umiędzynarodowione znacznie częściej celowo opóźniają płatność na rzecz kontrahentów niż przedsiębiorstwa realizujące tylko sprzedaż krajową. Inaczej sprawa przedstawia się w kontekście korzystania z pożyczek od rodziny lub/i przyjaciół. Na podstawie modeli 12 i 13 możemy zauważyć negatywną zależność pomiędzy zmienną POŻYCZKI_RODZ a skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Okazuje się, że start-upy wcześniej umiędzynarodowione o około 87% rzadziej korzystają tego typu pomocy niż start-upy zorientowane na sprzedaż krajową (model 12: $\exp(b)=0,125$, $p<0,01$; model 13: $\exp(b)=0,126$, $p<0,01$). Bazując na tym, że zmienna POŻYCZKI_RODZ jest istotna statystycznie oraz uwzględniając fakt, że istnieje negatywna zależność między korzystaniem z pożyczek od rodziny lub/i przyjaciół a wczesną internacjonalizacją należy **odrzuć hipotezę 4d**.

Bazując na informacjach zawartych w Tabeli 32 można dostrzec, że obecność zagranicznych funduszy venture capital w strukturach badanych przedsiębiorstw wpływa pozytywnie na prawdopodobieństwo wystąpienia u nich wczesnej internacjonalizacji (model 14: $\exp(b)=4,262$, $p<0,1$; model 15: $\exp(b)=4,576$, $p<0,1$; model 18: $\exp(b)=9,712$, $p<0,05$). Jeśli chodzi o modele 14 i 15, to około 4,5-krotnie częściej niż u pozostałych przedsiębiorstw, ma ona miejsce w wypadku tych start-upów, które posiadają w strukturze własnościowej tego typu fundusze. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na model 18, gdzie prawdopodobieństwo wczesnej internacjonalizacji jest jeszcze wyższe wśród tych przedsiębiorstw, w strukturach których

znajduje się również zagraniczny anioł biznesu (blisko 10-krotnie wyższe). Na podstawie modelu 18 można także zauważyć, że zmienna ANIOŁ_BIZNESU ma status moderatora związku zmiennych VENTURE_CAPITAL i WCZESNA_INT, czego dowodem jest istotna statystycznie interakcja zmiennych ANIOŁ_BIZNESU i VENTURE CAPITAL. Oznacza to, że fakt obecności zagranicznych aniołów biznesu w strukturach start-upu zwiększa moc zależności pomiędzy zmienną zależną opisującą wczesną internacjonalizację, a zmienną niezależną odwołującą się do obecności zagranicznych funduszy venture capital. Na podstawie powyższych rozważań można ostatecznie **przyjąć hipotezę 5a** odwołującą się do tego, że w start-upach, w których znajduje się co najmniej jeden zagraniczny fundusz venture capital prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji jest wyższe niż w pozostałych przedsiębiorstwach.

W odniesieniu do zagranicznych aniołów biznesu (inwestorów prywatnych) można dostrzec, że posiadanie w strukturach tego typu inwestorów skutkuje wyższą skłonnością tych przedsiębiorstw do wczesnej internacjonalizacji (model 14: $\exp(b)=1,59$; model 16: $\exp(b)=2,183$; model 18: $\exp(b)=4,011$). Na podstawie modeli ekonometrycznych zaprezentowanych w Tabeli 32 możemy zauważyć pozytywną zależność między zmiennymi ANIOŁ_BIZNESU a WCZESNA_INT. Niemniej jednak, analizowana zmienna niezależna we wszystkich modelach ekonometrycznych nie jest istotna statystycznie, w związku z tym **nie ma podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia hipotezy 5b**.

Ostatnim analizowanym wątkiem w pracy jest zbadanie wpływu środków oferowanych przez instytucje publiczne na wczesną internacjonalizację start-upów. Na podstawie modelu 17 możemy wywnioskować, że istnieje negatywna zależność pomiędzy faktem, że dany start-up korzystał ze wsparcia udzielanego przez instytucje publiczne, takie jak NCBR, PARP czy samorząd terytorialny (model 17: $\exp(b)=0,592$, $p<0,1$). W tym kontekście oferowane wsparcie publiczne nie ma istotnego znaczenia

w wyjaśnianiu skłonności polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Ze względu fakt, że zmienna WSPARCIE_PUBLICZNE jest istotna statystycznie oraz to, że oszacowany parametr wskazuje na istnienie zależności odwrotnej od oczekiwanej, **odrzucono hipotezę 6.**

6.4. Dyskusja naukowa

W kontekście kapitału ludzkiego w badaniu potwierdzono obie hipotezy szczegółowe (**1a** i **1b**). Pierwsza potwierdzona hipoteza badawcza odwoływała się do poziomu wykształcenia założycieli start-upów i jego wpływu na prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji w tych przedsięwzięciach. Otrzymane wyniki zdają się być zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przez Onkelinx, Manolová i Edelman (2016a), którzy dostrzegli, że przedsiębiorstwa podążające ścieżką przyspieszonej internacjonalizacji nie mają czasu na stopniowe rozwijanie zdolności organizacyjnych. W konsekwencji muszą one wzmacniać zdolności organizacyjne poprzez nabytą wiedzę i indywidualne doświadczenia pracowników. Zdaniem badaczy poziom kapitału ludzkiego pracowników⁶⁵ będzie różnił się w zależności od zaimplementowanej strategii umiędzynarodowienia, a konsekwencji będzie miał istotne znaczenie dla przedsięwzięć wczesnie zinternacjonalizowanych. Podobne wnioski można wysunąć analizując pracę Wacha i Głodowskiej (2021), którzy zauważyli, że zarówno cechy społeczno-demograficzne, jak i psychokognitywne przedsiębiorcy mogą mieć przełożenie na proces internacjonalizacji. Jak zauważają badacze, przedsiębiorcy z wyższym wykształceniem są bardziej elastyczni, innowacyjni, kreatywni oraz potrafią lepiej zaadaptować się do zmieniającej rzeczywistości (Wach,

⁶⁵ W badaniu naukowcy zaproponowali zmienną opisującą kapitał ludzki jako średni ważony poziom wykształcenia pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie.

Głodowska, 2021; Kurczewska, Doryń, Wawrzyniak, 2020). Inni badacze, jak choćby, Rialti, Pellegrini, Caputo, Dabić (2017) również wykazali pozytywny związek między poziomem edukacji w zakresie przedsiębiorczości a procesem internacjonalizacji. Potwierdzają to również badania przeprowadzone przez Lamotte i Colovic (2015), którzy dowiedli, że prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji może wynikać z faktu posiadania odpowiedniego poziomu wykształcenia. Z drugiej strony, do odmiennych wniosków doszli Zucchella, Palmera i Denicolai (2007), którzy zaobserwowali na 144 włoskich przedsiębiorstwach, że posiadany wyższy poziom wykształcenia nie jest istotnym predyktorem wczesnej internacjonalizacji.

W pracy badawczej potwierdzono również drugą hipotezę szczegółową (**1b**) odnoszącą się do wpływu wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego założyciela start-upu na prawdopodobieństwo wystąpienia w danym przedsiębiorstwie wczesnej internacjonalizacji. Wyniki przeprowadzonego w niniejszej dysertacji badania wskazują, że do podobnych wniosków doszli m.in. Debrulle i Maes (2015). W swoim badaniu naukowcy dowiedli, że wcześniejsze doświadczenie założyciela przedsiębiorstwa wpływa na skłonność do internacjonalizacji, a nie jak niektórzy uważają, na intensywność eksportu. Co więcej, **hipotezę 1b** potwierdza również badanie Dar i Mishra (2021), którzy zaobserwowali, że założyciele start-upów z wcześniejszym doświadczeniem międzynarodowym przejawiają większą skłonność do internacjonalizacji w odróżnieniu od pozostałych osób. Tego typu założyciele znacznie szybciej rozpoznają szansę w internacjonalizacji (Isidor, Schwens, Kabst, 2011) oraz potrafią unikać błędów, które popełniali w przeszłości (Peña, 2002).

W przypadku kapitału strukturalnego potwierdzono trzy (**2a, 2b, 2d**) hipotezy szczegółowe, natomiast jedna hipoteza (**2c**) została odrzucona. Pierwsza analizowana w pracy hipoteza szczegółowa (**2a**) odnosiła się do strategii wspierania finansowego edukacji pracowników, a więc do kultury organizacyjnej wzmacniającej działania na rzecz zdobywania nowej wiedzy. W tym kontekście wyniki przeprowadzonego

w niniejszej dysertacji badania są zbieżne z wnioskami Kumara i Sharmy (2018), którzy zaobserwowali, że ciągłe uczenie się, kreatywność i innowacyjność, współpraca, mają pozytywny wpływ na skłonność start-upów do wczesnej internacjonalizacji, gdyż wspieranie tego typu działań może sprzyjać wejściu przedsięwzięcia na nowe rynki i wprowadzeniu nowych innowacyjnych produktów (Martin, Javalgi, 2019). Kultura ciągłego uczenia się w przedsięwzięciach pomaga im rozwinąć nowe zdolności w obszarach, w których zidentyfikowały nowe możliwości biznesowe (Kumar, Sharma, 2018). Zdaniem Kumara i Sharmy (2018) założyciele przedsiębiorstw podejmują decyzję o wejściu na rynki międzynarodowe w oparciu o założenie, że ich pracownicy będą w stanie uczyć się i rozwijać umiejętności i kompetencje w wymaganych obszarach.

W odniesieniu do potwierdzonej hipotezy **2b** należy zwrócić uwagę na fakt, że zazwyczaj strategiczne ukierunkowanie start-upów związane jest z połączeniem niszowych, globalnych i proaktywnych strategii międzynarodowych stanowi istotną determinantę wczesnej internacjonalizacji (Kalinic, Forza, 2012). Podobnie wypowiadają się Ribeiro, Oliveira Jr. i Borini (2012), którzy podkreślają znaczenie strategii start-upów zorientowanych globalnie, argumentując, że zindywidualizowane produkty i strategie skoncentrowane na kliencie będą sprzyjać wcześniejszej internacjonalizacji. Z kolei Wach (2015) zaobserwował, że istnieje pewnego rodzaju relacja między wielkością przedsiębiorstwa a posiadaną strategią internacjonalizacji. Zdaniem badacza im większe przedsiębiorstwo, tym częściej posiada ono strategię internacjonalizacji. Wach (2015) zauważył również, że przedsięwzięcia posiadające strategię internacjonalizacji raczej umiędzynarodawiają się szybciej niż te, które takiej strategii nie posiadają opierając się jedynie na średniej liczbie lat upływających od powstania danego podmiotu. Niemniej jednak, bazując na podejściu dychotomicznym wiążącym przedsiębiorstwa typu *born globals* (do trzech lat) z wczesną i przyspieszoną internacjonalizacją, nie można mówić o takiej zależności (Głodowska, Pera, Wach,

2019). Co więcej, Martins, Farinha i Ferreira (2022) wysunęli wniosek, że przedsięwzięcia wcześnie umiędzynarodowione, którym brakuje odpowiednich strategii ekspansji międzynarodowej mają utrudnioną możliwość utrzymania się na rynkach międzynarodowych.

Jeśli chodzi o rejestrację patentów, znaków towarowych lub praw autorskich przez start-upy to hipoteza **2c** została odrzucona, gdyż na próbie 220 polskich start-upów zaobserwowano zależność odwrotną. Choć niektóre badania (np. Cho i Kim, 2017; Rienda, Ruiz-Fernández, Carey, 2021) sugerują, że ochrona praw własności intelektualnej może być domeną przedsięwzięć zorientowanych na sprzedaż zagraniczną, można również znaleźć przeciwne opinie na ten temat. Start-upy to przedsiębiorstwa, które funkcjonują zazwyczaj w branży wysokich technologii, którą charakteryzuje stosunkowo wysokie ryzyko naruszenia praw własności intelektualnej, co stanowi dla nich poważne wyzwanie (Bradshaw, Bowyer, Haufe, 2010). Istnienie tego typu ryzyka utwierdza start-upy (zwłaszcza te wcześnie umiędzynarodowione) w przekonaniu, że nic nie uchroni ich przed potencjalną kradzieżą własności intelektualnej w innym kraju. Mandrinos, Lim i Liew (2022) zauważają, że ten problem dotyczy głównie państw słabo zinstytucjonalizowanych, a więc dotyczy braku posiadania odpowiednich narzędzi egzekwujących tego typu prawa w innych państwach. Start-upy prawdopodobnie dostrzegają więcej kosztów niż korzyści związanych z zabezpieczaniem praw własności intelektualnej. Przykładowo, Teixeira i Coimbra (2014) w prowadzonych badaniach nie znaleźli poparcia dla hipotezy jakoby wczesna internacjonalizacja mogła być powiązana z liczbą zarejestrowanych patentów/znaków towarowych lub/i praw autorskich w miarodajnej instytucji.

W niniejszym badaniu hipoteza szczegółowa **2d** została potwierdzona. Okazuje się więc, że strategia oparta na zatrudnianiu w start-upie pracowników pochodzących z zagranicy skutkuje wcześniejszą internacjonalizacją przedsięwzięcia. Wczesna internacjonalizacja start-upów ma miejsce wtedy, gdy pracownicy znają środowisko,

w którym działają (Escandon-Barbosa, Rialp-Criado, Fuerst, Rodriguez-Orejuela, Castro-Aristizabal, 2019). Wyniki uzyskane w niniejszej pracy zdają się być zbieżne z badaniami przeprowadzonymi przez Contractor, Hsu i Kundu (2005), którzy stwierdzili, że zakres wiedzy o zagranicy pracowników może mieć przełożenie na wyniki eksportowe, a osoby pochodzące z zagranicy taką wiedzę posiadają.

W przypadku kapitału relacyjnego potwierdzono jedynie hipotezę szczegółową **3a**, z kolei w wyniku pojawienia się braku istotności statystycznej nie było podstaw do przyjęcia, ani odrzucenia hipotezy szczegółowej **3b**. W badaniu potwierdzono, że istnieje pozytywna zależność między skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji a faktem, że dany start-up został założony przez grupę osób (czy też partnerów biznesowych). Wyniki przeprowadzonego badania zdają się być zgodne z Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno, Vos-Saz, (2015), którzy wykazali jak ważną rolę w procesie zakładania nowych przedsięwzięć odgrywają zespoły przedsiębiorców. Oprócz posiadanych przez nich umiejętności biznesowych dostarczają oni również swoim przedsięwzięciom dostęp do rozbudowanej sieci kontaktów (Milanov, Fernhaber, 2014). Istnieje więc prawdopodobieństwo, że wpływ tych zespołów może być znacznie większy w start-upach, które wcześniej się internacjonalizują, a którym często brakuje zasobów organizacyjnych (Vyakarnam, Handelberg, 2005). Badania przeprowadzone przez Baier-Fuentes, Hormiga, Amorós, i Urbano (2018) potwierdziły istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy prawdopodobieństwem wystąpienia wczesnej internacjonalizacji a faktem, że danym start-up został założony przez grupę osób/partnerów biznesowych jedynie wśród hiszpańskich przedsiębiorców. Badacze nie potwierdzili tej zależności w wypadku chilijskich przedsiębiorców uzasadniając to tym, że w krajach Ameryki Łacińskiej, takich jak Chile, istnieje znaczny deficyt w zakresie niezbędnych warunków zaufania do generowania wysokiej jakości sieci, które są niezbędne dla tego rodzaju działalności przedsiębiorczej (Baier-Fuentes, Hormiga, Amorós, Urbano, 2018). Natomiast Jiang, Kotabe i Zhang

(2020) zaobserwowali, że przedsiębiorstwa założone przez grupy imigrantów, generują zazwyczaj relatywnie wyższe przychody niż pozostałe przedsięwzięcia i realizują ścieżkę wczesnej internacjonalizacji.

Choć niektóre badania wskazują, że start-upy są w stanie się internacjonalizować oszczędzając czas i koszty poprzez generowanie i podtrzymywanie relacji z interesariuszami (np. Han, 2007) oraz posiadają wiedzę na temat potrzeb klientów (np. Kim, Basu, Naidu, Cavusgil, 2011) to w toku przeprowadzonego w niniejszej pracy badania nie znaleziono jednoznacznego potwierdzenia na poparcie hipotezy **3b**. Istnieje przypuszczenie, że pozyskiwanie wiedzy na temat zadowolenia klientów z oferowanych przez start-up produktów/usług nie jest wyznacznikiem tego czy dany start-up zdecyduje się wejść wcześniej na rynek zagraniczny. Ze względu na istniejącą na rynku wewnętrznym konkurencję, podejmowane przez przedsięwzięcia działania weryfikujące stopień zadowolenia klientów mogą stanowić równie istotne źródło informacji dla podmiotów skoncentrowanych na sprzedaży zagranicznej.

W kontekście kapitału finansowego potwierdzono jedynie dwie hipotezy szczegółowe (**4c**, **5a**). Choć wiele start-upów korzysta z metod bootstrappingu finansowego to niekoniecznie są one szczególnie istotnym predyktorem wyjaśniającym ich skłonność do wczesnej internacjonalizacji, stąd brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia hipotez szczegółowych **4a** i **4b**. Za pośrednictwem bootstrappingu mogą być finansowane nie tylko działania związane z internacjonalizacją, lecz również aktywności przewidziane na rynku wewnętrznym, stąd ciężko jednoznacznie stwierdzić, że wczesne umiędzynarodowienie start-upów następuje tylko wśród tych przedsięwzięć, które te techniki stosują. Z tego zakresu niewiele jest opracowań naukowych, które weryfikują wpływ bootstrappingu finansowego na sukces start-upów na rynkach zagranicznych (np. Schinck, Sarkar, 2012). W toku prowadzonego badania potwierdzono hipotezę szczegółową **4c** odnoszącą się do celowego opóźniania płatności na rzecz kontrahentów przez analizowany start-up. Prowadzenie działalności

zagranicznej jest aktywnością relatywnie bardziej kosztowną niż prowadzenie działalności na skalę krajową, stąd można przypuszczać, że start-upy zorientowane na ekspansję zagraniczną muszą regulować znacznie więcej zobowiązań. W konsekwencji przedsięwzięcia celowo opóźniają odpłatności na rzecz innych kontrahentów, co zdają się potwierdzać m.in. Scharf, Bell, Loane i Fletcher (2004). Ponadto w części odnoszącej się do bootstrappingu finansowego odrzucono hipotezę **4d** odwołującą się do korzystania ze środków udostępnionych przez najbliższą rodzinę i przyjaciół. W niniejszej dysertacji zaobserwowano zależność wręcz odwrotną. Działalność zagraniczna wymaga w gruncie rzeczy znacznie większych nakładów finansowych niż prowadzenie działalności krajowej, a środki przekazane przez najbliższą rodzinę i przyjaciół niekoniecznie byłyby w stanie zaspokoić rosnące potrzeby start-upu wcześniej umiędzynarodowionego. Dlatego też tego typu przedsięwzięcia podejmują starania w pozyskaniu finansowania w relatywnie większej skali (np. zagraniczne venture capital), unikając rozdrobnionych źródeł, czego dowodem jest pozytywnie zweryfikowana hipoteza szczegółowa **5a**. Wyniki przeprowadzonego badania w niniejszej dysertacji są zgodne z Woo (2020), który zaobserwował że inwestycje zagranicznych funduszy venture capital są pozytywnie powiązane z prawdopodobieństwem wystąpienia internacjonalizacji w przedsięwzięciach, w które dany fundusz zainwestował. Zdaniem badacza, zagraniczne fundusze venture capital dostarczają praktyczną wiedzę o rynkach zagranicznych przedsiębiorstwom, w których mają udziały. Internacjonalizacja może stworzyć szereg korzyści dla młodych start-upów, przykładowo ograniczając zależność tych przedsięwzięć od warunków panujących na rynku krajowym (Woo, 2020). Zagraniczne fundusze venture capital są wobec tego podmiotami o rozległym doświadczeniu w inwestowaniu (Park, LiPuma, 2020). Dowody empiryczne wskazują również, że międzynarodowe doświadczenie inwestorów venture capital pomaga start-upom w ekspansji międzynarodowej (np. Fernhaber, McDougall-Covin, 2009; Guler, Guillén, 2010; Meuleman, Wright, 2011).

W niniejszym badaniu nie wykazano bezpośredniej zależności pomiędzy obecnością zagranicznych aniołów biznesu/inwestorów branżowych a skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji (hipoteza szczegółowa **5b**). Zaobserwowano natomiast, że zmienna ANIOŁ_BIZNES ma status moderatora związku zmiennych odnoszących się do obecności zagranicznych funduszy venture capital i skłonności start-up do wczesnej internacjonalizacji. Croce, Schwienbacher i Ughetto (2023) wskazują na istnienie zależności pomiędzy skłonnością aniołów biznesu do internacjonalizacji ich inwestycji a obecnością zagranicznego anioła biznesu w strukturze ich przedsięwzięcia. Pośrednio może to oznaczać, że istnieje także związek między skłonnością start-upów do wczesnego umiędzynarodowienia a obecnością w ich strukturze zagranicznego anioła biznesu.

Korzystanie ze środków publicznych przez polskie start-upy nie miało odzwierciedlenia w wyższej skłonności do wczesnej internacjonalizacji tych przedsięwzięć. Hipoteza szczegółowa **6** została odrzucona, gdyż model ekonometryczny wykazał zależność odwrotną. W odróżnieniu od innych przedsiębiorstw, ze wsparcia publicznego korzystały raczej start-upy zorientowane na rynek krajowy niż zagraniczny. Prawdopodobnie wskazana relacja może świadczyć o nieefektywnej alokacji środków oferowanych przez instytucje publiczne, szczególnie w zakresie wsparcia działań proeksportowych. Wyniki badania przeprowadzonego przez Catanzaro'a, Messeghema i Sammut (2019) pokazują, że publiczne wsparcie finansowe udzielane start-upom wcześniej zinternacjonalizowanym wpływa korzystnie na wyniki przedsięwzięcia w zakresie liczby rynków zagranicznych.

Uzyskane w tej części wyniki umożliwiły zweryfikowanie hipotez wyprowadzonych w rozdziale trzecim. Wyniki badań jednoznacznie potwierdziły, że kapitał intelektualny pełni ważną rolę w procesie wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów. Szczególne znaczenie w tym kontekście ma kapitał ludzki, w tym uzyskane przez założycieli wykształcenie i posiadane wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe. W przypadku kapitału strukturalnego nieco niższą wagę dla start-upów ma ochrona własności intelektualnej, a znacznie wyższą wsparcie edukacji pracowników oraz zaplanowana strategia w zakresie ekspansji zagranicznej oraz strategia zatrudniania pracowników zagranicznych bądź posiadających doświadczenie międzynarodowe. W zakresie kapitału relacyjnego polskie start-upy pozyskują wiedzę na temat zadowolenia klientów z oferowanych produktów/usług, lecz nie odróżnia to ich od start-upów zorientowanych na działalność krajową. Istotniejszą natomiast kwestią jest fakt, czy dany start-up został założony przez parę bądź grupę partnerów biznesowych. Inaczej sprawa przedstawia się w kontekście kapitału finansowego, gdzie uzyskane wyniki nie potwierdziły jednoznacznie istotności źródeł finansowania w budowaniu skłonności polskich start-upów do wczesnej internacjonalizacji. W tej części pozytywnie zweryfikowano jedynie obecność zagranicznych funduszy venture capital w strukturze własnościowej badanych przedsiębiorstw oraz celowe opóźnianie płatności na rzecz innych kontrahentów.

ZAKOŃCZENIE

Synteza wyników badań empirycznych i weryfikacji hipotez

Podjęta w pracy problematyka odnosiła się do zbadania wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na skłonność start-upów do wczesnej internacjonalizacji na przykładzie polskich przedsięwzięć. Wczesna internacjonalizacja jest zagadnieniem coraz intensywniej eksplorowanym przez badaczy z całego świata i stanowi ważny przedmiot badań realizowany w ramach podejścia przedsiębiorczości międzynarodowej. Problematyka wczesnej internacjonalizacji dotyczy start-upów funkcjonujących w każdym kraju, lecz w niniejszej pracy analizą objęto jedynie przedsięwzięcia funkcjonujące w polskich realiach gospodarczych. W oparciu o rozważania przedstawione w pracy można stwierdzić, że główny cel badania został osiągnięty, a także zrealizowane zostały cele szczegółowe.

Opierając się na wnikliwych studiach literaturowych oraz wynikach badań własnych zweryfikowano poszczególne hipotezy szczegółowe (zob. Tabela 40). Na podstawie przeprowadzonej dyskusji naukowej można stwierdzić, że kapitał ludzki pełni ważną rolę we wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów. Weryfikację tego komponentu kapitału intelektualnego przeprowadzono za pośrednictwem dwóch hipotez szczegółowych **H1a** i **H1b**. W przypadku hipotezy **1a** weryfikację hipotezy dokonano na podstawie oszacowanych parametrów w dwóch modelach ekonometrycznych (zob. Tabela 30). Wyniki badań empirycznych jednoznacznie potwierdziły istnienie pozytywnej zależności między poziomem wykształcenia a skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji. W kontekście hipotezy **1b** wyniki przeprowadzonych badań również umożliwiły jej przyjęcie, gdyż zaobserwowano dodatnią zależność między posiadanym przez założycieli wcześniejszym doświadczeniem międzynarodowym a prawdopodobieństwem

wystąpienia wczesnej internacjonalizacji. W związku z powyższym można przyjąć, że kapitał ludzki założycieli ma wpływ na sukces nowych przedsięwzięć oraz na podejmowanie decyzji w sprawie wcześniejszej ekspansji zagranicznej.

Badanie wykazało również pozytywną zależność między strategią finansowego wsparcia przez start-up edukacji swoich pracowników a skłonnością do wczesnego umiędzynarodowienia tych przedsięwzięć (**H2a**). Przyjęcie tej hipotezy nastąpiło na podstawie wyników estymacji parametrów w modelach 4 i 5 (zob. Tabela 33), gdzie można było zaobserwować istotną statystycznie zależność. Podobnie oszacowane parametry modelu regresji logistycznej wskazały wyraźnie, że posiadanie przez start-up przemyślanej strategii rozwoju międzynarodowego (**H2b**) oraz strategii personalnej opartej na zatrudnianiu pracowników pochodzących z zagranicy (**H2d**), zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia wczesnej internacjonalizacji. W związku z czym wspomniane wyżej trzy hipotezy szczegółowe (tj. **H2a**, **H2b**, **H2d**) można przyjąć. W niniejszej pracy nie potwierdzono hipotezy **2c**, mówiącej o pozytywnej zależności między szeroko pojętą ochroną własności intelektualnej a skłonnością start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Fakt odrzucenia tej hipotezy podyktowany jest w głównej mierze tym, że w jednym z oszacowanych modeli ekonometrycznych (model 7) zaobserwowano odmienny kierunek zależności (model 4 i 7) oraz brak istotności statystycznej (model 7), co uniemożliwia jednoznaczne stwierdzenie, czy dana zależność istnieje czy też nie. Na podstawie powyższych rozważań można przyjąć, że kapitał strukturalny ma pozytywne przełożenie na wczesną internacjonalizację z tym, że dla analizowanej próby polskich start-upów działalność związana z ochroną własności intelektualnej nie pełni znaczącej roli. Przedsięwzięcia wczesnie umiędzynarodowione zazwyczaj nie decydują się na rejestrację patentów, gdyż nie dostrzegają zapewne efektywności narzędzi egzekwujących tego typu prawa w różnych państwach.

Tabela 40. Weryfikacja hipotez badawczych

Symbol hipotezy	Treść hipotezy	Wynik weryfikacji
Kapitał ludzki		
H1a	Polskie start-upy, których założyciele/kadra zarządzająca mają wyższy poziom wykształcenia przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
H1b	Polskie start-upy, których założyciele/kadra zarządzająca posiadają wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
Kapitał strukturalny		
H2a	Polskie start-upy, które wspierają finansowo edukację swoich pracowników przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
H2b	Polskie start-upy, które posiadają przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
H2c	Polskie start-upy, które mają zarejestrowany co najmniej jeden patent, znak towarowy lub/i prawa autorskie przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Odrzucona
H2d	Polskie start-upy, których strategia personalna opiera się na zatrudnianiu pracowników pochodzących z zagranicy przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
Kapitał relacyjny		
H3a	Polskie start-upy założone przez grupę osób/partnerów przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
H3b	Polskie start-upy pozyskujące wiedzę na temat zadowolenia klientów z produktów/usługi, które z kolei polecają je innym osobom/podmiotom, przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia
Kapitał finansowy		
H4a	Polskie start-upy, które korzystają ze środków prywatnych założyciela(-i) lub wstrzymują wypłatę ich wynagrodzeń przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia

H4b	Polskie start-upy, które oferują zniżki przy płatności z góry przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia
H4c	Polskie start-upy, które celowo opóźniają płatności na rzecz swoich kontrahentów przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Potwierdzona
H4d	Polskie start-upy, które korzystają z finansowania najbliższej rodziny i przyjaciół przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie posiadają tych atrybutów.	Odrzucona
H5a	Polskie start-upy, które są finansowane za pośrednictwem zagranicznych funduszy venture capital przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie są finansowane za pośrednictwem takich funduszy.	Potwierdzona
H5b	Polskie start-upy, w których strukturach własnościowych znajduje się zagraniczny anioł biznesu/inwestor branżowy przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji niż te, które nie współpracują z tego typu zagranicznym aniołem biznesu.	Brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia
H6	Polskie start-upy, które korzystają ze środków publicznych przejawiają wyższą skłonność do wczesnej internacjonalizacji.	Odrzucona

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotez szczegółowych w ramach kapitału relacyjnego nastąpiła na podstawie oszacowanych wartości parametrów regresji logistycznej w modelach 9-11 (zob. Tabela 36). Przeprowadzone badanie jednoznacznie wskazuje, że zakładanie start-upów przez grupę partnerów biznesowych może stanowić źródło wczesnej internacjonalizacji (**H3a**). Partnerzy biznesowi dzieląc się ze sobą własnymi doświadczeniami zawodowymi mogą szybciej rozpoznawać szanse na rynkach zagranicznych oraz skutecznie zmniejszać ryzyko niepowodzeń w zakresie podjętych działań. W ramach kapitału relacyjnego nie zdołano wykazać istotnej zależności pomiędzy pozyskiwaniem wiedzy od interesariuszy w zakresie oferowanych przez start-up produktów/usług a wczesną internacjonalizacją. Na bazie wartości oszacowanych parametrów modeli ekonometrycznych (model 9 i 11) zaobserwowano, że hipotezy **3b** nie można zarówno przyjąć, jak i odrzucić, ze względu na brak istotności statystycznej parametrów. Na podstawie powyższych rozważań można zatem

częściowo przyjąć, że kapitał relacyjny wpływa na skłonność nowych przedsięwzięć do wczesnej internacjonalizacji.

W toku prowadzonego badania potwierdzono istotność kapitału ludzkiego i strukturalnego, natomiast częściowo – kapitału relacyjnego w budowaniu skłonności start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Zasadniczo można stwierdzić, że kapitał intelektualny sprzyja wczesnej internacjonalizacji polskich start-upów.

W odniesieniu do kapitału finansowego mierzonego źródłami jego pochodzenia, przeprowadzone badanie empiryczne ukazało wyniki w sposób niejednoznaczny. Opierając się jedynie na przyjętej w pracy próbie badawczej zarówno korzystanie ze środków prywatnych założyciela (lub wstrzymywanie wypłat wynagrodzeń założycieli) (**H4a**), jak i oferowanie zniżek przez start-up za dokonywanie przez kontrahentów płatności z góry za dostarczane produkty bądź świadczone usługi (**H4b**) niekoniecznie muszą pełnić znaczącą rolę w tworzeniu skłonności start-upów do wczesnej internacjonalizacji. Ostatecznie, ze względu na brak istotności statystycznej parametrów w modelu ekonometrycznym (model 12) przyjęto, że w przypadku hipotez **4a** i **4b** nie ma podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do ich odrzucenia. Inaczej sprawa przedstawia się w kontekście celowego opóźniania płatności na rzecz innych kontrahentów (**H4c**), gdzie wartości parametrów regresji logistycznej wskazały na istnienie pozytywnej i istotnej statystycznie zależności (zob. Tabela 39). Natomiast w badaniu zaobserwowano, że korzystanie z pomocy finansowej najbliższej rodziny i przyjaciół niekoniecznie ma przełożenie na skłonność tych przedsięwzięć do wczesnej internacjonalizacji (**H4d**). W konsekwencji hipotezę **4c** potwierdzono, natomiast hipotezę **4d** odrzucono.

Wyniki badania wyraźnie wskazują, że współpraca polskich start-upów z zagranicznymi funduszami venture capital (**H5a**) przekłada się na ich skłonność do dokonywania wczesnej ekspansji zagranicznej. Potwierdzają to istotne statystycznie wartości parametrów regresji logistycznej w modelach 14, 15 i 18, co umożliwia

potwierdzenie hipotezy **5a**. W toku prowadzonego badania nie wykazano zależności istotnej statystycznie pomiędzy wczesną internacjonalizacją a obecnością zagranicznych aniołów biznesu w strukturach start-upu (**H5b**), czego konsekwencją jest brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia hipotezy **5b**. Natomiast zauważono, że obecność tego typu inwestorów może wzmacniać zaangażowanie zagranicznych funduszy venture capital w danym start-upie.

W przeprowadzonym badaniu empirycznym odrzucono hipotezę **6**. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej wskazały, że po środki publiczne sięgają częściej start-upy zorientowane na rynek krajowy niż te, które pragną umiędzynarodowić swoją działalność. Można się domyślić, że instytucje publiczne oferując finansowanie internacjonalizacji żądają od polskich start-upów spełnienia relatywnie trudnych wymagań formalnych. Internacjonalizacja jest działaniem obciążonym względnie wysokim ryzykiem niepowodzenia, czego konsekwencją może być pojawienie się trudności z rozliczeniem przyznanego finansowania.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że kapitał intelektualny pełni ważną rolę w rozwoju polskich start-upów oraz ma przełożenie na ich działalność międzynarodową. Wyniki przeprowadzonych w pracy badań empirycznych wskazują, że kapitał intelektualny wpływa na decyzję analizowanych przedsięwzięć o podjęciu wczesnego umiędzynarodowienia. Niestety w przypadku kapitału finansowego wspomnianą zależność można potwierdzić częściowo. W kontekście kapitału finansowego potwierdzono jedynie dwie hipotezy szczegółowe, a więc celowe opóźnienie płatności na rzecz kontrahentów (**H4c**) oraz finansowanie za pośrednictwem zagranicznych funduszy venture capital (**H5a**). Ze względu na to, można częściowo przyjąć hipotezę główną głoszącą, że *wystąpienie wczesnej internacjonalizacji wśród polskich start-upów jest uwarunkowane posiadaniem kapitałem intelektualnym i finansowym przedsiębiorstwa.*

Bazując na wynikach przeprowadzonych badań można sformułować wiele ciekawych wniosków:

1. Decyzja o podjęciu działalności zagranicznej w start-upach wynika w głównej mierze z posiadanego wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego założycieli tych przedsiębiorstw. Wiedza na temat rynków zagranicznych stanowi wobec tego kluczowy czynnik sukcesu wczesnej internacjonalizacji.
2. Start-upy, które umożliwiają swoim pracownikom zdobywanie wiedzy poprzez finansowanie działań zwiększających ich kompetencje, ma przełożenie na wyższą skłonność tych przedsiębiorstw do podejmowania działań proeksportowych.
3. Dokonywanie ekspansji zagranicznej zależy w głównej mierze od tego, czy dane przedsiębiorstwo posiadało już wcześniej przemyślaną i zaplanowaną strategię rozwoju międzynarodowego.
4. Start-upy wcześnie umiędzynarodowione nie stosują instrumentów ochrony własności intelektualnej, gdyż postrzegają je jako zbędny koszt, który i tak nie uchroni ich przed próbą kradzieży ze strony innych podmiotów w kraju i za granicą.
5. Szczególną cechą odróżniającą start-upy wcześnie umiędzynarodowione od przedsiębiorstw zorientowanych na sprzedaż krajową jest to, że te pierwsze w głównej mierze polegają na kapitale intelektualnym.
6. Zakładanie start-upów przez szeroko pojętych partnerów sprzyja wymianie doświadczeń, które mogą okazać się istotne podczas podejmowanych prób ekspansji zagranicznej.
7. Jako że prowadzenie działalności zagranicznej jest kosztowne, aby nie utracić bieżącej płynności start-upy wcześnie umiędzynarodowione muszą

regulować znacznie więcej zobowiązań, przez co celowo opóźniają opłatności na rzecz kontrahentów.

8. Współpraca start-upów z zagranicznymi funduszami venture capital sprzyja dzieleniu się doświadczeniem biznesowym, również w zakresie internacjonalizacji.

Ograniczenia badawcze

Jak wszystkie badania empiryczne, tak i to przedstawione w niniejszej pracy posiada wiele ograniczeń. Przede wszystkim należy zaznaczyć, że badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem dwóch metod CAWI i CATI. Przy tego typu badaniach istnieje ryzyko, że respondenci nie odpowiadali uczciwie na zadane pytania, co może zaburzać obiektywność uzyskanych wyników. Wśród kolejnych ograniczeń badawczych można wymienić liczebność próby (n=220). Pomimo zastosowania losowości jej doboru zawsze w tego typu badaniach istnieje ryzyko braku jej reprezentatywności. Otrzymane w pracy wyniki trudno generalizować, gdyż opierają się one na odpowiedziach uzyskanych od stosunkowo nielicznej grupy start-upów, w dodatku należących do branży technologii informacyjno-komunikacyjnej. Co więcej, badania przeprowadzono w polskim kontekście kulturowym, przez co uzyskane wyniki należy traktować z ostrożnością szczególnie w zakresie ich uogólnienia. Ponadto w badaniu pominięto kwestię etapu rozwoju start-upu, co niestety mogło skutkować brakiem uzyskania jednoznacznych wyników szczególnie w kontekście kapitału finansowego. Szczególnie znaczącym ograniczeniem badawczym było zawężenie rozważań podjętych w pracy jedynie do wybranych zoperacjonalizowanych zmiennych opisujących kapitał intelektualny i finansowy. Ponadto pewne zastrzeżenia może budzić również dychotomizacja zmiennych (zaprezentowanie zmiennych na słabej skali).

Propozycje w zakresie dalszych badań

W niniejszym badaniu empirycznym wnioskowanie oparto na niezbyt licznej próbie badawczej obejmującej 220 polskich start-upów, zatem przyszłe badania powinny uwzględniać większą liczbę obserwacji. Warto również, aby badane start-upy były ankietowane panelowo, gdyż wczesna internacjonalizacja jest zjawiskiem dynamicznym, a więc ulegającym zmianom w czasie. Umożliwi to uchwycenie zmieniających się tendencji we wciąż ewoluującej teorii internacjonalizacji. Ponadto badania ilościowe umożliwiają w pewien sposób zachowanie obiektywizacji odpowiedzi, niemniej jednak, warto do badań nad wczesną internacjonalizacją włączyć metody jakościowe bądź mieszane (tj. ilościowo-jakościowe), co stale jest sygnalizowane w literaturze przedmiotu (np. Onkelinx, Sleuwaegen, 2010; Rialp, Rialp, Knight, 2005) oraz pozwoli rzucić dodatkowe światło na sam proces umiędzynarodowienia. Przyszli badacze mogliby rozszerzyć to badanie na inne konteksty instytucjonalne, w tym rynki wschodzące i gospodarki rozwijające się, poszerzając w ten sposób wiedzę na temat wpływu kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację. Podobne propozycje w tym zakresie sygnalizują m.in. Onkelinx, Manolova, Edelman (2016b) oraz Sekliuckeine (2015). Warto również rozważyć podjęcie badań w innym kontekście kulturowym, aby potwierdzić, czy wyniki przeprowadzonego badania umożliwiają jego generalizację i replikowalność.

Zważywszy na fakt, że w badaniu dokonano wyboru niewielu zmiennych opisujących kapitał intelektualny i finansowy, w dalszych badaniach rozważyć można również zaproponowanie innych zmiennych niezależnych lub dopracowanie operacjonalizacji niektórych krytycznych zmiennych, które wykazały niepewne lub słabe znaczenie w tej pracy. W przyszłych badaniach niewątpliwie, szczególnie w kontekście kapitału finansowego, należałoby wziąć pod uwagę fazę rozwoju

analizowanych start-upów, gdyż niektóre badania wskazują, że źródło kapitału finansowego może różnić się w zależności od etapu rozwoju danego start-upu (np. Klačmer Čalopa, Horvat, Lalić, 2014).

Implikacje praktyczne

Z badania wynika wiele implikacji praktycznych. Przede wszystkim w kontekście programów nauczania, szczególnie kierunków ekonomicznych, decydenci powinni wspierać działania ukierunkowane na kształtowanie postaw przyszłych absolwentów w zakresie umiejętności rozpoznawania szans rynkowych i oceny ryzyka w biznesie międzynarodowym. Start-upy wcześniej umiędzynarodowione potrzebują dobrze wykształconych pracowników oraz kadry zarządzającej – ludzi, którzy nie mają oporów przed zdobywaniem nowej wiedzy i doświadczeń. To jedyny sposób dla takich przedsięwzięć na budowanie przewagi konkurencyjnej na różnorodnych rynkach zagranicznych. Szczególną rolę we wczesnej internacjonalizacji pełni doświadczenie. Jeśli nowym przedsiębiorcom brakuje solidnego doświadczenia międzynarodowego i sieci kontaktów, warto je zdobywać poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych w tym zakresie menedżerów oraz wspieranie działań ukierunkowanych na rozwój współpracy w różnego rodzaju organizacjach przedsiębiorców. Wiele z tych organizacji prowadzi cykliczne spotkania, które stanowią świetną okazję do wymiany doświadczeń m.in. w zakresie umiędzynarodowienia.

Myślenie strategiczne wydaje się być bardzo ważne przy podejmowaniu działalności międzynarodowej. Dobrze przemyślana strategia może stymulować proces internacjonalizacji, dlatego decydenci (zwłaszcza przedsiębiorcy) powinni zwracać większą uwagę na aspekty strategiczne, nawet na wczesnych etapach rozwoju przedsięwzięcia.

W zakresie kapitału finansowego, rządy poszczególnych państw powinny dokonać wszelkich starań, aby eliminować pojawiające się bariery w dostępie do finansowania działalności międzynarodowej dla start-upów. Jest to szczególnie ważne w przypadku środków oferowanych przez instytucje publiczne, które z natury są wysoce zbiurokratyzowane. Eliminowanie wspomnianych barier może mieć kluczowe przełożenie na wyniki gospodarcze poszczególnych państw, ponieważ poprzez wspieranie działalności eksportowej przyczyniamy się do wzrostu gospodarczego danego kraju.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Struktura pracy doktorskiej.....	20
Rysunek 2. Bariery internacjonalizacji wg Leonidou	32
Rysunek 3. Formy internacjonalizacji wg Hollenstena.....	38
Rysunek 4. Podstawy mechanizmu internacjonalizacji w uppsalskim modelu internacjonalizacji wg Johansona i Vahlne'ego	43
Rysunek 5. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w modelu uppsalskim wg Forsgren i Johansona.....	45
Rysunek 6. Sześciowymiarowy model internacjonalizacji wg Welcha i Luostarinen (1988).....	50
Rysunek 7. Sieciowy model internacjonalizacji wg Johansona i Mattsona (1988)	52
Rysunek 8. Zrewidowany model uppsalski z 2009 r.....	53
Rysunek 9. Główne nurty szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej wg Zahry	58
Rysunek 10. Współczesne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw wg Wacha	59
Rysunek 11. Holistyczny model internacjonalizacji wg Fletchera	60
Rysunek 12. Model internacjonalizacji oparty na wiedzy wg Meiri i Umemoto	61
Rysunek 13. Model REM autorstwa Liuhto.....	62
Rysunek 14. Immanentne cechy start-upów	72
Rysunek 15. Typy międzynarodowych nowych przedsięwzięć	79
Rysunek 16. Wybrane terminy start-upów wcześniej umiędzynarodowionych	81
Rysunek 17. Analiza bibliometryczna w zakresie liczby artykułów naukowych w kontekście wczesnej internacjonalizacji w latach 2002-2022.....	83
Rysunek 18. Współwystępowanie słów kluczowych z zakresu wczesnej internacjonalizacji	87
Rysunek 19. Model internacjonalizacji urodzonych globalistów wg Madsena i Servaisa	90

Rysunek 20. Czteroelementowy model wczesnej internacjonalizacji Jonesa i Coviello	91
Rysunek 21. Eksploracyjny model wczesnej internacjonalizacji oparty na zasobach autorstwa Riapla, Riapla i Knighta	92
Rysunek 22. Dynamiczny model wg Weerawardena, Morta, Liescha i Knighta	95
Rysunek 23. Model determinant wg Zucchelli, Palamary i Denicolaia	96
Rysunek 24. Model trzyprocesowy rozwoju start-upu wcześniej umiędzynarodowionego wg Mainela, Pernu i Puhakka	97
Rysunek 25. Model wczesnej internacjonalizacji wg Jarosińskiego	103
Rysunek 26. Model wczesnej internacjonalizacji wyjaśnianej przez orientację przedsiębiorczą autorstwa Gawęł	104
Rysunek 27. Model wczesnej internacjonalizacji wg Przybylskiej	105
Rysunek 28. Komponenty kapitału intelektualnego	115
Rysunek 29. Teoretyczny model badawczy	151
Rysunek 30. Struktura polskich start-upów według długości/okresu funkcjonowania na rynku	166
Rysunek 31. Struktura polskich start-upów wg płci założyciela	169
Rysunek 32. Struktura polskich start-upów wg płci założyciela i grupy wiekowej	170
Rysunek 33. Zasadnicze bariery rozwoju polskich start-upów wg badania Fundacji Startup Poland (% wskazań przez respondentów)	171
Rysunek 34. Bariery regulacyjne rozwoju polskich start-upów wg badania Fundacji Startup Poland (% wskazań przez respondentów)	172
Rysunek 35. Bariery rozwoju polskich start-upów wg badania Global Entrepreneurship Monitor (% wskazań przez respondentów)	173
Rysunek 36. Struktura start-upów wg relacji przychodów z eksportu do ogólnych przychodów	177
Rysunek 37. Wpływ pandemii COVID-19 na działalność start-upu	180

Rysunek 38. Przestanki braku wpływu pandemii COVID-19 na działalność start-upu	181
Rysunek 39. Wpływ pandemii COVID-19 na zmianę zatrudnienia w start-upach	182
Rysunek 40. Ocena wpływu pandemii COVID-19 na działalność start-upów w Polsce	182
Rysunek 41. Liczba analizowanych start-upów ze względu na zasięg działania	190

SPIS TABEL

Tabela 1. Luki, cele i pytania badawcze dysertacji doktorskiej.....	15
Tabela 2. Formy internacjonalizacji wg Witek-Hajduk.....	35
Tabela 3. Formy internacjonalizacji wg Wacha.....	36
Tabela 4. Zestawienie głównych teorii makro- i mikroekonomicznych wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw wg Witek-Hajduk.....	40
Tabela 5. Typologie teorii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw	41
Tabela 6. Przegląd wybranych innowacyjnych modeli etapowych	46
Tabela 7. Wybrane definicje przedsiębiorczości międzynarodowej	57
Tabela 8. Przegląd wybranych definicji start-upu.....	69
Tabela 9. Teorie procesowe internacjonalizacji a teorie międzynarodowych nowych przedsięwzięć.....	78
Tabela 10. Analiza bibliometryczna państw w kontekście ich udziału w publikacjach z zakresu wczesnej internacjonalizacji w latach 2002-2022 (top 20)	84
Tabela 11. Analiza bibliometryczna czasopism naukowych w zakresie artykułów dotyczących wczesnej internacjonalizacji w latach 2002-2022	84
Tabela 12. Analiza bibliometryczna autorów artykułów wydanych w latach 2002-2022 w zakresie wczesnej internacjonalizacji	85
Tabela 13. Klastry słów kluczowych w analizie bibliometrycznej.....	86
Tabela 14. Wybrane definicje kapitału w ujęciu (neo)klasyków ekonomii	108
Tabela 15. Wykorzystanie kapitału fizycznego oraz kapitału intelektualnego do wytwarzania produktów bądź usług.....	112
Tabela 16. Ujęcia jakościowe ilościowe i mieszane	148
Tabela 17. Wykaz zmiennych zależnych, niezależnych i kontrolnych	157
Tabela 18. Intensywność działalności eksportowej młodych przedsiębiorców w Polsce w latach 2015-2020 (% start-upów)	175

Tabela 19. Kierunki ekspansji zagranicznej polskich start-upów*	176
Tabela 20. Kryteria wyboru start-upów.....	186
Tabela 21. Struktura badanych start-upów według liczby zatrudnionych pracowników	188
Tabela 22. Statystyki opisowe analizowanych start-upów w zakresie zatrudnienia w zależności od rodzaju przedsięwzięcia	188
Tabela 23. Struktura analizowanych start-upów z uwzględnieniem płci pracowników	189
Tabela 24. Struktura analizowanych start-upów wg roku założenia.....	189
Tabela 25. Struktura analizowanych start-upów według płci założyciela*	191
Tabela 26. Liczba start-upów według modeli współpracy z klientem*	191
Tabela 27. Statystyki opisowe dla zmiennych dotyczących internacjonalizacji*	192
Tabela 28. Testy statystyczne (kapitał ludzki).....	194
Tabela 29. Współczynniki determinacji Pseudo <i>R</i> -kwadrat (kapitał ludzki)	194
Tabela 30. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał ludzki (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja)	196
Tabela 31. Testy statystyczne (kapitał strukturalny)	198
Tabela 32. Współczynniki determinacji Pseudo <i>R</i> -kwadrat (kapitał strukturalny)....	199
Tabela 33. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał strukturalny (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja).....	200
Tabela 34. Testy statystyczne (kapitał relacyjny).....	204
Tabela 35. Współczynniki determinacji Pseudo <i>R</i> -kwadrat (kapitał relacyjny)	204
Tabela 36. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał relacyjny (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja).....	205
Tabela 37. Testy statystyczne (kapitał finansowy).....	207
Tabela 38. Współczynniki determinacji Pseudo <i>R</i> -kwadrat (kapitał finansowy)	208

Tabela 39. Wyniki estymacji parametrów regresji logistycznej - kapitał finansowy (zmienna zależna= wczesna internacjonalizacja).....	210
Tabela 40. Weryfikacja hipotez badawczych	225

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy

Kwestionariusz ankietowy

Wpływ kapitału intelektualnego i finansowego na wczesną internacjonalizację polskich start-upów

KRYTERIA KWALIFIKUJĄCE DO BADANIA:

1. Rok założenia start-upu:

Jeżeli PRZED 2017, należy zakończyć wywiad.

2. Średnioroczny obrót z Państwa sprzedaży:

Pytanie służy jedynie klasyfikacji firmy zgodnie z przepisami unijnymi.

- obrót roczny to dochód ze sprzedaży produktów i świadczenia usług uzyskany przez przedsiębiorstwo za ostatni okres rozliczeniowy w ramach podstawowej działalności po odjęciu rabat/ów.

- do 2 mln EUR (ok. 9,3 mln PLN)
- do 10 mln EUR (ok. 47 mln PLN)

Jeżeli średnioroczny obrót ze sprzedaży jest wyższy od 10 mln EUR, należy zakończyć wywiad.

3. Szacunkowa łączna liczba pracowników w start-upie - bez założyciela(-i):

.....

Jeżeli zatrudnienie jest wyższe niż 50 pracowników, należy zakończyć wywiad.

4. Klasyfikacja działalności start-upu

Pytanie służy jedynie klasyfikacji firmy zgodnie z przepisami unijnymi.

- branża technologii informacyjno-komunikacyjnej
- inna branża

Jeżeli wybrano inną branżę niż branżę technologii informacyjno-komunikacyjnej, należy zakończyć wywiad.

1. CHARAKTERYSTYKA OGÓLNA

1. Które z poniższych najlepiej opisuje Państwa start-up?

Do wyboru jeden z trzech wariantów

- w naszym start-upie zatrudnionych jest więcej mężczyzn niż kobiet.
- w naszym start-upie zatrudnionych jest więcej kobiet niż mężczyzn.
- w naszym start-upie liczba zatrudnionych mężczyzn jest zbliżona do liczby kobiet

2. Które z poniższych najlepiej opisuje Państwa start-up?

Do wyboru jeden z trzech wariantów

- nasz start-up jest zarządzany głównie przez kobiety (-ę)
- nasz start-up jest zarządzany głównie przez mężczyzn (-ę)
- nasz start-up jest zarządzany zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn

3. Jaki jest model Państwa współpracy z klientami?

Słownik pojęć:

- B2B - Business To Business, który nawiązuje do transakcji, umowy i relacji między minimum dwiema firmami.

- B2C - Business To Consumer, który nawiązuje do transakcji, umowy i relacji między firmą a klientem indywidualnym.

- B2G - Business To Government, który nawiązuje do transakcji, umowy i relacji między firmą a instytucją rządową.

- B2B2C - Business to Business to Consumer - model biznesowy pozwalający na dotarcie do nowych rynków i klientów poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami.

Wielokrotny wybór

- B2B
- B2C
- B2G
- B2B2C

2. ZMIENNA ZALEŻNA

1. Czy start-up realizuje jakąkolwiek sprzedaż zagraniczną?

Jednokrotny wybór

- tak
 nie

Jeśli powyżej odpowiedziano twierdząco to zadajemy dodatkowo pytania z sekcji 2a. Jeśli powyżej odpowiedziano przecząco przechodzimy do sekcji 3.

2a. Zmienna zależna i zmienne niezależne (jeśli w sekcji 2 odpowiedziano twierdząco)

1. Po ilu latach od założenia działalności gospodarczej start-up podjął się ekspansji zagranicznej?

Proszę wpisać liczbę w latach. Jeśli pierwsza sprzedaż miała miejsce np. po 6 miesiącach od założenia działalności gospodarczej proszę wpisać 6/12, czyli 0,5. Jeśli pierwsza sprzedaż zagraniczna odbyła się natychmiast po rozpoczęciu działalności gospodarczej – wpisać 0.

.....

2. Jaka była szacunkowa liczba rynków zagranicznych obsługiwanych przez Państwa start-up...?

Po pierwszym roku	Obecnie

3. Jaki był szacunkowy udział procentowy sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem Państwa start-upu...?

Po pierwszym roku	Obecnie

3. ZMIENNE NIEZALEŻNE

3a. Kapitał ludzki

1. Jaki jest najwyższy poziom wykształcenia główn(-ego/-ej) założyciel(-a/-ki) start-upu?

Jednokrotny wybór

- podstawowe (w tym gimnazjalne)
- zawodowe
- średnie
- średnie (obecnie w trakcie studiów)
- licencjat/inżynier
- magister
- doktor lub wyższy stopień naukowy

2. Ile lat doświadczenia zawodowego posiada główn(-y/-a) założyciel(-ka) start-upu?

.....

3. Czy zanim założono tę start-up główn(-y/-a) założyciel(-ka) miał(a) wcześniejsze doświadczenie **MIĘDZYNARODOWE**?

Doświadczenie międzynarodowe = praca w innym przedsiębiorstwie (bądź samozatrudnienie) w dziale odpowiedzialnym za sprzedaż zagraniczną, praca poza granicami Polski, współpraca z podmiotami zagranicznymi.

- tak, ile lat?
- nie

3b. Kapitał strukturalny

1. Jaka jest szacunkowa liczba pracowników pochodzących z zagranicy bądź pracowników zagranicznych? - bez założyciela(-i)?

.....

2. Czy start-up wspiera finansowo edukację swoich pracowników?

- tak
- nie

3. Czy start-up ma co najmniej jeden zarejestrowany patent/znak towarowy lub/i prawa autorskie?

- tak
- nie

4. Czy start-up posiada przemyślaną strategię rozwoju międzynarodowego?

- tak
- nie

3c. Kapitał relacyjny

1. Czy start-up został założony przez partnerów (w tym bliskich członków najbliższej rodziny/przyjaciół/znajomych/partnerów biznesowych)?

- tak
- nie

2. Czy start-up pozyskuje wiedzę, na temat tego czy klienci są zadowoleni z oferowanych produktów/usług i polecają je innym osobom/podmiotom

- tak
- nie

3d. Kapitał finansowy

1. Bootstrapping finansowy (samofinansowanie)

- 1.1. Czy start-up korzysta z prywatnych środków założyciela(-i) lub/i wstrzymuje wypłatę wynagrodzeń założycieli celem sfinansowania bieżącej działalności? tak nie
- 1.2. Czy start-up oferuje zniżki przy płatności z góry? tak nie
- 1.3. Czy start-up celowo opóźnia płatności na rzecz kontrahentów (płatność w ostatnich dniach terminu)? tak nie
- 1.4. Czy start-up korzysta z pożyczek oferowanych przez rodzinę lub/i przyjaciół założyciela(-i). tak nie

2. Czy w strukturach własnościowych Państwa start-upu znajduje się co najmniej jeden zagraniczny fundusz venture capital?

- tak
- nie

3. Czy w strukturach własnościowych Państwa start-upu znajduje się co najmniej jeden zagraniczny inwestor prywatny/aniół biznesu?

- tak
- nie

4. Czy Państwa start-up korzystał z finansowania publicznego?

Wielokrotny wybór

- wsparcie oferowane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR)
- wsparcie oferowane z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)
- wsparcie oferowane bezpośrednio z instytucji unijnej (UE)
- wsparcie oferowane przez samorząd terytorialny w Polsce (gmina, powiat, województwo)
- inne
- nie korzystał

4. ZMIENNE KONTROLNE

1. Płeć głównego założyciela start-upu:

Jeżeli założycieli jest więcej, to wtedy proszę wziąć pod uwagę płeć osoby, z którą przeprowadzono wywiad telefoniczny/ankietę internetową (płeć jednego z założycieli, z którym przeprowadzono wywiad telefoniczny/ankietę internetową)

- mężczyzna
- kobieta

2.3. Wiek założyciela (-i) w momencie założenia start-upu

Jeśli jest wielu założycieli, oddzielić ich wiek przecinkiem.

.....

3.1. Czy start-up prowadzi działalność badawczo-rozwojową?

- tak
- nie

Załącznik 2. Współczynnik V-Cramera

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. WCZESNA_INT	1												
2. PŁEĆ	0,024	1											
3. WIEK	0,359	0,422	1										
4. B_R	0,184**	0,067	0,375	1									
5. WYKSZTAŁCENIE	0,209***	0,051	0,469+	0,052	1								
6. DOŚWIADCZ_ZAGR	0,328***	0,009	0,417	0,148*	0,151*	1							
7. STRAT_FINANS_EDU	0,202**	0,145*	0,325	0,068	0,073	0,071	1						
8. STRAT_MIĘDZYKARODOWA	0,385***	0,037	0,337	0,165*	0,095	0,275***	0,170*	1					
9. WŁASNOŚĆ_INTELEKT	0,027	0,032	0,390	0,241***	0,079	0,131*	0,002	0,127+	1				
10. STRAT_PRAC_ZAGR	0,378***	0,140	-0,053^	0,234	0,156	0,215	0,243	0,299**	0,251+	1			
11. PARTNER	0,147*	0,061	0,414	0,009	0,045	0,034	0,039	0,027	0,015	0,166	1		
12. WIEDZA_OD_KLIENTÓW	0,028	0,126+	0,349	0,039	0,056	0,019	0,204**	0,072	0,129*	0,221	0,045	1	
13. ŚRODKI_PRYW	0,010	0,027	0,361	0,049	0,005	0,134*	0,001	0,064	0,045	0,173	0,055	0,091	1
14. ZNIŻKI	0,009	0,218**	0,394	0,049	0,071	0,011	0,093	0,024	0,113+	0,262*	0,054	0,143*	0,061
15. OPÓŹNIONE_PŁAT	0,099	0,139*	0,351	0,039	0,067	0,152*	0,118+	0,026	0,058	0,170	0,055	0,024	0,148*
16. POŻYCZKI_RODZ	0,187**	0,133*	0,398	0,098	0,232***	0,032	0,024	0,025	0,038	0,124	0,144*	0,167**	0,122+
17. VENTURE_CAPITAL	0,127+	0,076	0,373	0,061	0,006	0,137*	0,063	0,131*	0,018	0,429***	0,059	0,054	0,059
18. ANIOŁ_BIZNESU	0,081	0,049	0,339	0,123+	0,015	0,104	0,004	0,084	0,077	0,451***	0,109+	0,070	0,009
19. WSPARCIE_PUBLICZNE	0,101	0,011	0,379	0,102	0,078	0,009	0,031	0,051	0,135*	0,181	0,121+	0,089	0,023

+ p<0.1, * p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001

^ w przypadku pary zmiennych STRAT_PRAC_ZAGR oraz WIEK obliczono wskaźnik korelacji Pearsona ze względu na fakt, że obie zmienne mają charakter ciągły.

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

	14	15	16	17	18	19
1. WCZESNA_INT						
2. PŁEĆ						
3. WIEK						
4. B_R						
5. WYKSZTAŁCENIE						
6. DOŚWIADCZ_ZAGR						
7. STRAT_FINANS_EDU						
8. STRAT_MIĘDZYNARODOWA						
9. WŁASNOŚĆ_INTELEKT						
10. STRAT_PRAC_ZAGR						
11. PARTNER						
12. WIEDZA_OD_KLIENTÓW						
13. ŚRODKI_PRYW						
14. ZNIŻKI	1					
15. OPÓŹNIONE_PŁAT	0,031	1				
16. POŻYCZKI_RODZ	0,152*	0,179**	1			
17. VENTURE_CAPITAL	0,035	0,201**	0,063	1		
18. ANIOŁ_BIZNESU	0,058	0,173**	0,041	0,266***	1	
19. WSPARCIE_PUBLICZNE	0,067	0,040	0,151*	0,028	0,129*	1

+ $p < 0.1$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

^ w przypadku pary zmiennych STRAT_PRAC_ZAGR oraz WIEK obliczono wskaźnik korelacji Pearsona ze względu na fakt, że obie zmienne mają charakter ciągły.

Źródło: obliczenia własne w PQStat.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Dankwah, G. O., Danso, A., Donbesuur, F. (2019). Institutional voids, international learning effort and internationalization of emerging market new ventures. *Journal of International Management*, 25(4), 100666.
- [2] Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Danquah, J. K., Hussain, Z., Khan, Z. (2021). R&D intensity, knowledge creation process and new product performance: The mediating role of international R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 719–727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.036>
- [3] Aga, G. A., Reilly, B. (2011). Access to credit and informality among micro and small enterprises in Ethiopia. *International Review of Applied Economics*, 25(3), 313–329. <https://doi.org/10.1080/02692171.2010.498417>
- [4] Ahmed, F. U., Brennan, L. (2019). An institution-based view of firms' early internationalization. *International Marketing Review*, 36(6), 911–954. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2018-0108>
- [5] Akyüz, K. C., Akyüz, İ., Serin, H., Cindik, H. (2006). The financing preferences and capital structure of micro, small and medium sized firm owners in forest products industry in Turkey. *Forest Policy and Economics*, 8(3), 301–311. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2004.09.003>
- [6] Albaum, G. S. (1983). Effectiveness of Government Export Assistance for U.S. Smaller-Sized Manufacturers: Some Further Evidence. *International Marketing Review*, 1(1), 68–75. <https://doi.org/10.1108/eb008246>
- [7] Albaum, G. S., Duerr, E., Strandskov, J., Dowd, L. (1994). *International marketing and export management*. Cambridge: Addison-Wesley.
- [8] Albaum, G. S., Strandskov, J., Duerr, E. (2002). *International marketing and export management* (4 ed.). Harlow: Pearson Education.
- [9] Alexandrides, G. C. (1971). How the major obstacles to exporting can be overcome. *Atlantic Economic Review*, May, 12–15.
- [10] Amit, R., Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- [11] Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- [12] Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, 27–42.

-
- [13] Anderson, E., Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- [14] Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- [15] Apanowicz, J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Warszawa: Difin.
- [16] Arenius, P. (2005). The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 115–131. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-4203-6>
- [17] Arwaj, A., Dziewit, W., Jagieło, M., Jedliński, K., Król, P., Pawlak, M., Snażyk, T. (2020). *Polskie Startupy 2020. Covid Edition*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.
- [18] Athanassiou, N., Nigh, D. (2002). The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: social network at work. *Management International Review*, 42(2), 157–181.
- [19] Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 313–321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- [20] Autio, E. (2017). Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211–227. <https://doi.org/10.1002/sej.1261>
- [21] Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. <https://doi.org/10.5465/1556419>
- [22] Avnimelech, G., Teubal, M. (2006). Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. *Research Policy*, 35(10), 1477–1498. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.017>
- [23] Ayob, A. H., Ramlee, S., Abdul Rahman, A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 49–66. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0141-5>
- [24] Babbie, E. (2006). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- [25] Badzińska, E. (2016). The exemplification of the concept of born-global enterprises by technology start-ups. *International Business and Global Economy*, 35(2), 367–378. <https://doi.org/10.4467/23539496IB.16.070.5651>
- [26] Baier-Fuentes, H., Hormiga, E., Amorós, J. E., Urbano, D. (2018). The influence of human and relational capital on the rapid internationalization of firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 679–700. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0333>

-
- [27] Bailetti, T. (2012). What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly. *Technology Innovation Management Review*, 2(10), 5–16. <https://doi.org/10.22215/timreview/614>
- [28] Balcazar, F. E., Kuchak, J., Dimpfl, S., Sariepella, V., Alvarado, F. (2014). An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the United States. *Psychosocial Intervention*, 23(2), 145–150. <https://doi.org/10.1016/j.psi.2014.07.002>
- [29] Baltrunaite, V., Sekliuckiene, J. (2020). The Use of Organisational Learning Practices in Start-Ups Growth. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 71–89. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080104>
- [30] Bannò, M., Piscitello, L., Amorim Varum, C. (2014). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12029>
- [31] Barłożewski, K. (2017). *Wpływ ekspansji zagranicznej na efektywność przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- [32] Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 17(1), 99–120.
- [33] Barrales-Molina, V., Riquelme-Medina, M., Llorens-Montes, F. J. (2020). When Do Start-ups Patent Their Inventions? Evidence from a Broad Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(4), 1–17. <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0227>
- [34] Bartosik-Purgat, M., Bednarz, J. (2021). The usage of new media tools in prosumer activities – a corporate perspective. *Technology Analysis & Strategic Management* 33(4), 453-464. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1820475>
- [35] Beauchamp, M., Krysztofiak-Szopa, J., Skala, A. (2018). Polskie startupy. Raport 2018. Pobrane z: http://www.citi.com/poland/kronenberg/polish/files/raport_startup_poland_2018.pdf
- [36] Bednarz, J., Markiewicz, M. (2015). From confrontation to cooperation – institutional support in building cooperation of Polish enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 6(3), 89-115.
- [37] Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001). 'Born-again global' firms. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
- [38] Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>
- [39] Bell, J., Young, S. (1998). Towards an Integrative Framework of the Internationalization of the Firm. W: G. Hooley, R. Loveridge, D. Wilson (red.), *Internationalization* (s. 5–28). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-26556-5_1

- [40] Belniak, M. (2015a). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic Synthesis. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 125–140. <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030209>
- [41] Belniak, M. (2015b). Ogólne otoczenie krajowe i zagraniczne jako egzogeniczny czynnik procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 1(1), 43–59.
- [42] Bembom, M., Schwens, C. (2018). The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. *European Management Journal*, 36(6), 679–694. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.003>
- [43] Benito, G. R. G., Welch, L. S. (1997). De-Internationalization. *Management International Review*, 37((Special Issue 2)), 7–25.
- [44] Biątek-Jaworska, A., Gabryelczyk, R. (2015). *Czy polskie spółki start-up dojrzały do internacjonalizacji?* Warszawa: DELab. Uniwersytet Warszawski.
- [45] Bigos, K. (2018). Taksonomiczna ocena ekosystemów startupowych w krajach Grupy Wyszehradzkiej. *International Business and Global Economy*, 37, 15–26. <https://doi.org/10.4467/23539496IB.18.001.9374>
- [46] Bigos, K., Pera, B. (2022). Human capital and its role in start-ups' early internationalisation. An example of Polish new ventures. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 36(4), 120-131.
- [47] Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- [48] Blank, S., Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. California, US: K&S Ranch.
- [49] Blomstermo, A., Deo Sharma, D., Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211–229. <https://doi.org/10.1108/02651330610660092>
- [50] Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61–76. <https://doi.org/10.1177/104225879602000405>
- [51] Bochenek, M. (2016). *Historia rozwoju ekonomii*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- [52] Bołoz, R. (2019). Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 1(979), 31–46. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2019.0979.0102>
- [53] Borowska-Beszta, B., Bartnikowska, U., Ćwirynkało, K. (2017). Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych. *Jakościowe Badania Pedagogiczne*, 2(1), 5-24.
- [54] Bosch, J., Holmström Olsson, H., Björk, J., Ljungblad, J. (2013). The Early Stage Software Startup Development Model: A Framework for Operationalizing Lean

- Principles in Software Startups. W: W. van der Aalst, J. Mylopoulos, M. Rosemann, M. J. Shaw, C. Szyperski, B. Fitzgerald, . . . K.-J. Stol (red.), *Lecture Notes in Business Information Processing. Lean Enterprise Software and Systems* (nr. 167, s. 1–15). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_1
- [55] Bradshaw, S., Bowyer, A., Haufe, P. (2010). The intellectual property implications of low-cost 3D printing. *SCRIPTed*, 7(1), 5–31.
- [56] Braun, E. (2017). The theory of capital as a theory of capitalism. *Journal of Institutional Economics*, 13(2), 305–325. <https://doi.org/10.1017/S1744137416000394>
- [57] Breschi, S., Lassébie, J., Menon, C. (2018). *A portrait of innovative start-ups across countries*. Paris: OECD Publishing.
- [58] Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., Wright, M. (2015). New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 9–26. <https://doi.org/10.1111/etap.12143>
- [59] Buckley, P. J., Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Palgrave Macmillan UK.
- [60] Bürgel, O., Fier, A., Licht, G., Murray, G. (2004). *The Internationalisation of Young High-Tech Firms* (nr. 22). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- [61] Buzavaite, M., Korsakiene, R. (2019). Human Capital and the Internationalisation of SMEs: A Systemic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 125–142. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070307>
- [62] Cahen, F. R., Lahiri, S., Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973–1979. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.143>
- [63] Calcagnini, G., Favaretto, I., Giombini, G., Perugini, F., Rombaldoni, R. (2016). The role of universities in the location of innovative start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), 670–693. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9396-9>
- [64] Calof, J. L., Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- [65] Calvino, F., Criscuolo, C., Menon, C. (2016). No Country for Young Firms? Start-up Dynamics and National Policies. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 29, 1–60.
- [66] Calza, F., Dezi, L., Schiavone, F., Simoni, M. (2014). The intellectual capital of business incubators. *Journal of Intellectual Capital*, 15(4), 597–610. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2014-0086>

-
- [67] Cannone, G., Pisoni, A., Onetti, A. (2014). Born global companies founded by young entrepreneurs. A multiple case study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(2/3), 210–232. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.062875>
- [68] Cannone, G., Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272–283. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.003>
- [69] Carlson, M., Usher, N. (2016). News Startups as Agents of Innovation. *Digital Journalism*, 4(5), 563–581. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1076344>
- [70] Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261–283. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00029-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00029-6)
- [71] Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. (2019). Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 57(sup2), 436-461. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12489>
- [72] Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- [73] Cavusgil, S. T. (1994). Born globals: a quiet revolution among Australian exporters. *Journal of International Marketing*, 2(3), 4-6.
- [74] Cavusgil, S. T., Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- [75] Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- [76] Chandler, G. N., Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77–89. <https://doi.org/10.1177/104225879401800306>
- [77] Chandra, Y., Styles, C., Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. *International Marketing Review*, 26(1), 30–61. <https://doi.org/10.1108/02651330910933195>
- [78] Chatterjee, S., Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1), 33–48. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120104>
- [79] Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- [80] Chilimoniuk-Przeździecka, E. (2011). Offshoring in business services sector over the business cycle: a case of growth of the international cooperation. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 10(18), 7-19.

-
- [81] Chilimoniuk-Przeździecka, E. (2018). Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw – badania empiryczne. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(2), 119-130.
- [82] Cho, S. H., Kim, H. G. (2017). Intellectual property rights protection and technological innovation. *Multinational Business Review*, 25(4), 350–368. <https://doi.org/10.1108/MBR-04-2017-0019>
- [83] Choo Huang, C., Luther, R., Tayles, M. (2007). An evidence-based taxonomy of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 386–408. <https://doi.org/10.1108/14691930710774830>
- [84] Cieślik, J. (2011). *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm. Seria Innowacje*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [85] Cieślik, J., Kąciak, E. (2009). The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4), 375–392. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001375>
- [86] Cisek, S. (2010). Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku. *Przegląd Biblioteczny*, 78(3), 273-284.
- [87] Ciszewska-Mlinarič, M., Wąsowska, A. (2012). Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Management and Business Administration. Central Europe*. (6(119)), 3–22. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.33>
- [88] Clarysse, B., Bruneel, J. (2007). Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator. *R&D Management*, 37(2), 139–149. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2007.00463.x>
- [89] Clercq, D. de, Manigart, S. (2007). The Venture Capital Post-investment Phase: Opening the Black Box of Involvement. W: H. Landström (red.), *Handbook of Research on Venture Capital* (s. 193–218). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847208781.00015>
- [90] Clercq, D. de, Sapienza, H. J., Yavuz, R. I., Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 143–165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.003>
- [91] Clercq, D. de, Voronov, M. (2009a). The Role of Cultural and Symbolic Capital in Entrepreneurs' Ability to Meet Expectations about Conformity and Innovation. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 398–420. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00276.x>
- [92] Clercq, D. de, Voronov, M. (2009b). Toward a Practice Perspective of Entrepreneurship. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 27(4), 395–419. <https://doi.org/10.1177/0266242609334971>
- [93] Conti, A., Thursby, M., Rothaermel, F. T. (2013). Show Me the Right Stuff: Signals for High-Tech Startups. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(2), 341–364. <https://doi.org/10.1111/jems.12012>

-
- [94] Contractor, F. J., Hsu, C. C., Kundu, S. K. (2005). Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry. *MIR: Management International Review*, 45(3), 83-110.
- [95] Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: Metody jakościowe, ilościowe i mieszane. Enchiridion*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- [96] Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453–476.
- [97] Crick, D., Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14(2), 167–185. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.007>
- [98] Crick, J. M., Crick, D. (2018). Angel investors' predictive and control funding criteria. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 34–56. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0043>
- [99] Criscuolo, P., Nicolaou, N., Salter, A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. *Research Policy*, 41(2), 319–333. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.001>
- [100] Croce, A., Schwienbacher, A., Ughetto, E. (2023). Internationalization of business angel investments: The role of investor experience. *International Business Review* 32(1), 102033. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102033>
- [101] Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it: Evolution of software product development in startup companies. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 338–343.
- [102] Crupi, A., Cesaroni, F., Di Minin, A. (2021). Understanding the impact of intellectual capital on entrepreneurship: a literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 528–559. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0054>
- [103] Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
- [104] Cumming, D. J., Deloof, M., Manigart, S., Wright, M. (2019). New directions in entrepreneurial finance. *Journal of Banking & Finance*, 100, 252–260. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.02.008>
- [105] Cumming, D. J., Groh, A. P. (2018). Entrepreneurial finance: Unifying themes and future directions. *Journal of Corporate Finance*, 50, 538–555. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.01.011>
- [106] Cumming, D. J., MacIntosh, J. G. (2003). Venture-Capital Exits in Canada and the United States. *The University of Toronto Law Journal*, 53(2), 101–199. <https://doi.org/10.2307/3650880>

- [107] Cumming, D., Schmidt, D., Walz, U. (2010). Legality and venture capital governance around the world. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 54–72. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.001>
- [108] Czinkota, M. R. (1982). *Export Development Strategies: U. S. Promotion Policy*. New York, NY: Praeger.
- [109] Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. (2007). *International marketing* (8th ed.). Mason, OH: Thomson.
- [110] Damodaran, A. (2009). *Valuing young, start-up and growth companies: estimation issues and valuation challenges*. New York: Stern School of Business.
- [111] Dar, I. A., Mishra, M. (2021). Human Capital and SMEs Internationalization: Development and Validation of a Measurement Scale. *Global Business Review*, 22(3), 718–734. <https://doi.org/10.1177/0972150918817390>
- [112] Daszkiewicz, N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce* (wyd. 2). Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- [113] Daszkiewicz, N. (2014). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji. W: A. Budnikowski & A. Kuźnar (red.), *Nowe procesy w gospodarce światowej: wnioski dla Polski* (s. 207–219). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza.
- [114] Daszkiewicz, N. (2016). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [115] Daszkiewicz, N. (2017). Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez sieci: Wyniki badań ankietowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 319, 19–30.
- [116] Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- [117] Davila, A., Foster, G., Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689–708. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00127-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00127-1)
- [118] Debrulle, J., Maes, J. (2015). Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience and Professional Network on Export Intensity. *European Management Review*, 12(3), 171-187. <https://doi.org/10.1111/emre.12050>
- [119] Debrulle, J., Maes, J., Sels, L. (2014). Start-up absorptive capacity: Does the owner's human and social capital matter?. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(7), 777–801. <https://doi.org/10.1177/0266242612475103>
- [120] Deloitte. (2016). *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce*. Deloitte. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/innowacje/startup-ankieta2016-2.html>
- [121] Deng, Z., Zhu, Z., Johanson, M., Hilmersson, M. (2022). Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms.

- International Business Review*, 31(1), 101896.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101896>
- [122] Díaz-García, M. C., Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261–283. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0103-2>
- [123] Dobija, M. (1998). How to Place Human Resources into the Balance Sheet. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 3(1), 83–92.
- [124] Drabik, I. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Przedsiębiorczość - Edukacja*, 14, 165–176. <https://doi.org/10.24917/20833296.14.12>
- [125] Drakopoulou-Dodd, S., McDonald, S., McElwee, G., Smith, R. (2014). A Bourdieuan Analysis of Qualitative Authorship in Entrepreneurship Scholarship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 633–654. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12125>
- [126] Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., Dushnitsky, G. (2017). A Review and Road Map of Entrepreneurial Equity Financing Research: Venture Capital, Corporate Venture Capital, Angel Investment, Crowdfunding, and Accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820–1853. <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>
- [127] Duliniec, E. (2007). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [128] Duliniec, E. (2011a). Koncepcje przedsiębiorstw wczesnie, umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne. *Gospodarka Narodowa*, 245(1-2), 63–80. <https://doi.org/10.33119/GN/101089>
- [129] Duliniec, E. (2011b). Przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój. *Gospodarka Narodowa*, 248(5-6), 1–20. <https://doi.org/10.33119/GN/101067>
- [130] Duliniec, E. (2013). Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 261(1-2), 31–51. <https://doi.org/10.33119/GN/100934>
- [131] Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- [132] Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Reading, MA: Wokingham Addison-Wesley Publishing Company.
- [133] Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- [134] Dutta, P. K., Radner, R. (1999). Profit Maximization and the Market Selection Hypothesis. *The Review of Economic Studies*, 66(4), 769–798.
- [135] Dziewit, W. (2021). *Polskie startupy 2021*. Warszawa: Fundacja Startup Poland.

- [136] Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85, 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.054>
- [137] Ebben, J. (2009). Bootstrapping and the financial condition of small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 346–363. <https://doi.org/10.1108/13552550910967930>
- [138] Ebben, J., Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 851–865. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.007>
- [139] Eckhardt, J. T., Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333–349. <https://doi.org/10.1177/014920630302900304>
- [140] Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, 30(3), 366–373.
- [141] Eisenmann, T. R., Ries, E., Dillard, S. (2011). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812-095, 1–26.
- [142] Erramilli, M. K., Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38. <https://doi.org/10.1177/002224299305700302>.
- [143] Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(11), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- [144] Etemad, H. (2004). International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1/2), 5–59. <https://doi.org/10.1023/B:JIEN.0000026905.90552.b5>
- [145] European Commission. (2003). *Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003. Annex „Definition of Micro, Small and Medium-sized Enterprises adopted by the Commission”*. Pobrane z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- [146] Eurostat. (2022). *ICT sector (isoc_se)* [HTML webpage]. Pobrane z: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_se_esms.htm
- [147] Evers, N. (2011). International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 502–528. <https://doi.org/10.1108/14626001111155682>
- [148] Federico, J., Kantis, H. D., Rialp, A., Rialp, J. (2009). Does entrepreneurs' human and relational capital affect early internationalisation? A cross-regional comparison. *European Journal of International Management*, 3(2), 199–215. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.024322>

- [149] Federico, J., Kantis, H., Rialp, A., Rialp, J. (2010). Entrepreneurs' Human and Relational Capital as Predictors of Early Internationalization: Evidence from Latin America and Southeast Asia. W: N. Nummela (red.), *International growth of small and medium enterprises* (11–28). New York, NY: Routledge.
- [150] Fernandez, V. (2021). The role of trust and social commitment in start-up financing. *International Review of Financial Analysis*, 75, 101722. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101722>
- [151] Fernhaber, S. A., Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.002>
- [152] Fernhaber, S. A., McDougall-Covin, P. (2009). Venture Capitalists as Catalysts to New Venture Internationalization: The Impact of Their Knowledge and Reputation Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 277–295. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00289.x>
- [153] Fernhaber, S. A., McDougall-Covin, P. P., Shepherd, D. A. (2009). International entrepreneurship: leveraging internal and external knowledge sources. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 297–320. <https://doi.org/10.1002/sej.76>
- [154] Fisher, I. (1896). What is Capital? *The Economic Journal*, 6(24), 509. <https://doi.org/10.2307/2957184>
- [155] Fisher, I. (1906). *The Nature of Capital and Income*. New York: Macmillan.
- [156] Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25–49. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00039-1)
- [157] Fong, S. C. C. (2011). Strategic management accounting of social networking site service company in China. *Journal of Technology Management in China*, 6(2), 125–139. <https://doi.org/10.1108/174687711111139382>
- [158] Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- [159] Freear, J., Sohl, J. E., Wetzel, W. E. (1995). Angels: personal investors in the venture capital market. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(1), 85–94. <https://doi.org/10.1080/08985629500000005>
- [160] Fritsch, M., Brixy, U., Falck, O. (2006). The Effect of Industry, Region, and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis. *Review of Industrial Organization*, 28(3), 285–306. <https://doi.org/10.1007/s11151-006-0018-4>
- [161] Gage, D. (2012). *The venture capital: 3 out of 4 start-ups fail*. New York: The Wall Street Journal.
- [162] Gassmann, O., Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.006>

- [163] Gavius, I., Schwartz, D. (2011). Market valuations of start-up ventures around the technology bubble. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(4), 399–415. <https://doi.org/10.1177/0266242610369750>
- [164] Gawęł, A. (2015). Orientacja przedsiębiorcza w wyjaśnianiu wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Problemy Zarządzania*, 13(56), 55–67. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.56.3>
- [165] George, G., Wiklund, J., Zahra, S. A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210–233. <https://doi.org/10.1177/0149206304271760>
- [166] Giardino, C., Wang, X., Abrahamsson, P. (2014). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. W: W. van der Aalst, J. Mylopoulos, M. Rosemann, M. J. Shaw, C. Szyperski, C. Lassenius, K. Smolander (red.), *Software Business. Towards Continuous Value Delivery* (s. 27–41). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3
- [167] Glinkowska, B. (2018). *Internacjonalizacja polskich i ukraińskich przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [168] Głodowska, A. (2019). *Międzynarodowe porównania przedsiębiorczości krajowej w Unii Europejskiej: Determinanty i efekty w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [169] Głodowska, A., Pera, B. Wach, K. (2019). International Strategy as the Facilitator of the Speed, Scope, and Scale of Firms' Internationalization. *Central European Management Journal*, 27(3), 55–84. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.3>
- [170] Głodowska, A., Wach, K. (2022). Entrepreneurship research in Central and Eastern Europe: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of International Studies*, 15(3), 201–214. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2022/15-3/14>
- [171] Gorynia, M. (1988). Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. *Ekonomista*, 5, 957–965.
- [172] Gorynia, M. (2000). Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym. W: M. Gorynia (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* (s. 9–87). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- [173] Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [174] Gorynia, M. (2021). *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym: Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [175] Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, 219(10), 21–44. <https://doi.org/10.33119/GN/101377>

- [176] Graham, P. (2012). Startup Equals Growth. Graham's Essays on entrepreneurship. Pobrane z: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- [177] Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- [178] Gregson, G., Bock, A. J., Harrison, R. T. (2017). A review and simulation of business angel investment returns. *Venture Capital*, 19(4), 285–311. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1332546>
- [179] Grilli, L. (2019). There must be an angel? Local financial markets, business angels and the financing of innovative start-ups. *Regional Studies*, 53(5), 620–629. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1479524>
- [180] Grochal-Brejdak, M. (2018). Internacjonalizacja wewnętrzna i zewnętrzna w rozwoju wiedzy doświadczalnej firm e-commerce. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 372, 235–246.
- [181] Groke, P. O., Kreidle, J. R. (1967). Export! Why Or Why Not? Managerial Attitude and Action For Smaller Sized Business Firms. *Business & Society*, 8(1), 7–12. <https://doi.org/10.1177/000765036700800101>
- [182] Grzywacz, J. (2012). *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza.
- [183] Gujarati, D. N., Porter, D. C. (2010). *Essentials of econometrics*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- [184] Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K)
- [185] Guler, I., Guillen, M. F. (2010). Institutions and the internationalization of US venture capital firms. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 185–205. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.35>
- [186] Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings* (5th edition). New York, NY: Macmillan Publishing Company.
- [187] Halinen, A., Törnroos, J.-Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 187–205. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)80009-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)80009-2)
- [188] Han, M. (2007). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 99–112. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0003-5>
- [189] Hansson, A., Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization. Small companies in Swedish incubators and science parks*. Uppsala: Uppsala University.
- [190] Hanus, G. (2018). Przedsiębiorczość międzynarodowa w kontekście wczesnej internacjonalizacji MSP. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 357, 36–49.

- [191] Harrison, R. T. (2017). The internationalisation of business angel investment activity: a review and research agenda. *Venture Capital*, 19(1-2), 119–127. <https://doi.org/10.1080/13691066.2016.1260111>
- [192] Harrison, R. T., Mason, C. M., Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development in the software industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 307–333. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263276>
- [193] Hashai, N., Almor, T. (2004). Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron?. *International Business Review*, 13(4), 465–483. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.004>
- [194] Hechavarría, D. M., Matthews, C. H., Reynolds, P. D. (2016). Does start-up financing influence start-up speed? Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 46(1), 137–167. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9680-y>
- [195] Hennart, J.-F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117–135. <https://doi.org/10.1111/etap.12076>
- [196] Herrmann, P., Datta, D. K. (2005). Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation *British Journal of Management*, 16(1), 69–78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00429.x>
- [197] Hewerdine, L. J., Romyantseva, M., Welch, C. (2014). Resource scavenging. *International Marketing Review*, 31(3), 237–258. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2012-0194>
- [198] Hewerdine, L., Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, 48(4), 466–477.
- [199] Hicks, J. R. (1988). *Perspektywy ekonomii. Szkice z teorii pieniądza i teorii wzrostu*. Warszawa: PWE.
- [200] Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., Shimizu, K. (2006). The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137–1157. <https://doi.org/10.2307/20159824>
- [201] Hodgson, G. (2014). What is Capital? Economists and Sociologists have Changed Its Meaning: Should It be Changed Back?. *Cambridge Journal of Economics*, 38(5), 1063–1086.
- [202] Hollander, S. C. (1970). *Multinational Retailing*. East Lansing: Michigan State University Press.
- [203] Hollensen, S. (2014). *Global marketing*. Harlow: Pearson Education.
- [204] Holmlund, M., Kock, S., Vanyushyn, V. (2007). Small and Medium-sized Enterprises’ Internationalization and the Influence of Importing on Exporting.

- International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 25(5), 459–477. <https://doi.org/10.1177/0266242607080655>
- [205] Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71–92. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0139-y>
- [206] Hosmer, D. W., Lemeshow, S., Sturdivant, R. X. (2013). *Applied logistic regression* (Third edition). *Wiley series in probability and statistics: nr. 398*. Hoboken, NJ.; John Wiley & Sons. Pobrane z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=566576>
- [207] Hsu, L.-C., Wang, C.-H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- [208] Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., Lagerström, K. (2020). The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 38–49. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00293-x>
- [209] Humphery-Jenner, M., Suchard, J.-A. (2013). Foreign venture capitalists and the internationalization of entrepreneurial companies: Evidence from China. *Journal of International Business Studies*, 44(6), 607–621. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.22>
- [210] Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.
- [211] Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
- [212] Ibeh, K. I., Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act - An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566–586. <https://doi.org/10.1108/03090560110388114>
- [213] Isidor, R., Schwens, C., Kabst, R. (2011). Human resource management and early internationalization: is there a leap-frogging in international staffing?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2167–2184. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580186>
- [214] Iwin-Garzyńska, J. (2011). Kapitał i podatki w nauce finansów przedsiębiorstw. *Finanse : czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN*. (1(4)), 117–133.
- [215] Janasz, K. (2008). Kapitał jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*. (1), 69–79.
- [216] Jankowska, B., Bartosik-Purgat, M., Olejnik, I. (2021). The reverse transfer of knowledge in MNEs: the perspective of foreign subsidiaries in a post-transition country. *Journal of Intellectual Capital*, 22(6), 1082–1105. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0247>

- [217] Jankowska, B., Götz, M., Tarka, P. (2021). Foreign subsidiaries as vehicles of industry 4.0: The case of foreign subsidiaries in a post-transition economy. *International Business Review*, 30(6), 101886. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101886>
- [218] Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter?. *Journal of World Business*, 43(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>
- [219] Jardon, C., Molodchik, M. (2017). What types of intangible resources are important for emerging market firms when going international?. *Journal of East European Management Studies*, 22(4), 579–595. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-579>
- [220] Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza.
- [221] Jarosiński, M., Mierzejewska, W. (2017). Success Factors of International New Ventures from an Economy in Transition. *Journal of East European Management Studies*, 22(3), 397–420. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-3-397>
- [222] Jarosiński, M., Śliwiński, R. (2015). Waste of Internationalisation Potential: Why Some Firms That Could Easily Do It Do Not Expand Abroad?. *Journal of Management and Financial Sciences*, 22, 113–126.
- [223] Jarosiński, M., Winch, S. (2017). Schematy myślenia barierą internacjonalizacji przedsiębiorstw: wyniki badań. *International Entrepreneurship Review*, 3(2), 9–22. <https://doi.org/10.15678/PM.2017.0302.01>
- [224] Javalgi, R. G., Deligonul, S., Dixit, A., Cavusgil, S. T. (2011). International Market Reentry: A Review and Research Framework. *International Business Review*, 20(4), 377–393. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.001>
- [225] Jiang, G., Kotabe, M., Hamilton, R. D., Smith, S. W. (2016). Early internationalization and the role of immigration in new venture survival. *International Business Review*, 25(6), 1285–1296. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.001>
- [226] Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F. (2020). Founder ethnic composition, early internationalization, and new venture performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 18, 419–443. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00281-5>
- [227] Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
- [228] Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. W: N. Hood & J.-E. Vahlne (red.), *Strategies in global competition. Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics* (s. 287–314). London, New York: Croom Helm.

- [229] Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1974). *The internationalization Process of the Firm*. Mimeographed Working Paper. Uppsala: Department of Business Administration.
- [230] Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm— A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- [231] Johanson, J., Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- [232] Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- [233] Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- [234] Jones, M. V., Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400138>
- [235] Jones, M. V., Coviello, N., Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>
- [236] Kafouros, M., Hashai, N., Tardios, J. A., Wang, E. Y. (2022). How do MNEs invent? An invention-based perspective of MNE profitability. *Journal of International Business Studies*, 53(7), 1-29.
- [237] Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3–29. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0102-4>
- [238] Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172–1188. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008>
- [239] Kalinic, I., Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>
- [240] Kałowski, A., Góral, J. (2017). Tendencje rozwojowe polskiego rynku start-upów. W: A. Kałowski & J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny* (s. 273–304). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- [241] Karasiewicz, G. (2013). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: Podejście holistyczne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

- [242] Kaufmann, L., Schneider, Y. (2004). Intangibles: A synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 366–388. <https://doi.org/10.1108/14691930410550354>
- [243] Kelly, P. (2007). Business Angel Research: The Road Traveled and the Journey Ahead. W: H. Landström (red.), *Handbook of Research on Venture Capital* (s. 315–331). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- [244] Keong Choong, K. (2008). Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609–638. <https://doi.org/10.1108/14691930810913186>
- [245] Kianto, A., Sáenz, J., Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- [246] Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879–886. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.008>
- [247] Kirwan, P., Ratinho, T., van der Sijde, P., Groen, A. J. (2019). The early development of International New Ventures: a multidimensional exploration. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(6), 1340–1367. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2017-0508>
- [248] Klačmer Čalopa, M., Horvat, J., Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(2), 19–44.
- [249] Knickerbocker, F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, 15(2), 7–9. <https://doi.org/10.1002/tie.5060150205>
- [250] Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- [251] Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- [252] Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45(3), 15–35.
- [253] Knight, G. A., Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- [254] Knight, G. A., Madsen, T. K., Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645–665. <https://doi.org/10.1108/02651330410568060>

- [255] Kolasińska-Morawska, K. (2021). Operacjonalizacja zmiennych (rozdział 5). W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (s. 95-122). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- [256] Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor 2016*. Essen, Ruhr: Universität Duisburg-Essen Lehrstuhl für E-Business.
- [257] Korpysa, J. (2019). Entrepreneurial orientation of startups: Research results. *International Entrepreneurship Review*, 5(2), 37-51. <https://doi.org/10.15678/IER.2019.0502.03>
- [258] Korsakienė, R., Liučvaitienė, A., Bužavaitė, M., Šimelytė, A. (2017). Intellectual capital as a driving force of internationalization: a case of Lithuanian SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(4), 502–515. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4\(8\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.4.4(8))
- [259] Kosowska, M., Bera, A. (2012). Proces internacjonalizacji jako determinanta formułowania strategii finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw - wybrane wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 81, 81–95.
- [260] Kowalik, I. (2020). Defining Entrepreneurial Marketing and Instant Internationalization. W: I. Kowalik (red.), *Entrepreneurial Marketing and International New Ventures. Antecedents, Elements and Outcomes* (s. 8–25). New York, NY, Oxon, UK: Routledge.
- [261] Kowalik, I., Baranowska-Prokop, E. (2013). Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. *Gospodarka Narodowa*, 263(4), 41–64. <https://doi.org/10.33119/GN/100938>
- [262] Krajewski, S., Milewski, R. (2018). Podstawowe pojęcia i przedmiot ekonomii. W: R. Milewski & E. Kwiatkowski (red.), *Podstawy ekonomii* (wyd. 4, s. 21–45). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [263] Krasniqi, B. A. (2007). Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition: the case of Kosova. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(01), 71-94.
- [264] Krugman, P. R., Wells, R. (2013). *Mikroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [265] Krysztofiak-Szopa, J., Wisłowska, M. (2019). *The Polish Tech Scene. 5 years*. Warszawa: Startup Poland.
- [266] Kuchiński, A., Prymas, A. (2019). Bariery rozwoju MSP w województwie świętokrzyskim. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(60), 5-15.
- [267] Kumar, N., Sharma, D. D. (2018). The role of organisational culture in the internationalisation of new ventures. *International Marketing Review*, 35(5), 806–832. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0299>
- [268] Kunasz, M. (2006). Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii. *Gospodarka Narodowa*. (10), 33–48.

- [269] Kurczewska, A., Doryń, W., Wawrzyniak, D. (2020). An everlasting battle between theoretical knowledge and practical skills? The joint impact of education and professional experience on entrepreneurial success. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(2), 219–237. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080212>
- [270] Kwarteng, M., Plata, D., Ratilla, M., Novak, P., & Zlamal, L. (2022). Extending the UTAUT model to understand the barriers towards SME digitalization in the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, 17(2), 403-424.
- [271] Lamotte, O., Colovic, A. (2015). Early internationalization of new ventures from emerging countries: the case of transition economies. *Dans Management*, 18(1), 8–30. <https://doi.org/10.3917/mana.181.0008>
- [272] Landström, H. (2007). Pioneers in venture capital research. W: H. Landström (red.), *Handbook of Research on Venture Capital* (s. 3–65). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- [273] Landström, H. (2016). Business angels as a research field. W: H. Landström & C. Mason (red.), *Handbook of Research on Business Angels* (s. 1–22). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783471720.00005>
- [274] Landström, H., Sørheim, R. (2019). The ivory tower of business angel research. *Venture Capital*, 21(1), 97–119. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1559879>
- [275] Lee, R., Shaw, E. (2016). Bourdieu’s non-material forms of capital: Implications for start-up policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(8), 1734–1758. <https://doi.org/10.1177/0263774X16638850>
- [276] Lee, Y. Y., Falahat, M., & Sia, B. K. (2019). Impact of digitalization on the speed of internationalization. *International Business Research*, 12(4), 1-11.
- [277] Lehtinen, U., Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. W: U. Lehtinen & H. Seristoe (red.), *Perspectives on Internationalization* (s. 3–19). Helsinki: Helsinki School and Business Administration.
- [278] Lenart-Gansiniec, R. (2021). Indywidualny plan badawczy (rozdział 2). W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik dla doktoranta i promotora pracy doktorskiej* (s. 49-77). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- [279] Leonidou, L. C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43. <https://doi.org/10.1177/1069031X9500300103>
- [280] Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- [281] Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>

- [282] Lerner, J. (2000). *A Brief Review of Venture Capital and Private Equity: A Casebook*. Toronto: John Wiley & Sons.
- [283] Li, J., Pan, Y., Yang, Y., Tse, C. H. (2022). Digital platform attention and international sales: An attention-based view. *Journal of International Business Studies*, 53(8), 1-19.
- [284] Li, T. (2022). International competitiveness readiness, home country institutions and early internationalisation. *Management Decision*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MD-12-2021-1560>
- [285] Liesch, P. W., Knight, G. A. (1999). Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383–394. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490075>
- [286] Limański, A., Drabik, I. (2017). Koncepcja born globals a etapowa internacjonalizacja przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie*, 73, 181–195. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2017.074.12>
- [287] Liuhto, K. (2001). A Russian Oil and Gas Giant Goes West. *Studies in Industrial Engineering and Management*, 14, 1–50.
- [288] Loane, S., Bell, J. D., McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42(4), 489–504. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.009>
- [289] Lobo, C. A., Matos, A., Biscaia, R., Ferreira, A. T., Oliveira, S. (2020). Public Policies For Internationalization: A Study For Portuguese Firms. *Journal of Economics, Business & Organization Research. Proceedings of the Third EBOR Conference, November*, 263–277.
- [290] Lockett, A., Wright, M., Burrows, A., Scholes, L., Paton, D. (2008). The export intensity of venture capital backed companies. *Small Business Economics*, 31(1), 39–58. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9109-y>
- [291] Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- [292] Luostarinen, R., Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773–801. <https://doi.org/10.1002/tie.20122>
- [293] Luostarinen, R., Hellman, H. (1993). Internationalization process and strategies of Finnish family enterprises. *Proceedings of The Conference on The Development and Strategies of SMEs in the 1990s*, 1, 17–35.
- [294] Machado, M. A., Bischoff, V. (2021). The use and knowledge of export promotion programs in the early internationalization of Brazilian SMEs. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- [295] Maciejewski, M. (2018). Startupy międzynarodowe jako przejaw przedsiębiorczości międzynarodowej. W: K. Wach (red.), *Internacjonalizacja*

przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej (s. 93–115). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- [296] Maciejewski, M., Wach, K. (2019). International Startups from Poland: Born Global or Born Regional? *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 27(1), 60–83. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.247>
- [297] Madsen, T. K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 65–79.
- [298] Madsen, T. K., Rasmussen, E., Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. W: A. Yaprak & H. Tutek (red.), *Advances in International Marketing. Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies* (nr. 10, s. 247–265). Bingley: Emerald. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(00\)10013-4](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(00)10013-4)
- [299] Madsen, T. K., Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6), 561–583. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2)
- [300] Mainela, T., Pernu, E., Puhakka, V. (2011). The development of a high-tech international new venture as a process of acting. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 430–456. <https://doi.org/10.1108/14626001111155655>
- [301] Mandrinos, S., Lim, W. M., Liew, C. S. L. (2022). De-internationalization through the lens of intellectual property rights. *Thunderbird International Business Review*, 64(1), 13–24. <https://doi.org/10.1002/tie.22240>
- [302] Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., Greene, P. G. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9–31. <https://doi.org/10.1177/0266242602201003>
- [303] Marchewka, K. (2000). Główne nurty w teorii kapitału. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 62(3), 105–120.
- [304] Marciniak, S. (2013). Przedmiot i zakres ekonomii. W: S. Marciniak (red.), *Makro- i mikroekonomia. Podstawowe problemy współczesności* (wyd. 5, s. 17–44). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [305] Marshall, V. B., Brouthers, L. E., Keig, D. L. (2020). RIMS: A new approach to measuring firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 51(7), 1133–1141. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00320-2>
- [306] Martin, X., Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 356–373.
- [307] Martin, S. L., Javalgi, R. G. (2019). Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. *Journal of Business Research*, 101, 615–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.041>

- [308] Martins, R., Farinha, L. and Ferreira, J.J. (2022), "Analysing stimuli and barriers, failure and resilience in companies' internationalization: a systematic and bibliometric review". *Review of International Business and Strategy*, 32(4), 581-601. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2021-0103>
- [309] Mason, C., Botelho, T., Harrison, R. (2019). The changing nature of angel investing: some research implications. *Venture Capital*, 21(2-3), 177–194. <https://doi.org/10.1080/13691066.2019.1612921>
- [310] Matysiak, A. (2008). Kapitał jako proces. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*. (6), 85–101.
- [311] Matysiak, A. (2016). Własność i kapitał. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. (260), 66–77.
- [312] May, J., Liu, M. M. (red.). (2015). *Angels Without Borders: Trends and Policies Shaping Angel Investment Worldwide*. Singapore: World Scientific Publishing.
- [313] McCormick, M., Somaya, D. (2020). Born globals from emerging economies: Reconciling early exporting with theories of internationalization. *Global Strategy Journal*, 10(2), 251–281. <https://doi.org/10.1002/gsj.1368>
- [314] McCullagh, P., Nelder, J. A. (1989). *Generalized Linear Models*. Boston, MA: Springer US.
- [315] McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387–400. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8)
- [316] McDougall, P. P., Oviatt, B. M., Shrader, R. C. (2003). Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59–82. <https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>
- [317] McDougall, P.P., Oviatt, B.M., Shrader, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- [318] McDougall–Covin, P., Jones, M. V., Serapio, M. G. (2014). High–Potential Concepts, Phenomena, and Theories for the Advancement of International Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/etap.12090>
- [319] McNaughton, R. B., Bell, J. (2004). Capital Structure and the Pace of SME Internationalization. W: H. Etemad (red.), *International entrepreneurship in small and medium size enterprises. Orientation, environment and strategy* (s. 57–71). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- [320] Meager, N., Bates, P., Cowling, M. (2003). An Evaluation of Business Start-Up Support for Young People. *National Institute Economic Review*, 186, 59–72. <https://doi.org/10.1177/002795010300100111>
- [321] Mejri, K., Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0058-6>

-
- [322] Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(52), 99–118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>
- [323] Meuleman, M., Wright, M. (2011). Cross-border private equity syndication: Institutional context and learning. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 35–48. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.003>
- [324] Miesenbock, K. J. (1988). Small Businesses and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42–61. <https://doi.org/10.1177/026624268800600204>
- [325] Milanov, H., Fernhaber, S.A. (2014). When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning perspective. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 377–391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.004>
- [326] Moen, Ø., Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72. <https://doi.org/10.1509/jimk.10.3.49.19540>
- [327] Moen, Ø., Sørheim, R., Erikson, T. (2008). Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536–549. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00255.x>
- [328] Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96–111. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2018-0004>
- [329] Moogk, R. D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23–26. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/535>
- [330] Morais, F., Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62–77. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
- [331] Morrow, J. F. (1988). International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity. *New Management*, 3, 59–61.
- [332] Mroczek-Dąbrowska, K. (2019). *The internationalisation of Polish industries in the context of the new institutional economics: Diagnosis and determinants*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- [333] Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M.J., Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1/2), 80–105. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.999719>
- [334] Nadeem, M. (2020). Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from

- China. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 100–118. <https://doi.org/10.1111/corg.12304>
- [335] Nawaz, R. R., Naghavi, N., Mubarik, M. S., Reza, S. (2021). Internationalisation challenges of SMEs: role of intellectual capital. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 13(3), 252–277. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2021.10035394>
- [336] Neeley, L., van Auken, H. (2010). Differences Between Female and Male Entrepreneurs' Use of Bootstrap Financing. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(1), 19–34. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001439>
- [337] Nieć, M. (2019). *Raport startup w Polsce 2019*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- [338] Nowak, S. (2007). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wyd. PWN S.A.
- [339] Nowiński, W. (2006). Wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw - nowy obszar badań. *Gospodarka Narodowa*, 212(11-12), 87–99.
- [340] Nowiński, W., Rialp, A. (2013). Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy. *Journal for East European Management Studies*, 18(2), 191–231.
- [341] OECD. (1997a). *Globalisation and Small and Medium Enterprises: Vol. 1: Synthesis Report*. Paris: OECD Publishing.
- [342] OECD. (1997b). *Globalisation and Small and Medium Enterprises: Vol. 2: Country Studies*. Paris: OECD Publishing.
- [343] OECD. (2016). *Start-up Latin America 2016.: Building an Innovative Future*. Paris: OECD Publishing.
- [344] Onkelinx, J., Manolova, T. S., Edelman, L. F. (2016a). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(6), 818–837. <https://doi.org/10.1177/0266242615591856>
- [345] Onkelinx, J., Manolova, T. S., Edelman, L. F. (2016b). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351–364. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002>
- [346] Onkelinx, J., Sleuwaegen, L. (2010). Internationalization strategy and performance of small and medium sized enterprises. *NBB Working Paper Research*, 197, 1-45.
- [347] Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., . . . Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- [348] Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

- [349] Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37, 85–99.
- [350] Oviatt, B. M., McDougall, P. P., Loper, M. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30–44.
- [351] Pan, Y., Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- [352] Panda, D., Reddy, S. (2016). Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks. *Journal of Asia Business Studies*, 10(1), 41–60. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2014-0082>
- [353] Park, S., LiPuma, J. A. (2020). New venture internationalization: The role of venture capital types and reputation. *Journal of World Business*, 55(1), 101025. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101025>
- [354] PARP. (2015). Katalog polskiego ekosystemu startupowego. Pobrane z: <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/9fee046f6ef91779603c094085dd9dae.pdf>
- [355] Paul, J., Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>.
- [356] Payne, G., Payne, J. (2004). Methods and Methodologies. W: G. Payne & J. Payne (red.), *Key Concepts in Social Research* (s. 149–152). London, UK: SAGE Publications, Ltd. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781849209397.n31>
- [357] Pehrsson, A. (2008). Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research*, 61(2), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.032>
- [358] Peiris, I., Akoorie, M., Sinha, P. (2015). Resourcing indigenous export ventures through networks: insights from the Sri Lankan tea industry. W: J. Hussain & J. Scott (red.), *Research Handbook on Entrepreneurial Finance* (s. 82–101). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783478798.00012>
- [359] Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180–198. <https://doi.org/10.1108/14691930210424761>
- [360] Penrose, E. T. (1959). *The Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- [361] Pera, B. (2018). The nature of the internationalization of the firm. W: K. Wach (red.), *Internationalization of Firms in the Perspective of International Entrepreneurship* (s. 13–61). Warsaw: Polish Scientific Publishers PWN.
- [362] Petersen, B., Pedersen, T., Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalization process: Wherefrom and whereto? W: A. Blomstermo & D.

- D. Sharma (red.), *Learning in the internationalization process of the firm* (s. 36–55). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- [363] Phillips, D. C., Burbules, N. C. (2000). *Postpositivism and educational research*. Lanham, Md., Oxford: Rowman & Littlefield.
- [364] Pinkwart, A., Proksch, D. (2014). The Internationalization Behavior of German High-Tech Start-ups: An Empirical Analysis of Key Resources. *Thunderbird International Business Review*, 56(1), 43–53. <https://doi.org/10.1002/tie.21595>
- [365] Pla-Barber, J., Escribá-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255–278. <https://doi.org/10.1108/02651330610670442>
- [366] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- [367] Prajogo, D. I., Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(9), 974–994. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0537>
- [368] Prasanthi, K., Bhaskara Rao, M. (2019). Motives, Drivers, and Barriers for Internationalization: A Study of SMEs in Andhra Pradesh. W: M. J. Manimala, K. P. Wasdani, A. Vijaygopal (red.), *Entrepreneurship and Development in South Asia: Longitudinal Narratives. Transnational Entrepreneurship* (s. 213–239). Singapore: Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6298-8_10
- [369] Preece, S. B., Miles, G., Baetz, M. C. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 259–281. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00105-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00105-5)
- [370] Pruthi, Sarika, Wright, Mike, Lockett, A. (2003). Do Foreign and Domestic Venture Capital Firms Differ in Their Monitoring of Investees?. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(2), 175–204. <https://doi.org/10.1023/A:1023840432241>
- [371] Przybylska, K. (2013). The Influence of Psychic Distance on the Internationalization of Polish Born Globals. *Transformations in Business & Economics*, 12(2B(29B)), 42–59.
- [372] Przybylska, K. (2018). *Born Global: Nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- [373] Ramadani, V. (2009). Business angels: who they really are. *Strategic Change*, 18(7-8), 249–258. <https://doi.org/10.1002/jsc.852>
- [374] Rasmussen, E. S., Koed Madsen, T., Evangelista, F. (2001). The founding of the Born Global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75–107. <https://doi.org/10.1108/13555850110764793>
- [375] Rasmussen, E. (2011). Understanding academic entrepreneurship: Exploring the emergence of university spin-off ventures using process theories.

- International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(5), 448–471. <https://doi.org/10.1177/0266242610385395>
- [376] Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 3, 7–11.
- [377] Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- [378] Reid, S. D. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44–56.
- [379] Reuber, A. R., Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30–45.
- [380] Reuber, A.R., Dimitratos, P., Kuivalainen, O. (2017). Beyond categorization: new directions for theory development about entrepreneurial internationalization. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 411–422. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0070-3>
- [381] Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?. *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>
- [382] Rialti, R., Pellegrini, M. M., Caputo, A., Dabić, M. (2017). Entrepreneurial education and internationalisation of firms in transition economies: a conceptual framework from the case of Croatia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2/3), 290–313. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2017.083027>
- [383] Ribeiro, F. F., Oliveira Jr., M. M., Borini, F. M. (2012). Accelerated internationalization of technology-based firms: The case of Brazilian born-globals. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 866–888. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600007>
- [384] Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray, Albemarle-Street.
- [385] Rienda, L., Ruiz-Fernández, L., Carey, L. (2021). Analysing trademark and social media in the fashion industry: tools that impact performance and internationalization for SMEs. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(1), 117–132. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2020-0035>
- [386] Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business.
- [387] Ritzer, G. (2007). Introduction to Part I. W: G. Ritzer (red.), *The Blackwell Companion to Globalization* (s. 16–28). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470691939.part1>
- [388] Robb, A. M., Robinson, D. T. (2014). The Capital Structure Decisions of New Firms. *Review of Financial Studies*, 27(1), 153–179. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhs072>

- [389] Robles, F. (1994). International market entry strategies and performance of United States catalog firms. *Journal of Direct Marketing*, 8(1), 59–70. <https://doi.org/10.1002/dir.4000080108>
- [390] Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York, NY: Free Press.
- [391] Romanello, R., Chiarvesio, M. (2019). Early internationalizing firms: 2004–2018. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 172–219. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0241-8>
- [392] Romanello, R., Karami, M., Gerschewski, S., Evers, N., He, C. X. (2021). International opportunity development of born global firms: the role of institutions. *Critical Perspectives on International Business*, in press(in press), 1–45. <https://doi.org/10.1108/cpoib-02-2020-0013>
- [393] Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York, NY: Lexington Books.
- [394] Rosińska-Bukowska, M. (2019). Human Capital and Intellectual Capital in Modern International Business – Based on Studies of the Strategies of Transnational Corporations. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 22(2), 141-158. <http://doi.org/10.2478/cer-2019-0017>
- [395] Rosińska-Bukowska, M. (2020). The significance of intellectual capital in strategies of transnational corporations. *International Journal of Management and Economics*, 56(4), 291-306. <https://doi.org/10.2478/ijme-2020-0025>
- [396] Rossi, S. P. S., Bonanno, G., Giansoldati, M., Gregori, T. (2018). Are Venture Capital SMEs more likely to start exporting?. *Economics Bulletin*, 38(3), 1613–1622.
- [397] Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15–29. <https://doi.org/10.1002/cjas.3>
- [398] Ruzzier, M., Antoncic, B., Konecnik, M. (2006). The Resource-based Approach to the Internationalisation of SMEs: Differences in Resource Bundles between Internationalised and Non-Internationalised Companies. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 9(2), 95–116.
- [399] Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- [400] Ryan, P., Evers, N., Smith, A., Andersson, S. (2019). Local horizontal network membership for accelerated global market reach. *International Marketing Review*, 36(1), 6–30. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0061>
- [401] Salamzadeh, A., Farsi, J. Y., Motavaseli, M., Markovic, M. R., Kesim, H. K. (2015). Institutional factors affecting the transformation of entrepreneurial universities. *International Journal of Business and Globalisation*, 14(3), 271. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.068620>

- [402] Salamzadeh, A., Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- [403] Samitowska, W. (2011). Barriers to the Development of Entrepreneurship Demonstrated by Micro, Small and Medium Enterprises in Poland. *Economics & Sociology*, 4(2), 42-49.
- [404] Santangelo, G. D., Phene, A. (2022). Knowledge sourcing by the multinational enterprise: An individual creativity-based model. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 434-448.
- [405] Santhosh, C. (2019). Impact of determinants on early internationalization: An exploratory study of Indian engineering SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 17(5), 1018-1034. <https://doi.org/10.1108/JEDT-01-2019-0001>
- [406] Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.2307/20159258>
- [407] Scafarto, V., Ricci, F., Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 530–552. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2015-0096>
- [408] Scharf, F., Bell, J., Loane, S., Fletcher, R. (2004). The Export Problems of Internationalizing SMEs: Some Empirical Evidence using a ‘Critical Incident’ Technique. W: M. Jones, P. Dimitratos (red.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship* (s. 103–127). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845420635.00014>
- [409] Schellenberg, M., Harker, M. J., Jafari, A. (2018). International market entry mode – a systematic literature review. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601–627. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1339114>
- [410] Schertler, A., Tykvová, T. (2011). Venture capital and internationalization. *International Business Review*, 20(4), 423–439. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.009>
- [411] Schinck, A., Sarkar, S. (2012). Financial Bootstrapping: a critical entrepreneurship skill. *CEFAGE-UE Working Papers*, 20, 1–24.
- [412] Schweizer, R., Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- [413] Schwens, C., Steinmetz, H., Kabst, R. (2010). Growth and Internationalization: Renewable Energy and New Technology-Based Firms. W: A. Gerybadze, U. Hommel, H. W. Reiners, D. Thomaschewski (red.), *Innovation and International Corporate Growth* (s. 113–123). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-10823-5_8

- [414] Seetharaman, A., Lock Teng Low, K., Saravanan, A. S. (2004). Comparative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 522–539. <https://doi.org/10.1108/14691930410566997>
- [415] Sekliuckeine, J. (2015). Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies: Empirical evidence from new ventures in Lithuania. *European Business Review* 29(2), 219–242. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0158>
- [416] Shaikh, J. M. (2004). Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 439–448.
- [417] Sharabati, A.-A. A., Naji Jawad, S., Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/00251741011014481>
- [418] Sharma, D. D., Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.05.002>
- [419] Sharma, D. D., Johanson, J. (1987). Technical Consultancy in Internationalisation. *International Marketing Review*, 4(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/eb008339>
- [420] Sheppard, M., McNaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: A comparison of internationalization patterns. W: M. Gabrielsson & V. Kirpalani (red.), *Handbook of research on born globals* (s. 46–56). Cheltenham, UK.
- [421] Shinnar, R. S., Hsu, D. K., Powell, B. C., Zhou, H. (2018). Entrepreneurial intentions and start-ups: Are women or men more likely to enact their intentions?. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(1), 60–80. <https://doi.org/10.1177/0266242617704277>
- [422] Simpson, C. L., Kujawa, D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107–117. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490815>
- [423] Skala, A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd organizacji*, 9(932), 33–39. <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.05>
- [424] Skala, A. (2018). *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*. Kraków, Legionowo: edu-Libri.
- [425] Skala, A. (2019). *Digital Startups in Transition Economies: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education*. Cham: Springer International Publishing.
- [426] Skala, A., Kruczkowska, E., Olczak, M. A. (2015). *Polish Startups Report 2015*. Warszawa: Fundacja Startup Poland. Pobrane z: <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/06/2015-Polish-Startups-Report-1.pdf>
- [427] Sleuwaegen, L., Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.001>

- [428] Smith, A. (1776). *In Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- [429] Smith, D. (2009). Financial bootstrapping and social capital: how technology-based start-ups fund innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 10(2), 199. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2009.025182>
- [430] Smith, T. J., McKenna, C. M. (2013). A comparison of logistic regression pseudo R2 indices. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 39(2), 17–26.
- [431] Sopińska, A. (2007). Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 76, 139–152.
- [432] Sperandei, S. (2014). Understanding logistic regression analysis. *Biochemia medica*, 24(1), 12–18. <https://doi.org/10.11613/BM.2014.003>
- [433] Sravani, S., Tejaswini, T., Gowthami, C. (2016). Evolutionary Challenges of a Start up: ShopitSoon. *FII B Business Review*, 5(5), 9–15. <https://doi.org/10.1177/2455265820160102s>
- [434] Staniec, I. (2021). Metody statystyczne w weryfikacji hipotez badawczych (rozdział 9). W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (s. 227-244). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- [435] Stankiewicz, M. (2014). Dziś pomysł, jutro produkt: start-up - przykłady projektów na rynku IT. *Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek*, 2, 31–45.
- [436] Startup Genome. (2020). *Global Startup Ecosystem Report 2020*. San Francisco, Berlin, Delhi: Startup Genome; Global Entrepreneurship Network. Pobrane z: <https://startupgenome.com/reports/gser2020>
- [437] Steigertahl, L., Mauer, R. (2018). EU Startup Monitor: 2018 Report. Pobrane z: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>.
- [438] St-Pierre, J., Sakka, O., Bahri, M. (2018). External Financing, Export Intensity and Inter-Organizational Collaborations: Evidence from Canadian SMEs *Journal of Small Business Management*, 56, 68–87. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12390>
- [439] Strzyżewska, M. (2005). Marketing na rynkach zagranicznych. W: M. K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji* (s. 417–454). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza.
- [440] Stucki, T. (2016). How the founders' general and specific human capital drives export activities of start-ups. *Research Policy*, 45(5), 1014–1030. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.010>
- [441] Świerczek, A. (2006). Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej. *Przegląd organizacji*, 10, 27–31.
- [442] Tarnawa, A. (red.). (2021). *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2021*.

- [443] Teixeira, A. A., Coimbra, C. (2014). The determinants of the internationalization speed of Portuguese university spin-offs: An empirical investigation. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 270–308. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0132-6>
- [444] Tesfom, G., Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262–281. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
- [445] Thiel, P., Masters, B. (2014). *Zero to One: Notes on Start Ups, or How to Build the Future*. New York: Crown Business.
- [446] Toulan, O. N. (2002). A resource perspective on internationalization responses to market liberalization. *Emerging Markets Review*, 3(1), 51–68. [https://doi.org/10.1016/S1566-0141\(01\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S1566-0141(01)00030-9)
- [447] Trąpczyński, P. (2016). De-internationalisation. *Baltic Journal of Management*, 11(4), 350–379. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2015-0153>
- [448] Tsukanova, T. (2019). *Insights into the Export Behavior of SMEs from Emerging Economies: Evidence from Russia and China*. Tartu: University of Tartu Press.
- [449] Tsukanova, T., Zhang, X. (2019). Early and Rapid Internationalization of Firms from Emerging Economies: Understanding the Heterogeneity of Chinese Exporters. *Journal of East-West Business*, 25(2), 194–224. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1548405>
- [450] Tsuruta, D. (2020). SME policies as a barrier to growth of SMEs. *Small Business Economics*, 54, 1067–1106. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0119-0>
- [451] Turcan, R. (2013). International New Venture Legitimation: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 3(4), 237–265. <https://doi.org/10.3390/admsci3040237>
- [452] Ughetto, E. (2016). Growth of born globals: the role of the entrepreneur's personal factors and venture capital. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 839–857. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0368-1>
- [453] Ujwary-Gil, A. (2009). *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- [454] Ulubeyli, S., Yorulmaz, D. (2020). Intellectual capital based reputation for market internationalization. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 40–61. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0010>
- [455] Vahlne, J.-E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, 10(2), 239–250. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>
- [456] Vahlne, J.-E., Nordström, K. A. (1993). The internationalization process: Impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(5), 529–548. <https://doi.org/10.1080/08853909308523778>

- [457] van der Krogt, A., Neubert, M. (2017). Lean internationalisation of high-tech firms. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 8(2/3), 133–150. <https://doi.org/10.1504/IJTCS.2017.10007739>
- [458] van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *Multinational Business Review*, 23(1), 36–56. <https://doi.org/10.1108/MBR-12-2014-0068>
- [459] VC Leaders. (2020). *Ecosystem Profile Picture: Poland*. Warszawa: VC Leaders.
- [460] Velt, H., Torkkeli, L., Saarenketo, S. (2020). Transnational Entrepreneurial Ecosystems: The Perspectives of Finnish and Estonian Born-Global Start-Ups. W: A. Novotny, E. Rasmussen, T. Clausen, J. Wiklund (red.), *Research Handbook on Start-Up Incubation Ecosystems* (s. 110–134). Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- [461] Verheul, I., Carree, M., Thurik, R. (2009). Allocation and productivity of time in new ventures of female and male entrepreneurs. *Small Business Economics*, 33(3), 273–291. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9174-x>
- [462] Vyakarnam, S., Handelberg, J. (2005). Four themes of the impact of management teams on organizational performance: implications for future research of entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23(3), 236–256. <https://doi.org/10.1177/0266242605052072>
- [463] Wach K. (2020). A Typology of Small Business Growth Modelling: A Critical Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 159–184. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080109>
- [464] Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: Rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [465] Wach, K. (2014a). Paradygmat gospodarki przedsiębiorczej a polityka wspierania przedsiębiorczości. W: K. Zieliński (red.), *Formy i przejawy współczesnej przedsiębiorczości w Polsce* (s. 13–30). Warszawa: Difin.
- [466] Wach, K. (2014b). Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W: S. Wydymus & M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego* (s. 433–446). Warszawa: CeDeWu.
- [467] Wach, K. (2014c). Theoretical Framework of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies. W: A. Duréndez Gómez-Guillamón & K. Wach (red.), *Patterns of business internationalisation in Visegrad Countries. In search for regional specifics* (s. 13–30). Cartagena: Universidad Politécnica. Servicio de Documentación.
- [468] Wach, K. (2015). Incremental versus Rapid Internationalisation of Firms: Results of Exploratory Investigation from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(4), 37–48. <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030403>
- [469] Wach, K. (2016a). Europeanisation: Its Definition, Research Approaches and Dimensions. W: P. Stanek & K. Wach (red.), *Macro-, Meso-, and Microeconomic Dimensions of Europeanisation* (s. 15–31). Warsaw: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- [470] Wach, K. (2016b). Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw z branży high-tech: wstępne wyniki badań sondażowych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII(10), 93–107.
- [471] Wach, K. (2016c). Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 271, 28–42.
- [472] Wach, K. (2016d). Innovative Behaviour of High-Tech Internationalized Firms: Survey Results from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 153-165. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040311>
- [473] Wach, K. (2016e). Edukacja przedsiębiorcza: analiza bibliometryczna polskiego piśmiennictwa. *Horyzonty Wychowania*, 15(4), 11-26. <https://doi.org/10.17399/HW.2016.153401>
- [474] Wach, K. (2018). Teoretyczne podstawy przedsiębiorczości międzynarodowej. W: K. Wach (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej* (s. 65–92). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [475] Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), 7–19. <https://doi.org/10.15678/IER.2021.0702.01>
- [476] Wach, K., Daszkiewicz, N. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, models and implementation*. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers.
- [477] Wach, K., Głodowska, A. (2021). How do demographics and basic traits of an entrepreneur impact the internationalization of firms?. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 399–424. <https://doi.org/10.24136/oc.2021.014>
- [478] Wach, K., Maciejewski, M., Głodowska, A. (2022). U-shaped relationship in international entrepreneurship: entrepreneurial orientation and innovation as drivers of internationalisation of firms. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(4), 1044–1067. <https://doi.org/10.3846/tede.2022.16690>
- [479] Wach, K., Wehrmann, C. (2014). Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields. W: A. S. Gubik & K. Wach (red.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries* (s. 9–22). Miskolc: University of Miskolc.
- [480] Waleczek, P., Zehren, T., Flatten, T. C. (2018). Start-up financing: How founders finance their ventures' early stage. *Managerial and Decision Economics*, 39(5), 535–549. <https://doi.org/10.1002/mde.2925>
- [481] Wawak, S. (2018). Stymulanty i bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Journal of Modern Management Process*, 3(1), 8-15.
- [482] Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>

- [483] Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- [484] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- [485] Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
- [486] White, B. A., Dumay, J. (2017). Business angels: a research review and new agenda. *Venture Capital*, 19(3), 183–216. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1290889>
- [487] Wiklund, J. (1996). *Theoretical Perspective in Research on Firm Growth*. Brussels: RENT X Conference Proceedings.
- [488] Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- [489] Winborg, J., Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235–254. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00055-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00055-5)
- [490] Witek-Hajduk, M. K. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa - Oficyna Wydawnicza.
- [491] Witek-Hajduk, M. K. (2017). Ścieżki wewnętrznej i zewnętrznej internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(2), 48–63. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2017.2.4>
- [492] Woo, H. (2020). Foreign venture capital firms and internationalization of ventures. *Multinational Business Review*, 28(3), 381–399. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2019-0104>
- [493] Woźniak-Sobczak, B. (2005). *Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- [494] Woźniak-Sobczak, B. (2006). Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metody controllingu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, 37, 175–189.
- [495] Wziętek-Staśko, A. (2021). Koncepcja pracy doktorskiej (rozdział 1). W: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik dla doktoranta i promotora pracy doktorskiej* (s. 19-47). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- [496] Yang, M. M., Li, T., Wang, Y. (2020). What explains the degree of internationalization of early-stage entrepreneurial firms? A multilevel study on the joint effects of entrepreneurial self-efficacy, opportunity-motivated

- entrepreneurship, and home-country institutions". *Journal of World Business*, 55(6), 101114.
- [497] Yip, G. S., Hult, G. T. M. (2011). *Total global strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [498] Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J. R. (1989). *International market entry and development: Strategies and management*. Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- [499] Yu, X., Si, S. (2012). Innovation, internationalization and entrepreneurship: A new venture research perspective. *Innovation*, 14(4), 524–539. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.4.524>
- [500] Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5–21. <https://doi.org/10.1177/104225879301700401>
- [501] Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118>
- [502] Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Naldi, L. (2007). The Effects of Ownership and Governance on SMEs' International Knowledge-based Resources. *Small Business Economics*, 29(3), 309–327. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9025-y>
- [503] Zahra, S.A., Petricevic, O., Luo, Y. (2022). Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 583-600.
- [504] Zakery, A., Saremi, M. S. (2021). Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 219–242. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0048>
- [505] Zavatta, R. (2008). *Financing Technology Entrepreneurs and SMEs in Developing Countries*. Washington, DC: The World Bank.
- [506] Zhang, M., Tansuhaj, P. S. (2007). Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms. *Multinational Business Review*, 15(3), 43–78. <https://doi.org/10.1108/1525383X200700012>
- [507] Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., Li, X., Huo, D. (2016). What drives the internationalisation of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. *International Business Review*, 25(2), 522-534.
- [508] Zhang, Y., Duysters, G., Cloudt, M. (2014). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 623–641. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z>

-
- [509] Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281–293. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.009>
- [510] Zhou, L., Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business*, 49(1), 132–142. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2013.10.001>
- [511] Zhou, L., Wu, W., Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>
- [512] Zinecker, M., Skalicka, M., Balcerzak, A. P., Pietrzak, M. B. (2021). Business angels in the Czech Republic: characteristics and a classification with policy implications. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1890179>
- [513] Zucchella, A., Magnani, G. (2016). *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices*. London: Palgrave Macmillan UK.
- [514] Zucchella, A., Palamara, G., Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>
- [515] Zucchella, A., Scabini, P. (2007). *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices*. London: Palgrave Macmillan UK.