

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od blisko dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej www.pi.gov.pl, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej web.gov.pl PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

2011

2011

Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm

6



Jerzy Cieślik

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa
tel. +48 22 432 80 80
fax +48 22 432 86 20
biuro@parp.gov.pl
www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel. +48 22 432 89 91-93
0 801 332 202
info@parp.gov.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Internacjonalizacja
młodych
innowacyjnych firm**

Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm

**Autor:
Jerzy Cieřlik**

Warszawa 2011

Autor prof. dr hab. Jerzy Cieřlik

Recenzent prof. dr hab. Edward Stawasz

Rada Programowa prof. dr hab. Jerzy Cieřlik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch, Elżbieta Księżek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący), Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska, prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.

(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-050-1

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

Przygotowanie do druku Tomasz Gargula
Open Mind

Druk Drukarnia MuruGumbel

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Rola powiązań międzynarodowych w strategii rozwoju młodych, innowacyjnych firm	11
1.1. Specyfika funkcjonowania młodych, innowacyjnych firm (MIF) na rynkach międzynarodowych	13
1.2. Motywy internacjonalizacji małych, innowacyjnych firm	14
1.3. Podstawowe formy internacjonalizacji	19
1.4. Klasyfikacja form internacjonalizacji według sposobu regulacji współpracy z partnerami zagranicznymi	24
1.5. Współzależność form i motywów internacjonalizacji	27
1.6. Innowacyjność a internacjonalizacja młodych firm – podsumowanie	29
2. Analiza studiów przypadku procesu internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm	35
2.1. Charakterystyka firm objętych analizą	37
2.2. Zagraniczne źródła inspiracji do uruchomienia biznesu	38
2.3. Stosowane formy internacjonalizacji	39
3. Wnioski z analizy studiów przypadku: doświadczenia, trudności oraz praktyczne kwestie, z jakimi borykają się innowacyjne firmy w procesie internacjonalizacji	51
3.1. Wprowadzenie	53
3.2. Interesujące doświadczenia zebrane w procesie internacjonalizacji	53
3.3. Bariery występujące w procesie internacjonalizacji	55
3.4. Rady i sugestie dla młodych adeptów innowacyjnego biznesu	55
3.5. Kierunki i formy wsparcia procesu internacjonalizacji	57
Bibliografia	63
Streszczenie w języku angielskim	65
Wykaz diagramów i tabel	66
Autor i opiekun merytoryczny	67
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	68

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu omawiamy praktyczne kwestie związane z procesem angażowania się młodych, innowacyjnych firm w różnorodne operacje zagraniczne. Istotne znaczenie ma tu fakt, że analiza jest prowadzona z perspektywy szczególnej kategorii podmiotów gospodarczych – młodych innowacyjnych firm (MIF), określanych w literaturze polskiej jako małe firmy technologiczne, a w literaturze zachodniej jako *new technology-based firms* (NTBF).

Pojęcie młodej, innowacyjnej firmy jest stosowane w literaturze w sposób niejednoznaczny i stąd potrzebne jest na wstępie krótkie wyjaśnienie. Przede wszystkim mówimy o firmach młodych, funkcjonujących na rynku nie dłużej niż 5-8 lat¹. Są to najczęściej podmioty o jeszcze niewielkich rozmiarach, dysponujące ograniczonymi zasobami materialnymi, finansowymi oraz niewielkim bagażem doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Drugi aspekt to innowacyjny charakter działalności wspomnianych firm. Możemy tu mówić o różnych wymiarach innowacyjności. Wymiar branżowy to funkcjonowanie firmy w innowacyjnych sektorach, takich jak przemysł farmaceutyczny, biotechnologia, produkcja nowych materiałów, a także szeroko rozumiany sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT). Gałęzie te charakteryzują się bardzo szybkimi zmianami w sferze technologii i procesów wytwarzania, co wiąże się z podwyższonym ryzykiem. Niezależnie od branży, możemy mówić o innowacyjności rozwiązań, jakimi dysponuje firma na tle konkurencji. W najszerszym rozumieniu innowacyjności, przyjętym w statystyce, za innowacyjne uważa się rozwiązania nowe dla danej firmy, które wcześniej nie były wdrożone. Jednak w analizie młodych, innowacyjnych firm bierze się pod uwagę podmioty, posiadające technologiczną przewagę przynajmniej w skali krajowej, jeśli nie międzynarodowej, choć w tym ostatnim przypadku nie muszą to być rozwiązania przełomowe. W tym ujęciu poziom innowacyjności nie zależy od branży, zatem analizowana grupa obejmuje również innowacyjne firmy, funkcjonujące w sektorach uznawanych za tradycyjne.

Połączenie młodości i innowacyjności stwarza nie lada wyzwanie dla po-

¹ W nauce przedsiębiorczości stosuje się pojęcie nowe przedsięwzięcie (*new venture*) dla firmy działającej na rynku nie dłużej niż 5-8 lat. W analizie młodych firm technologicznych (NTBF) ten okres bywa znacznie bardziej wydłużony, nawet do 25 lat. Por. Rickne A., Jacobsson S. (1999): *New technology-based firms in Sweden – A study of their direct impact on industrial renewal. Economics of Innovation and New Technologies*, 3: 197-223.

czatujących przedsiębiorców, inicjujących wspomniane przedsięwzięcia. Z jednej strony są one zagrożone „fundamentalną słabością nowicjusza” (*liability of newness*), właśnie ze względu na brak tradycji, kontaktów i zakorzenienia w relacjach z otoczeniem biznesowym i społecznym², przy jednoczesnym wysokim ryzyku i zagrożeniu niepowodzeniem, jakie obserwujemy w innowacyjnych dziedzinach. Jak wykażemy w dalszej części opracowania, młode, innowacyjne firmy (MIF) są zmuszone już od samego początku do aktywnego wychodzenia na rynki międzynarodowe i nawiązywania współpracy z często znacznie większymi i bardziej zaawansowanymi technologicznie i organizacyjnie partnerami zagranicznymi. To, rzecz jasna, otwiera nowy wymiar trudności i zagrożeń, z jakimi się stykają.

W kolejnych rozdziałach niniejszego opracowania podejmiemy próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Dlaczego wychodzenie na rynki zagraniczne już na wczesnym etapie działalności jest dla wielu młodych, innowacyjnych firm warunkiem niezbędnym dla osiągnięcia biznesowego sukcesu?
2. Jakie są podstawowe motywy i formy internacjonalizacji, stosowane przez młode innowacyjne firmy?
3. Z jakimi problemami i trudnościami stykają się młode, innowacyjne firmy, wychodząc na rynki międzynarodowe i jakie wnioski płyną dla instytucji otoczenia biznesu i agend rządowych, jeśli chodzi o kierunki wsparcia procesu przyspieszonej internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm?

W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę krajową oraz międzynarodową. Jeśli chodzi o polskie doświadczenia, to nasze technologiczne *start-up’y* znajdują się dopiero na początku procesu wychodzenia na rynki międzynarodowe. Tylko nieliczne mogą się pochwalić większymi doświadczeniami w tej dziedzinie. W opracowaniu wykorzystano materiały zebrane w trakcie pogłębionych wywiadów z kierownictwem trzech młodych, innowacyjnych firm. Pozwoliło to określić kluczowe tendencje, jeśli chodzi o wykorzystanie poszczególnych form internacjonalizacji, a także zidentyfikować podstawowe bariery i trudności, z jakimi borykają się młode, innowacyjne firmy, wychodząc aktywnie na rynki międzynarodowe. Na tej podstawie sformułowane zostały wstępne rekomen-

² Kategoria „fundamentalnej słabości nowicjusza” służy do wyjaśnienia, dlaczego początkującym firmom tak trudno wystartować, a następnie utrzymać się na rynku. Z drugiej strony, uzasadnia ona potrzebę budowania takich relacji od samego początku, a nawet przed rozpoczęciem działalności. Por. J. Cieślak, 2010, s. 244-250.

dacje, dotyczące kierunków i sposobów wspierania internacjonalizacji tej grupy firm przez wyspecjalizowane agendy rządowe oraz instytucje otoczenia biznesu.

Chciałbym gorąco podziękować członkom kierownictwa i współwłaścicielom trzech innowacyjnych firm: dr Robertowi Dwilińskiemu, Leszkowi Piotrowi Sierzputowskiemu (Ammono Sp. z o.o.), dr inż. Michałowi Bieńkowi (Apeiron Synthesis Sp. z o.o.) oraz dr Markowi Dziubińskiemu (Medicalgorithmics S.A.) za udzielenie cennych informacji i chęć współpracy, a także za czas poświęcony na umożliwienie przeprowadzenia wielogodzinnych wywiadów. Pozwoliło mi to lepiej zrozumieć specyfikę procesu internacjonalizacji w poszczególnych firmach. Dziękuję także Marzenie Mażewskiej i Robertowi Barskiemu za pomoc w zebraniu materiałów do publikacji.

dr hab. Jerzy Cieślik

Konstancin-Jeziorna, marzec 2011



ROZDZIAŁ 1
Rola powiązań międzynarodowych
w strategii rozwoju młodych,
innowacyjnych firm

1.1. Specyfika funkcjonowania młodych, innowacyjnych firm (MIF) na rynkach międzynarodowych

Dla prawidłowej oceny roli, jaką współpraca międzynarodowa odgrywa w procesie powstawania i rozwoju młodych, innowacyjnych firm, trzeba w pierwszej kolejności uwzględnić specyfikę tej grupy podmiotów na tle innych firm aktywnych na rynkach międzynarodowych: wielkich korporacji transnarodowych (WKT) oraz małych i średnich firm, w zdecydowanej większości zaliczanych do tradycyjnego sektora *small business'u*.

Wielkie korporacje transnarodowe zdominowały rynki światowe w kluczowych – zarówno nowoczesnych, jak i tradycyjnych – sektorach. Prowadzą one zakrojone na szeroką skalę operacje gospodarcze, wykorzystując olbrzymi potencjał finansowy, organizacyjny, technologiczny i kadrowy, zbudowany na przestrzeni wielu dziesiątek, a niekiedy i setek, lat. Młode, innowacyjne firmy, rzecz jasna, takim potencjałem nie dysponują, a więc muszą działać inaczej.

Z kolei dla firm należących do tradycyjnego sektora *small businessu*, operacje międzynarodowe stanowią trudne wyzwanie i dlatego na ich podjęcie decydują się tylko nieliczne. Postępują przy tym bardzo ostrożnie i stopniowo, koncentrując się najpierw na rynku krajowym. Dopiero po pewnym czasie rozwijają operacje międzynarodowe na rynkach ościennych, a po zgromadzeniu niezbędnych doświadczeń, wychodzą na bardziej odległe, w sensie geograficznym i kulturowym, rynki. Podobną taktykę stosują w odniesieniu do form zaangażowania międzynarodowego, wykorzystując przede wszystkim formy najprostsze (import/eksport) i tylko w nielicznych przypadkach i w późniejszej fazie angażują się w bardziej złożone operacje – porozumienia kooperative, joint ventures, filie i oddziały za granicą³. Warto odnotować, że w ujęciu ilościowym, w okresie ostatniego ćwierćwiecza obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania operacjami międzynarodowymi w sektorze MŚP, w tym także na kontynencie europejskim⁴. Jednakże w ujęciu wartościowym, na rynkach światowych dominują wielkie koncerny. Ta dominacja jest szczególnie widoczna w zaawansowanych formach, takich jak zagraniczne inwestycje bezpośrednie, międzyna-

³ Ten stopniowy, ostrożny sposób wychodzenia na obce rynki znalazł teoretyczne wyjaśnienie w postaci Modelu Szkoły Upsalskiej. Patrz szerzej: Witek-Hajduk: *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2010.

⁴ Patrz najnowszy raport Komisji Europejskiej, *Internationalization of European SMEs. Final Report*, European Union, Bruksela 2010.

dowa działalność badawczo-rozwojowa i – szerzej – międzynarodowy transfer technologii.

Aktywność międzynarodową młodych, innowacyjnych firm, której rozkwit przypada na koniec XX wieku, można traktować jako „trzecią drogę” w procesie internacjonalizacji. Wiąże się to ze zjawiskiem born global – firm, które rozpoczynają aktywność międzynarodową krótko po powstaniu i wykorzystują te operacje jako dźwignię dla przyspieszonego rozwoju. Część z nich osiąga spektakularne sukcesy w postaci znaczących obrotów i zatrudnienia, między innymi dzięki wdrożeniu przełomowych technologii⁵.

Małe, innowacyjne firmy wykazują pewne podobieństwo z tradycyjnym small businessem z uwagi chociażby na fakt, że na rynkach międzynarodowych muszą działać z pozycji „słabego nowicjusza”. Jednocześnie ich ambicje rozwojowe oraz funkcjonowanie w dynamicznym innowacyjnym otoczeniu powodują, że nie mogą realizować strategii stopniowego, etapowego zaangażowania. Jednakże nie mogą naśladować zachowań wielkich koncernów, ponieważ nie dysponują chociażby częścią ich potencjału. Muszą więc poszukiwać „trzeciej drogi”, w ramach której wykorzystują operacje międzynarodowe dla zainicjowania działalności, a następnie przyspieszenia rozwoju, mimo niedostatecznego potencjału ekonomicznego, finansowego i organizacyjnego na starcie.

1.2. Motywy internacjonalizacji małych, innowacyjnych firm

Analizując typowe motywy zaangażowania międzynarodowego w przypadku młodych, innowacyjnych firm, możemy tu znaleźć pewne podobieństwa, jakimi kierują się wielkie korporacje transnarodowe⁶. Jednakże po głębszej analizie ujawniają się fundamentalne różnice.

a) Identyfikacja atrakcyjnego, nośnego pomysłu na innowacyjny biznes. Zaczniemy od specyficznego motywu związanego z początkowym etapem funkcjonowania, jeszcze przed formalnym uruchomieniem firmy, jakim jest identyfikacja atrakcyjnego (nośnego) pomysłu na innowacyjny biznes. Z oczywistych względów motyw ten nie jest traktowany jako

⁵ Trzeba jednak zaznaczyć, że nie wszystkie firmy w tej grupie dysponują zaawansowanymi technologiami. Podobnie jak w przypadku firm dynamicznych, działających na rynku krajowym, ich przyspieszony wzrost jest także wynikiem determinacji założycieli w rozwijaniu firmy.

⁶ Problematyka motywów angażowania się wielkich korporacji międzynarodowych jest stosunkowo dobrze rozpoznana w literaturze poświęconej zarządzaniu i – szerzej – biznesowi międzynarodowemu. Kluczowe motywy to rozszerzanie rynków zbytu (*market seeking*), uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów (*resource seeking*), poprawa efektywności gospodarowania w skali globalnej (*efficiency seeking*), a także opanowanie strategicznych aktywów (*strategic asset seeking*). Por. Dunning J., S.M. Lundan: *Multinational Enterprises And The Global Economy*, Second Edition, 2008, Edward Elgar, Cheltenham.

szczególnie istotny przez wielkie, międzynarodowe koncerny⁷. W działaniach przedsiębiorczych jest to kwestia o fundamentalnym znaczeniu. Chodzi o identyfikację rozwiązania o wysokim potencjale rozwojowym, uzasadniającym znaczne nakłady na rozwój i wdrożenie. Możemy tu zastosować metodę poszukiwań określaną jako „międzynarodowa inspiracja zewnętrzna”⁸. W najprostszym wymiarze oznacza ona, że jeśli nie mamy sprecyzowanego pomysłu na biznes, identyfikujemy sprawdzone nośne rozwiązania zagraniczne, które można wdrożyć na rynku krajowym lub innych rynkach, oczywiście po niezbędnej adaptacji. W przypadku przedsięwzięć biznesowych opartych na innowacjach, możliwości realizacji powyższej metody poszukiwań wydają się być szczególnie atrakcyjne.

b) Zdobycie nowych rynków zbytu.

Tu, na pierwszy rzut oka, można mówić o podobieństwie między małymi, innowacyjnymi a dużymi firmami. Jednakże w przypadku zaawansowanych technologii, krajowy popyt nawet na bardzo rozwiniętych rynkach (poza Stanami Zjednoczonymi) jest niedostateczny bądź w ogóle nie istnieje i z tego względu początkująca firma technologiczna od samego początku musi wychodzić na rynki obce. Zatem internacjonalizacja nie oznacza poszerzenia, ale faktycznie zdobycie rynku zbytu dla produktów początkującej firmy. Przykładowo, badania empiryczne przeprowadzone w sektorze młodych firm biotechnologicznych w Wielkiej Brytanii pokazały, że w większości przypadków na rodzinnym rynku nie było zbytu na ich wyroby⁹. Przyczyna tkwiła nie tyle w ogólnym poziomie zaawansowania przemysłu farmaceutycznego czy chemicznego w tym kraju, ale względnego niedorozwoju niszowych dziedzin, w których nowe rozwiązania technologicznych start-up’ów mogłyby znaleźć zastosowanie. W przypadku firm technologicznych, wywodzących się z małych krajów, strategia internacjonalizacji „od samego początku” jest warunkiem skutecznego rozpoczęcia działalności. Dobrym przykładem są izraelskie technologiczne start-up’y, które już na wczesnym etapie planowania biznesu zakładają rozruch na rynku amerykańskim i pod ten wariant czynią niezbędne przygotowania¹⁰. Wyjaśnia to, dlaczego tak wiele zaawansowanych technologicznie firm należy do grupy *born*

.....
⁷ Sytuacja w tej dziedzinie uległa zmianie wobec upowszechnienia się modelu open innovation, o czym piszemy w dalszej części opracowania.

⁸ Por. J. Cieślak, op. cit. s. 95-99.

⁹ Kudina A., Yip G.S., Barkema, H.G. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19(4), s. 38-44.

¹⁰ Carmel E., C. de Fontenay: *Issues Facing Israeli High Tech Firms As They Internationalize: The Case Of R&D Location*, December 2001. Materiał niepublikowany.

global. Jest to nie tyle wynik przemyślanych strategii, lecz oczywistej konieczności, gdyż wariant rozwoju na rynku krajowym praktycznie nie istnieje bądź jest bardzo ograniczony.

Rzecz jasna, wyjście na rynki zagraniczne przez początkujące, innowacyjne firmy wymaga podjęcia różnorodnych działań w sferze marketingu i organizacji, by nawiązać trwałą współpracę z odbiorcami i zbudować reputację solidnego dostawcy.

c) Dostęp do kluczowych zasobów.

Motyw ten występuje z różnym nasileniem i z różnym natężeniem, w zależności od sektora, a także wąskiej dziedziny, w której specjalizuje się młoda, innowacyjna firma. Niekiedy kluczowe znaczenie będzie miał import z zagranicy specjalistycznych materiałów i komponentów. Jednak najczęściej będziemy mieli do czynienia z poszukiwaniem za granicą kluczowego zasobu, jakim są importowane technologie, uzupełniające własny potencjał. Może to być technologia występująca jako samoistne know-how, udostępniona przez zagraniczny podmiot w ramach umowy licencyjnej. Technologia może też być ucieleśniona (*embodied*) w postaci zaawansowanej aparatury, sprzętu i urządzeń. Szczególnie forma „ucieleśnienia” występuje w przypadku zaawansowanych form kooperacji np. wspólne prace wdrożeniowe z udziałem znacznie większych i bardziej doświadczonych partnerów zagranicznych. Oprócz brakującego know-how w zakresie nowych produktów bądź procesów, młoda, innowacyjna firma uzyskuje pośrednio dostęp do bardzo szczególnego potencjału związanego z umiejętnością realizacji długofalowych projektów naukowo-badawczych oraz projektów wdrożeniowych, dotyczących nowych produktów i/lub procesów.

Stosunkowo rzadziej występuje sytuacja, gdy o powodzeniu nowego przedsięwzięcia decydują specjalistyczne umiejętności i kwalifikacje, których braki można uzupełnić, korzystając z usług personelu zagranicznego. Zazwyczaj istotnym motywem korzystania z zagranicznego personelu jest dużo niższy koszt takiego personelu, wywodzącego się z krajów słabo rozwiniętych.

d) Dostęp do źródeł finansowania.

Motyw dostępu do źródeł finansowania wiąże się ze szczególną sytuacją młodych, innowacyjnych firm, jeśli chodzi o możliwości startu i dalszego przyspieszonego rozwoju. Obserwując spektakularne sukcesy firm *high-tech*, zwłaszcza w sektorze ICT, często zapominamy, że zdecydowana większość młodych, innowacyjnych firm, po zarejestrowaniu działalności,

nie rozwija się, pozostając niejako „w blokach startowych”¹¹. Przyczyna jest prozaiczna – brak środków finansowych (najczęściej dość znaczących) na dalsze prace wdrożeniowe, ochronę patentową, zakup aparatury itp. Jeśli na rynku krajowym nie ma dostatecznej ilości takich środków i/lub instytucji wyspecjalizowanych w tego typu finansowaniu (fundusze venture capital, business angels, branżowi inwestorzy strategiczni), nie pozostaje nic innego, jak usilnie poszukiwać finansowania za granicą.

W Polsce, w ostatnich latach mamy do czynienia z rozszerzeniem możliwości finansowania technologicznych *start-up’ów*, głównie w wyniku uruchomienia funduszy kapitału zaangażowanego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Działanie 3.1. Na koniec 2010 r. funkcjonowało w naszym kraju 10 takich funduszy¹². W ciągu ostatnich lat obserwujemy również aktywność inwestorów indywidualnych tzw. aniołów biznesu. Na koniec 2010 r. w Polsce funkcjonowało 8 sieci aniołów biznesu¹³. Tak więc, przy ogólnych trudnościach w uzyskaniu kapitału na rozruch młodych, zaawansowanych technologicznie firm, warto mieć świadomość, że aktualnie sytuacja innowacyjnych przedsiębiorców w Polsce jest pod tym względem nie gorsza, a niekiedy nawet lepsza niż w wielu innych krajach, także wysoko rozwiniętych.

Dlaczego zatem dostęp do zagranicznych źródeł finansowania – przez venture capital, a także aniołów biznesu, jest taki istotny dla polskich firm *high-tech*? Istotne jest tu pojęcie tzw. *smart money*, a więc sytuacja, w której inwestor dostarcza nie tylko kapitał, ale także know-how, dotyczące specyfiki konkretnego sektora *high-tech* (np. biotechnologii) w skali globalnej. Polscy organizatorzy funduszy kapitału zaangażowanego oraz rodzimi aniołowie biznesu nie mają tak bogatych doświadczeń, choćby ze względu na krótki okres funkcjonowania. Ważne są też powiązane z zagranicznym finansowaniem efekty wizerunkowe i budowanie reputacji (por. pkt. f niżej). Jeśli potencjalnymi odbiorcami innowacyjnych wyrobów i usług są wielkie korporacje, to fakt zaangażowania zagranicznych inwestorów będzie ważnym czynnikiem do nawiązania współpracy z młodą, innowacyjną firmą z „odległego” kraju, jakim w percepcji międzynarodowych środowisk biznesowych nadal jest Polska.

e) Wzmocnienie strategicznego charakteru własnych aktywów.

Motyw ten kojarzy się przede wszystkim z działalnością dojrzałych, wiel-

¹¹ Mustar P., Renault M., Colombo M.G., Piva E., Fontes M., Lockett A.: *Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy. Research Policy*, 2006, Vol. 35, 289-308.

¹² K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, SOOIPP, Warszawa 2010, s. 105-112.

¹³ K.B. Matusiak: *op.cit.*, s.113-118.

kich korporacji, które poprzez przejęcie renomowanych firm krajowych i ich lokalnych marek, budują swą długofalową, strategiczną pozycję. W przypadku młodych, innowacyjnych firm, ze względu na początkowy etap, takie przejęcia w zasadzie nie występują. Natomiast mogą się one przyczynić do zasadniczego zwiększenia wartości szczególnego aktywu młodej firmy, jakim jest nowatorska technologia, poprzez uzyskanie ochrony patentowej własnych wynalazków, a także posiadanych znaków towarowych na kluczowych światowych rynkach. Dzięki temu, przewaga technologiczna, jaką dysponuje młoda, innowacyjna firma, zostaje utrwalona, co ma niebagatelne znaczenie dla jej długofalowej pozycji na rynku.

f) Budowa reputacji, zaufania, wzmocnienie wizerunku firmy.

Motyw ten odgrywa niewielką rolę w przypadku ekspansji międzynarodowej wielkich korporacji, które wchodząc na nowe rynki, posiadają ugruntowaną reputację i wizerunek, co przekłada się na wysoki poziom zaufania partnerów biznesowych. Tymczasem typowa, młoda, innowacyjna firma pozostaje najczęściej w szczególnym „zakłętym kręgu niemożności”. Z jednej strony jej młody wiek, brak rozpoznawalnego wizerunku, zwiększa percepcję ryzyka, a tym samym utrudnia dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, a zwłaszcza *venture capital* czy aniołów biznesu. W efekcie, firmy te nie mogą skutecznie wystartować, a tym samym konsekwentnie budować wizerunku i pozycji na rynku. Ten stan niemożności może ulec odwróceniu, jeśli percepcja młodej firmy i zaufanie do niej poprawi się. To może się udać, przynajmniej częściowo, poprzez zademonstrowanie bezpośredniej obecności na wiodących rynkach, co dokonuje się poprzez zarejestrowanie filii bądź oddziału w wiodących krajach, zwłaszcza na terenie uznanym jako „zagłębienie” innowacyjnych firm (np. Dolina Krzemowa).

g) Współzależność między poszczególnymi motywami.

Między poszczególnymi motywami występuje ścisła współzależność. Przykładowo, zidentyfikowanie potencjalnych odbiorców na wiodących rynkach zdecydowanie zwiększa możliwość uzyskania finansowania ze strony funduszy *venture capital*. Podobnie, bezpośrednia obecność na zagranicznym rynku poprawia wizerunek, co ma znaczenie w negocjacjach finansowych, ale także w kontaktach z potencjalnymi partnerami strategicznymi. Stąd, podejmując różne formy aktywności na rynkach międzynarodowych, młode, innowacyjne firmy realizują równoległe kilka celów naraz, wykorzystując efekty synergii.

1.3. Podstawowe formy internacjonalizacji

Formy, w jakich firmy podejmują aktywność na rynkach międzynarodowych, kolejność ich wprowadzania oraz czynniki, które muszą być brane pod uwagę przy podejmowaniu strategicznych decyzji w tym zakresie, zajmują ważne miejsce w ramach subdyscypliny nauk o zarządzaniu, która zajmuje się funkcjonowaniem biznesu międzynarodowego¹⁴. Podstawowe ustalenia w tej dziedzinie znajdują zastosowanie w przypadku internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm, z zastrzeżeniem, że konieczne jest uwzględnienie specyfiki tego rodzaju podmiotów, co przejawia się w częstotliwości wykorzystywania poszczególnych form oraz zróżnicowanych celów, jakich realizacji służą.

a) Penetracja światowych zasobów informacji technologicznej.

Zacznijmy od form internacjonalizacji, które zazwyczaj są pomijane w analizie operacji międzynarodowych wielkich korporacji, a mają fundamentalne znaczenie dla młodych, innowacyjnych firm. Dotyczy to w pierwszej kolejności penetracji światowych zasobów informacji technologicznej, jako źródła inspiracji w procesie identyfikacji innowacyjnych pomysłów biznesowych. Może to być realizowane poprzez przeszukiwanie zagranicznych zbiorów informacji technologicznej, wspólne badania naukowe, zagraniczne staże, konferencje, itp. Na wstępie warto wyjaśnić nieporozumienia związane z imitacyjnym charakterem innowacji i pewne negatywne konotacje, jakie temu towarzyszą, zwłaszcza w porównaniu do wynalazków oryginalnych, o charakterze przełomowym. Po pierwsze, bazowanie na istniejących rozwiązaniach, ich rozwój czy też adaptacja (innowacja przyrostowa), może być źródłem autentycznego sukcesu biznesowego. Ważny jest też efekt makroekonomiczny, czyli rola innowacji imitacyjnych w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego. Ich znaczenie ujawniło się szczególnie w warunkach współczesnych, gdzie w wielu gałęziach gospodarki upowszechnia się model biznesowy określany jako *open innovation*¹⁵. W największym skrócie model ten stanowi przeciwieństwo do budowania globalnej przewagi konkurencyjnej wiodących firm wyłącznie w oparciu o własne, chronione rozwiązania, ochronę własności intelek-

¹⁴ Jest to ważne zagadnienie podejmowane w podręcznikach zarządzania międzynarodowego (business'u międzynarodowego), które skupiają się na działalności wielkich korporacji transnarodowych. Jeśli chodzi o specjalistyczne pozycje literatury, poświęcone tej problematyce, można wskazać FR. Root: *Entry Strategies for International Markets*, John Wiley & Sons, San Francisco 1994 oraz L.S. Welch, G.R.G. Benito, B. Petersen: *Foreign Operation Methods. Theory, Analysis, Strategy*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.

¹⁵ H. Chesbrough: *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.

tualnej i nieudostępnianie innym własnych rozwiązań. Współcześnie w modelu *open innovation* wielkie koncerny, prowadzące prace badawczo-rozwojowe na wielką skalę, skłonne są korzystać z technologii innych firm, a jednocześnie udostępniać własne rozwiązania, na różnym etapie zaawansowania, innym podmiotom. Mamy tu do czynienia ze zjawiskiem tzw. technologii rozbryzgowych (*spillover technologies*), powstających niejako jako produkt uboczny prac B+R, a które pozostają poza głównym nurtem działalności wielkich koncernów. Z tym wiąże się bardzo interesujące konsekwencje, jeśli chodzi o politykę wspierania innowacyjnych procesów w gospodarce i maksymalizację makroekonomicznych efektów z tym związanych. Stymulując rozwój działalności B+R, co w praktyce może dotyczyć większych przedsiębiorstw, dysponujących odpowiednim potencjałem, należy tworzyć sprzyjające warunki rozwoju znacznie liczniejszej grupy mniejszych firm – armii „twórczych imitatorów”, zdolnych do zagospodarowania strumienia „rozbryzgowych” technologii, (ang. *spillover*) na różnym etapie zaawansowania. Kluczem do realizacji takiej strategii jest, rzecz jasna, bieżące śledzenie aktualnych trendów technologicznych w określonych dziedzinach¹⁶. Warto też zwrócić uwagę, że dychotomiczny podział na innowacje przełomowe (radykalne) oraz przyrostowe, z dużym elementem imitacji, nie oddaje w pełni złożoności procesów występujących we współczesnej gospodarce. Przykładowo, znaczące efekty dotyczą aplikacji międzysektorowych, tzn. wprowadzenie rozwiązań wdrożonych z myślą o pewnych gałęziach gospodarki w innych, niekiedy bardzo odległych, dziedzinach¹⁷. W takim przypadku, z perspektywy tych ostatnich, możemy mówić o prawdziwym przełomie o znaczących efektach gospodarczych, mimo, że w sensie stricte technicznym nie było tu przełomu. Szczególne znaczenie w procesie rozpoznania światowych trendów rozwoju technik odgrywa analiza dokumentacji patentowej dostępnej w bazach danych urzędów patentowych. Takie przeszukiwanie i analiza wymaga specyficznych umiejętności w posługiwaniu się tym szczególnym rodzajem informacji. Warto też wspomnieć o bardziej wyrafinowanej i kontrowersyjnej metodzie opracowania nowych rozwiązań z wykorzystaniem informacji patentowej. Chodzi tu o tzw. *reverse engineering*¹⁸.

¹⁶ P. Braunerhjelm, Z. J. Acs, D.B. Audretsch, B. Carlsson: *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, Small Business Economics, 2010, Vol. 34, s. 105-125.

¹⁷ E. Enkel, O. Gassmann: *Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation*, R & D Management, Oxford: Jun 2010. Vol. 40, Iss. 3; pg. 256-270.

¹⁸ P. Samuelson, S. Scotchmer: *The Law and Economics of Reverse Engineering*, Yale Law Journal, April 2002, 1575-1663.

Badacz analizuje wynalazki objęte ochroną patentową i – znając końcowy rezultat – stara się uzyskać identyczny bądź zbliżony rezultat przy pomocy innej metody, która nie jest już chroniona patentem. Pozwala to wdrożyć nowy produkt bądź proces technologiczny znacznie mniejszym kosztem. Technika reverse engineering budzi pewne wątpliwości w kategoriach etycznych i prawnych, jednak dość rozpowszechniona jest opinia, że mieści się ona w ramach praktyk biznesowych uznawanych za dopuszczalne.

b) Domena zagraniczna typu .com, strona www w językach obcych. Profesjonalnie zaprojektowana strona internetowa początkującej firmy może ułatwić pokonanie bariery zaufania, tak istotnej w relacjach międzynarodowych, stanowiącej zresztą kluczowy element „fundamentalnej słabości nowicjusza”. Tak się stanie, jeśli innowacje w niej zawarte będą dostępne w językach obcych (głównie po angielsku), a twórcy zawartości witryny zadbadają o poprawność językową i uwzględnią specyfikę żargonu, charakterystycznego dla danej branży.

W sektorze firm bazujących na zaawansowanych technologiach ważna jest percepcja obecności na kluczowych rynkach, w tym zwłaszcza na rynku amerykańskim. Z tego względu ukształtowała się pewna tradycja, że firmy high-tech, niezależnie od kraju pochodzenia, posługują się domeną .com.

c) Ochrona własności intelektualnej w systemie międzynarodowym. Zapewnienie ochrony patentowej na kluczowych rynkach stanowi bardzo istotny przejaw internacjonalizacji młodej, innowacyjnej firmy, a także szczególne wyzwanie. W tych sektorach high-tech, gdzie ochrona taka jest standardem, stanowi to warunek wstępny do dalszych działań, t.j. uzyskanie finansowania czy nawiązanie współpracy z partnerami strategicznymi. Przygotowanie zgłoszenia patentowego w wiodących krajach bądź w trybie ponadnarodowym wymaga żmudnego przygotowania dokumentacji, skorzystania z kosztownych usług rzeczników patentowych, a także wniesienia opłat znacznie wyższych niż w obrotach krajowych. Z kolei ochrona własności intelektualnej, jaką stanowią znaki towarowe i wzory użytkowe, poprzez przeprowadzenie procedury rejestracyjnej na kluczowych rynkach wiąże się przede wszystkim z możliwością rozwoju sprzedaży na tych rynkach. W porównaniu do ochrony patentowej, stosowne procedury nie są tak skomplikowane, a w efekcie mniej kosztowne. Jednak i w tym przypadku konieczne jest skorzystanie z usług wyspecjalizowanych kancelarii prawnych.

- d) Uzyskanie certyfikatów, dopuszczenie do obrotu na rynkach zagranicznych, zezwoleń, itp.

Sytuacja w tej dziedzinie jest znacznie zróżnicowana w zależności od branży oraz uregulowań, obowiązujących na danym rynku. Jeśli funkcjonujemy w branży spożywczej czy farmaceutycznej, bez dopuszczenia do obrotu potwierdzonym certyfikatem, sprzedaż na rynkach w zdecydowanej większości krajów, zwłaszcza wysoko rozwiniętych, jest po prostu niemożliwa. W innych, w których nie ma takiego obowiązku, potwierdzenie spełnienia wysokich standardów jakościowych, np. w postaci certyfikatu amerykańskiej Food and Drug Administration (FDA) sprzyja wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej młodej, początkującej firmy na danym rynku.

- e) Udział w międzynarodowych, specjalistycznych targach, konferencjach, międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych.

Jak podkreślaliśmy wcześniej, udział w sympozjach, konferencjach czy też specjalistycznych targach branżowych może być ważnym źródłem inspiracji do uruchomienia nowego biznesu, opartego na zaawansowanych technologiach. W niektórych branżach, uczestnictwo w określonych sympozjach czy targach branżowych jest niejako obowiązkowe, jeśli chce się uchodzić za wiarygodnego partnera na rynkach międzynarodowych. Niekiedy organizowane są specjalistyczne sympozja, w których przedstawiciele środowisk naukowych oraz innowacyjnych firm mogą uczestniczyć jedynie na indywidualne zaproszenia. Rzecz jasna, takie uczestnictwo wzmacnia prestiż firmy, której przedstawiciel uzyskuje stosowne zaproszenie, np. do wygłoszenia referatu, dotyczącego wyników prowadzonych badań i prac wdrożeniowych.

- f) Udział w międzynarodowym obrocie towarów i usług oraz zatrudnianie zagranicznego personelu.

W fazie operacyjnej młode, innowacyjne firmy uczestniczą w klasycznych formach międzynarodowego obrotu towarowego. Chodzi o eksport zarówno gotowych wyrobów, jak i komponentów i podzespołów, a także eksportu usług. Podobne transakcje mogą być realizowane po stronie importu, co w szerszym kontekście obejmuje także zatrudnienie zagranicznego personelu.

- g) Kooperacyjne formy internacjonalizacji.

W następnej kolejności mamy do dyspozycji całą gamę form określanych jako kooperacyjne. Są one bardzo zróżnicowane, jednak można

- kontraktowość (umowne określenie zasad współpracy),
- długofalowy charakter współpracy,
- częste interakcje biznesowe w okresie objętym współpracą.

W tej grupie uwzględniamy w pierwszej kolejności umowy licencyjne, regulujące zasady korzystania z chronionych wynalazków i know-how, gdzie młode, innowacyjne firmy mogą występować zarówno jako licencjodawcy, jak i licencjobiorcy. Będą to również wspólne projekty badawcze, umowy o współpracy w dziedzinie produkcji bądź świadczenia usług, a także w sferze marketingu i dystrybucji. W obrębie kooperacyjnych form internacjonalizacji mamy często do czynienia z ich „pakietowym” charakterem, tj. występuje więcej form i są one współzależne. Przykładowo, klasyczna umowa licencyjna zostaje uzupełniona o działania w zakresie wspólnej produkcji i/lub dystrybucji. Nierzadko, dla koordynacji takiej zaawansowanej współpracy, tworzy się spółkę celową (*contractual joint venture*) lub powoływany jest odrębny podmiot o własności mieszanej (*equity joint venture*), gdzie udziałowcem w przedsiębiorstwie na terenie kraju macierzystego zostaje inwestor strategiczny – branżowy bądź finansowy (*venture capital*). Tam, gdzie długofalowa „pakietowa” współpraca zostaje sformalizowana, mówimy o aliansach strategicznych¹⁹.

h) Powiązania kapitałowe i zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Realizacja wspomnianych wyżej transakcji nie wymaga bezpośredniej obecności firmy na obcych rynkach. Taką bezpośrednią obecność formalizujemy, angażując się w bardziej zaawansowane formy, takie jak przedsiębiorstwa afiliowane i oddziały (przedstawicielstwa) za granicą. W przypadku przedsiębiorstw afiliowanych, ich kapitał może być kontrolowany w 100% lub własność będzie miała charakter mieszany, z udziałem lokalnych udziałowców.

Z drugiej strony, podmioty zagraniczne mogą być zaangażowane w kapitał polskiej spółki, kontrolując mniejszościowy, 50% bądź większościowy pakiet udziałów/akcji. Oprócz dopływu środków finansowych, zagraniczna kontrola kapitałowa wiąże się zazwyczaj z wpływem na zarządzanie polskim podmiotem oraz ułatwionym przekazem know-how w zakresie kwestii technologicznych oraz w sferze marketingu, organizacji i zarządzania.

¹⁹ Pojęcie aliansów strategicznych jest stosowane w literaturze w sposób dalece niejednoznaczny. Często można się spotkać z objęciem tą definicją każdej formy kooperacyjnej, np. udzielenie licencji. Jednak biorąc pod uwagę szandarowe przykłady aliansów strategicznych (Sony Ericsson), wydaje się celowe zarezerwowanie tego pojęcia na oznaczenie złożonych, długofalowych form współpracy. Patrz szerzej UNIDO, *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)*, Vienna 2008.

i) Formy internacjonalizacji – podsumowanie

Przedstawiony wykaz form internacjonalizacji z całą pewnością nie wyczerpuje całej gamy form, występujących w obrocie międzynarodowym. Pominęliśmy przykładowo, bardzo popularne w sferze usług, umowy franczyzowe, gdyż opierają się one na przekazaniu standardowego pakietu know-how, który co do zasady nie powinien podlegać modyfikacji. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku klasycznej umowy poddostawcy (subcontracting). Pominęliśmy także inne formy, takie jak dostawy kompletnych obiektów czy kontrakty o zarządzaniu i świadczeniu usług inżynierskich, gdyż ze względu na skalę i początkujący charakter działalności, małe, innowacyjne firmy z zasady nie uczestniczą w tego typu przedsięwzięciach. Nie uwzględniliśmy bardzo popularnej formy internacjonalizacji w nowoczesnych sektorach gospodarki, jaką jest sprzedaż 100% udziałów/akcji zagranicznemu inwestorowi i wyjście założycieli z biznesu²⁰. Jest to bowiem sytuacja kończąca działalność innowacyjnej firmy, chociaż uzyskane tą drogą środki finansowe mogą być wykorzystywane do uruchomienia kolejnych przedsięwzięć.

1.4. Klasyfikacja form internacjonalizacji według sposobu regulacji współpracy z partnerami zagranicznymi

Ważnym kryterium klasyfikacji form internacjonalizacji jest sposób uregulowania współpracy między innowacyjną firmą a jej zagranicznym partnerem. Z jednej strony mamy do czynienia z tradycyjnym obrotem w dziedzinie towarów i usług, którego regulatorem jest mechanizm rynkowy. Na drugim biegunie funkcjonują oddziały i filie zagraniczne, gdzie kontrola wynika ze struktury własności kapitału (kontrola kapitałowa). Z kolei pośrednie, kooperacyjne formy są regulowane poprzez mniej lub bardziej sformalizowane porozumienia między partnerami.

Proponowany sposób klasyfikacji, bardzo zresztą rozpowszechniony w literaturze dotyczącej zarządzania międzynarodowego, ilustruje Tabela 1²¹. Zwraca uwagę duża rola form o charakterze kooperacyjnym

²⁰ Bardzo częsta strategia realizowana przez założycieli firm high-tech, którą można określić jako „nadeptnięcie słoniowi na odcisk”. Młodzi wynalazcy uruchamiają firmę i poprzez odpowiednie działania w zakresie ochrony patentowej czy promocji, stwarzają poczucie zagrożenia dla wiodących koncernów w danej branży. Wobec braku środków na komercjalizację wynalazku, sterują w kierunku swobodnego kompromisu, dając się wykupić przez duży koncern. Uzyskują dzięki temu środki, które dla nich są znaczące, a dla koncernu stosunkowo nieznaczące wobec korzyści, jaką stanowi wyeliminowanie potencjalnego, trudnego do skwantyfikowania, zagrożenia.

²¹ Ponieważ ta klasyfikacja dotyczy relacji między partnerami biznesowymi, nie uwzględniono form internacjonalizacji, w których partner zagraniczny jest trudny do zidentyfikowania bądź jest nim instytucja państwowa (przeszukiwanie zagranicznych baz informacji technologicznej, zgłoszenia patentowe i rejestracja znaków towarowych w systemie międzynarodowym, rejestracja domeny internetowej, uzyskanie certyfikatów dopuszczenia do obrotu, udział w międzynarodowych konferencjach, sympozjach i targach branżowych).

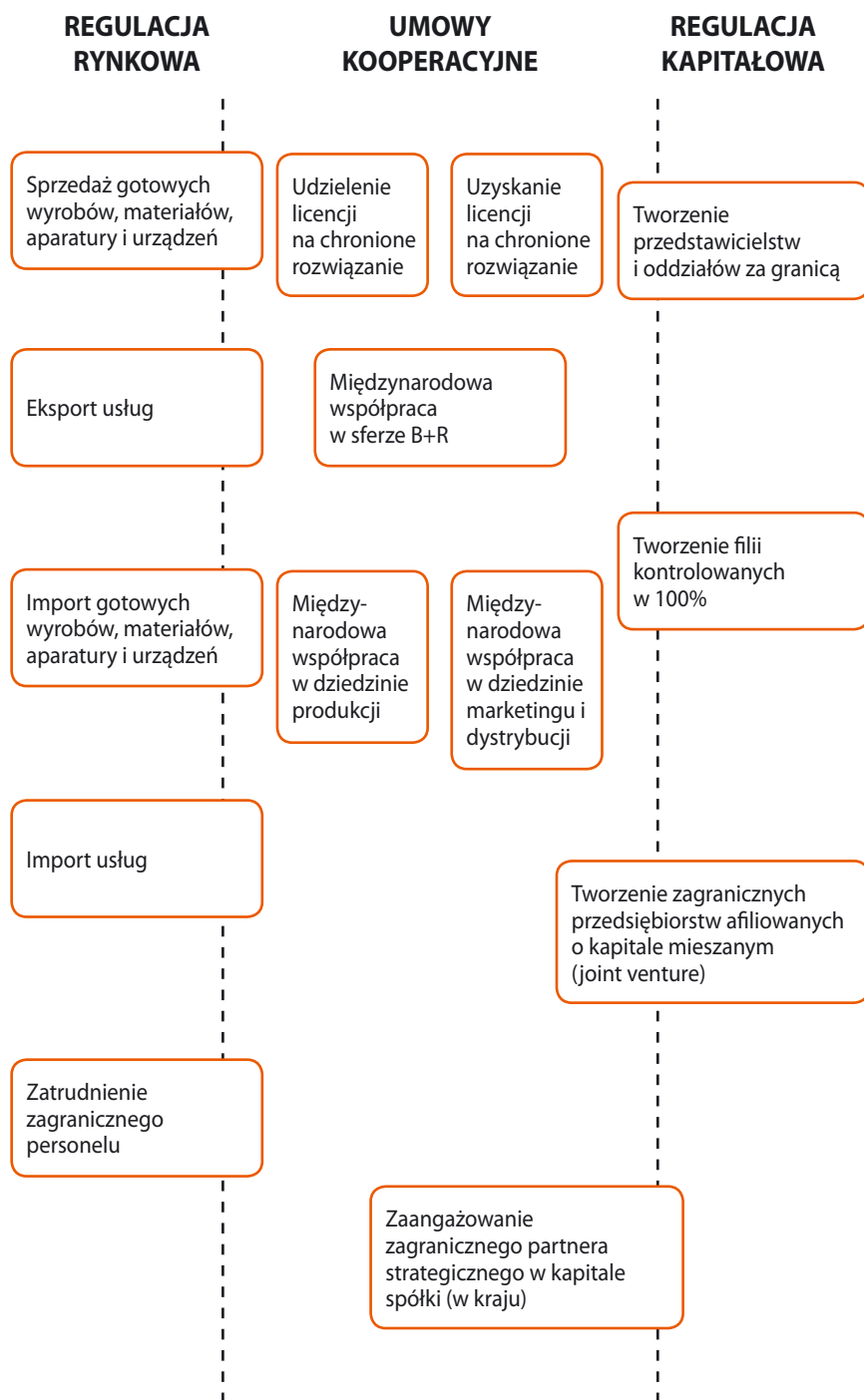
w procesie internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm. Także tradycyjne formy wymiany mogą posiadać wyraźne elementy kooperacji (długofalowość współpracy, częstotliwość kontaktów). Tak będzie np. w przypadku zakupu bądź dostawy złożonych elementów bądź podzespołów, wymagających niekiedy zaawansowanej współpracy i dostosowań w sferze technologii i organizacji, mimo braku formalnych porozumień kooperacyjnych. Podobnie sytuacja ma miejsce w przypadku utworzenia filii zagranicznej o kapitale mieszanym bądź zaangażowania partnera strategicznego w spółce na terenie kraju – wkład (nawet mniejszościowy) partnera zazwyczaj łączy się ze współpracą w różnych dziedzinach (np. marketingu).

Z podziałem form internacjonalizacji z punktu widzenia sposobu regulacji relacji z partnerem bądź partnerami wiąże się inne kryterium – stopień zaangażowania kluczowych zasobów firmy i ryzyk z tym związanych. Na ogół uważa się, że – zwłaszcza dla początkującej firmy – najmniej angażującymi, ograniczonymi zasobami (a zatem najłatwiejszymi) są transakcje eksportowo/importowe, a najtrudniejszymi – formy wymagające zaangażowania kapitałowego.

W rzeczywistości kluczowe znaczenie w tym zakresie odgrywa skala i stopień złożoności realizowanych działań na rynkach międzynarodowych, a nie sama forma. Przykładowo, utworzenie kontrolowanej w 100% filii zagranicznej, pełniącej jedynie ograniczone funkcje reprezentacyjne, nie jest szczególnie skomplikowane i w wielu krajach można je przeprowadzić stosunkowo szybko, przy minimalnych nakładach finansowych. Oczywiście sytuacja zmieni się, gdy będziemy chcieli uruchomić w ramach struktury afiliowanego przedsiębiorstwa działalność produkcyjno-handlową bądź usługową.

Z drugiej strony, realizując prostą dostawę komponentów i podzespołów dla zagranicznego kontrahenta, możemy natrafić na szereg trudności związanych z dostosowaniem do wymogów odbiorcy w zakresie określonych parametrów technologicznych czy też organizacji dostaw. Inny obszar potencjalnych zagrożeń i problemów wiąże się z koniecznością zapewnienia zgodności produktu z normami w zakresie bezpieczeństwa czy normami sanitarnymi, obowiązującymi w kraju importera.

Tabela 1. Formy internacjonalizacji według sposobu regulacji relacji między partnerami.



Zasygnalizowany wcześniej, proporcjonalnie duży udział form o charakterze kooperacyjnym ma ważne. Po pierwsze, funkcjonowanie w systemie współpracy wymaga określonych predyspozycji, cech i umiejętności ze strony kadry kierowniczej młodych, innowacyjnych firm, a zwłaszcza otwartości kulturowej i elastyczności dostosowania się do zmieniających się warunków realizacyjnych. Ta umiejętność określana jest w literaturze przedmiotu jako zdolności sieciowe czy kooperacyjne, (*networking capabilities*), polegające na inicjowaniu kontaktów biznesowych, które w pierwszej kolejności pozwalają na uzupełnienie brakujących zasobów, hamujących rozwój firmy, także na rynkach międzynarodowych²².

Po drugie, implementacja powiązań kooperacyjnych wymaga posiadania szczególnej wiedzy i doświadczenia. Na etapie przygotowawczym chodzi tu o znajomość specyficznych instrumentów, takich jak kontrakty licencyjne, dotyczące wspólnych prac badawczo-rozwojowych itp. W wielu przypadkach zawierają one klauzule i rozwiązania, znacznie odbiegające od typowych umów cywilno-prawnych. Konieczne będzie więc korzystanie w takim wypadku z wyspecjalizowanych doradców. Jest ich na rynku stosunkowo niewiele, co niestety przekłada się na wysokie koszty takich usług. Trzeba także wziąć pod uwagę, że w tej dziedzinie bardzo często występują porozumienia „pakietowe”, czyli alianse strategiczne, co w oczywisty sposób zwiększa stopień komplikacji.

1.5. Współzależność form i motywów internacjonalizacji

Jeśli chodzi o przygotowanie do uruchomienia innowacyjnego biznesu, podstawową formą inspiracji mogą być zagraniczne zbiory informacji technologicznej, udział w międzynarodowych zespołach badawczych, zagraniczne staże, konferencje itp. Natomiast po uruchomieniu, w ramach bieżącej działalności, zależność między podstawowymi formami internacjonalizacji a celami, jakie pozwalają zrealizować, ilustruje Tabela 2. Na podkreślenie zasługuje fakt, że zwłaszcza w przypadku bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji – a więc kapitałowych czy kooperacyjnych, pozwalają one na realizację wielu celów równocześnie. Z jednej strony ułatwiają one dostęp do zagranicznych rynków oraz kluczowych zasobów i finansowania, a z drugiej strony umacniają reputację oraz wizerunek firmy – tak potrzebne w początkowej fazie rozwoju.

²² G. S. Mort, J. Weerawardena: *Networking capability and international entrepreneurship; How networks function in Australian born global firms*, *International Marketing Review*, 2006, Vol. 23, 5, s. 549-572.

Tabela 2. Formy a kluczowe motywy internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm.

Formy internacjonalizacji	Motywy internacjonalizacji				
	Zdobycie / poszerzenie rynków zbytu	Dostęp do kluczowych zasobów	Dostęp do źródeł finansowania	Wzmocnienie strategicznego charakteru aktywów	Zdobycie reputacji, umocnienie wizerunku
Międzynarodowa ochrona patentowa wynalazków			√	√	√
Międzynarodowa rejestracja znaków towarowych	√		√	√	√
Sprzedaż gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów	√				
Certyfikaty, dopuszczenie do obrotu na rynkach zagranicznych	√				√
Domena zagraniczna typu .com, strona www w językach obcych	√				√
Udział w międzynarodowych targach, konferencjach, międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych		√			√
Eksport usług	√				
Import gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów		√			√
Import usług		√			√
Zatrudnienie (w różnych formach) zagranicznego personelu		√			
Udzielenie licencji na chronione rozwiązanie zagranicznemu podmiotowi	√			√	√
Uzyskanie licencji na chronione rozwiązanie od zagranicznego podmiotu		√			√
Międzynarodowa współpraca w sferze B+R	√	√	√	√	√
Międzynarodowa współpraca w dziedzinie produkcji		√	√		√
Międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji	√	√	√		√
Zaangażowanie kapitałowe strategicznego inwestora w innowacyjnej firmie (w kraju)	√	√	√		√
Tworzenie przedstawicielstw i oddziałów za granicą	√				√
Tworzenie zagranicznych przedsiębiorstw afiliowanych o kapitale mieszanym (joint venture)	√	√	√		√
Tworzenie filii o 100% kontroli własności	√				√

Powyższe zestawienie pozwala też zrozumieć istotne różnice między procesem internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm a dużych, ustabilizowanych koncernów. Wynika to z odmienności celów, a co za tym idzie, odmiennych zastosowań różnych form internacjonalizacji. Przykładowo, dla dużego koncernu utworzenie kontrolowanej w 100% filii za granicą będzie wynikało z potrzeby koordynacji działalności handlowej lub produkcyjno-handlowej na kolejnym rynku. Dla młodej, innowacyjnej firmy ta forma posłuży do wzmocnienia wizerunku i reputacji, zaś faktyczna działalność operacyjna filii w pierwszym etapie może być ograniczona do minimum.

1.6. Innowacyjność a internacjonalizacja młodych firm – podsumowanie

W świetle dotychczasowych rozważań możemy stwierdzić, że połączona analiza sfery procesów innowacyjnych i internacjonalizacji jest ze wszech miar uzasadniona i potrzebna. Z perspektywy początkującej firmy możemy wskazać na bardzo istotne, wielokierunkowe zależności między jej innowacyjnością a aktywnością na rynkach międzynarodowych. Możemy je rozpatrywać w wielu płaszczyznach (patrz Diagram 1). Konkretnie działanie firmy na rynkach międzynarodowych – rozpoczęcie współpracy z partnerem zagranicznym, utworzenie filii bądź oddziału, wymaga najczęściej istotnych zmian, umożliwiających potraktowanie wprowadzonych zmian jako **innowacji organizacyjnej (1)**. Zgodnie z Podręcznikiem Oslo „Innowacja organizacyjna (*organisational innovation*) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem”²³. Możemy zatem sformułować tezę, że zwłaszcza w przypadku bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, stanowią one innowację organizacyjną.

Zakładając, że młoda firma dysponuje innowacyjnymi rozwiązaniami, pozwalającymi jej skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym, internacjonalizacja pozwala ujawnić wspomniane źródła przewagi konkurencyjnej i zaistnieć na rynku międzynarodowym. W sytuacji braku dostatecznego popytu na rynku krajowym, co – jak wykazywaliśmy wcześniej – w obszarze zaawansowanych technologii występu-

²³ Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie trzecie. OECD/ Eurostat, 2005, Warszawa, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 53.

je bardzo często, daje to możliwość uruchomienia działalności firmy i **szansę rozwoju (2)**.

Włączenie się w obszar współpracy międzynarodowej **stymuluje innowacje technologiczne (3)** (wdrażanie nowych produktów i procesów), co w warunkach nowoczesnych branż, charakteryzujących się szybkimi zmianami technologicznymi, jest warunkiem koniecznym dla utrzymania się na rynku. Rzecz jasna, wiele tu będzie zależało od intensywności współpracy oraz poziomu partnerów. Oczywiście przykłady takiej pozytywnej zależności to uzyskanie finansowania z zagranicznych źródeł, co pozwala na przejście od fazy prototypu do seryjnej produkcji czy zaangażowanie się w wieloletni projekt badawczy z udziałem wiodących światowych koncernów. Z kolei zaangażowanie w operacje międzynarodowe, samo w sobie będące innowacją organizacyjną, stanowi jednocześnie silny **bodziec do wdrażania innowacji w sferze marketingu i organizacji (4)**, znacznie silniejszy, niż sygnały i doświadczenia płynące z rynku krajowego²⁴.

Najbardziej typowe zmiany dotyczą dostosowań konstrukcji i estetycznych walorów produktu (*product design*), opakowania czy systemów dystrybucji. Z kolei ścisła, wieloletnia współpraca kooperacyjna z wiodącymi partnerami zagranicznymi nierzadko wymusza zasadnicze zmiany organizacji w relacjach z otoczeniem, ale także zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa. Co więcej, wysoki poziom zaawansowania organizacyjnego jest często warunkiem uczestnictwa w międzynarodowych przedsięwzięciach. Tak jest np. w przypadku wieloletnich programów badawczych, obejmujących wdrażanie nowych produktów inicjowanych przez wielkie międzynarodowe koncerny. Młode, zazwyczaj małe, innowacyjne firmy są zapraszane do uczestnictwa w takich projektach, jednak decyzja o dopuszczeniu zależy nie tylko od ich zaawansowania technologicznego, liczy się także potencjał organizacyjny i odpowiednia infrastruktura, pozwalająca np. na sieciową współpracę zaangażowanych fachowców, przepływ danych projektowych, a także zabezpieczenia przed nieuprawnionym dostępem.

W literaturze z zakresu dziedziny zarządzania międzynarodowego oraz ekonomii międzynarodowej formułowany jest pogląd, że zdobycie wiedzy i doświadczenia międzynarodowego jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy. Dzieje się tak dzięki procesowi „**uczenia**

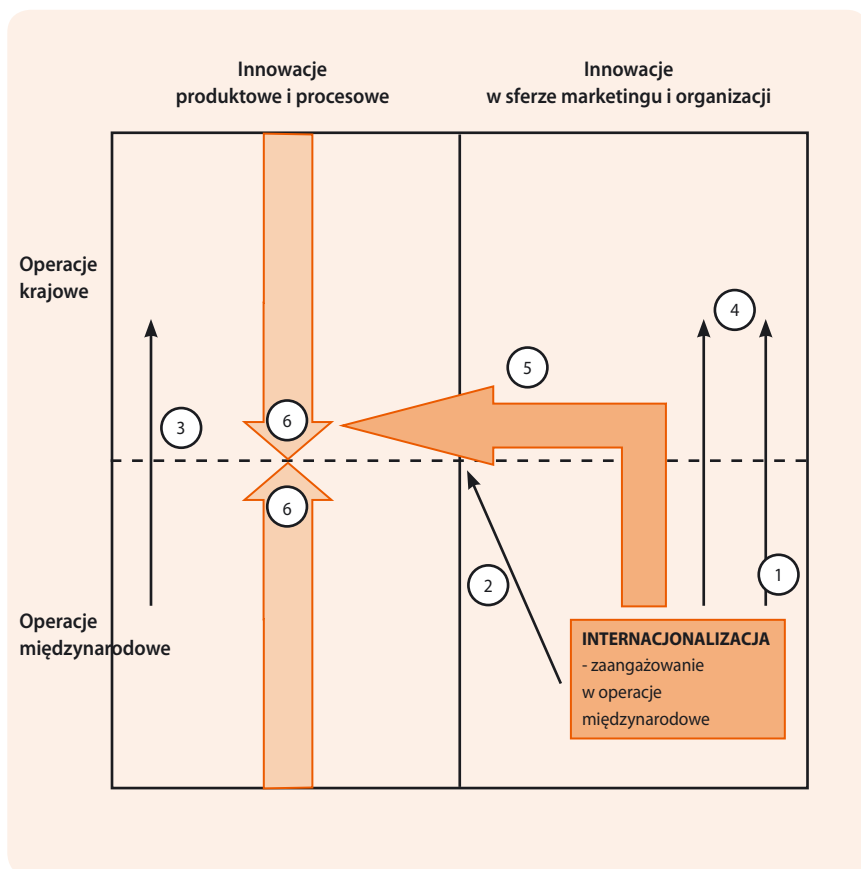
się przez eksport i szerzej internacjonalizację” (5) (*learning from exporting*)²⁵. Zderzając się z różnorodnymi warunkami działania, otoczeniem instytucjonalnym, preferencjami konsumentów itp., firma staje się bardziej otwarta i elastyczna, a tym samym bardziej dynamiczna i innowacyjna w wymiarze przekraczającym dziedzinę operacji międzynarodowych jako takich. Mówimy tu o kompleksowym oddziaływaniu aktywności międzynarodowej na całokształt funkcjonowania firmy. Efekt „uczenia się przez eksport i szerzej internacjonalizację” zależy od skali zaangażowania międzynarodowego, mierzonej udziałem eksportu w sprzedaży ogółem, liczbą krajów (kontynentów) oraz poziomem zaawansowania stosowanych form internacjonalizacji.

W odniesieniu do młodych, innowacyjnych firm bardzo interesujące może być, zidentyfikowane w wyniku badań empirycznych, zjawisko **synergii między innowacyjnością technologiczną a internacjonalizacją jako źródłem przewagi konkurencyjnej (6)**. Otóż od pewnego poziomu zaawansowania technologicznego oraz internacjonalizacji, te dwa źródła przewagi konkurencyjnej zaczynają się uzupełniać i niejako wzajemnie napędzać, co w efekcie prowadzi do przyspieszonego rozwoju firmy. Ten efekt synergii został m.in. potwierdzony w badaniach empirycznych przeprowadzonych w Hiszpanii²⁶.

²⁵ Salomon R.M., Shaver J.M.: *Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation*. Journal of Economics & Management Strategy, 2005, Vol. 14(2), s. 431-460.

²⁶ A.Filipescu, A. Rialp, J. Rialp: *Internationalisation and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship, New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 2009, Vol. 20, 125-154.

Diagram 1. Zależności między innowacyjnością a innowacyjnością młodych firm.



Legenda:

- (1) Innowacja organizacyjna;
- (2) Szansa na rozwój;
- (3) Bodziec do innowacji technologicznych;
- (4) Bodziec do innowacji marketingowych i organizacyjnych;
- (5) „Uczenie się” przez internacjonalizację;
- (6) Synergia między innowacyjnością technologiczną a internacjonalizacją, będącą źródłem przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.



ROZDZIAŁ 2
Analiza studiów przypadku
procesu internacjonalizacji
młodych, innowacyjnych firm

2.1. Charakterystyka firm objętych analizą

W analizie uwzględniono trzy innowacyjne firmy, w oparciu o wstępne rozpoznanie na temat ich zaangażowania międzynarodowego, a jednocześnie wysokiego poziomu innowacyjności wdrażanych rozwiązań. Do tych firm przesłano kompleksowy kwestionariusz z prośbą o wypełnienie, a następnie z przedstawicielami kierownictwa firm (prezes i/lub wiceprezes zarządu) przeprowadzono pogłębione wywiady. Podstawowe informacje o badanych firmach zawiera tab. 3.

Firma Ammono ma najdłuższy staż działalności, ponieważ funkcjonuje od 1999 roku. Pozostałe dwie firmy są znacznie młodsze – działają odpowiednio od 2005 i 2008 roku. Apeiron Synthesis funkcjonował początkowo w ramach inkubatora Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości przy Politechnice Warszawskiej, by następnie przenieść się do Dolnośląskiego Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości, działającego na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego we Wrocławiu. Medicalgorithmics funkcjonował początkowo w ramach Inkubatora Technologii Warszawskiego Parku Technologicznego Technoport, by w 2010 roku przenieść się do własnej siedziby na terenie Warszawy. Spółka Ammono od początku funkcjonowała samodzielnie, poza strukturami inkubatorów czy parków technologicznych. Aktualnie prowadzi działalność we własnym zakładzie produkcyjnym zbudowanym w miejscowości Stanisławów Pierwszy pod Warszawą.

Tabela 3. Charakterystyka innowacyjnych firm objętych badaniem.

Nazwa firmy	Ammono Sp. z o.o.	Medicalgorithmics SA	Apeiron Synthesis Sp. z o.o.
Rok założenia	1999	2005	2008 ^{a)}
Przedmiot działalności	Firma Ammono zajmuje się produkcją kryształów podłożowych GaN, w oparciu o własną, unikalną w skali światowej technologię. Firma opracowała metodę wytwarzania kryształów azotku galu (GaN), który jest materiałem podłożowym do produkcji laserów niebieskich i zielonych (koniecznych m.in. do realizacji telewizji laserowej).	Firma Medicalgorithmics opracowuje nowatorskie rozwiązania w zakresie przetwarzania sygnałów i danych w aplikacjach medycznych, takich jak monitoring i diagnostyka pracy serca. Medicalgorithmics opiera swą działalność na wykorzystaniu zaawansowanych algorytmów do analizy sygnałów i danych medycznych. Przedsiębiorstwo zajmuje się nie tylko opracowywaniem specjalistycznych systemów, lecz również produkcją i dystrybucją nowoczesnych urządzeń technicznych.	Spółka Apeiron Synthesis została utworzona w celu komercjalizacji wyników badań naukowych z zakresu zaawansowanych technologii, a w szczególności katalizatornej reakcji metatezy olefin. W tym obszarze przedmiotem działania firmy jest wprowadzenie na rynek nowych, bardziej efektywnych katalizatorów metatezy olefin oraz oferowanie firmom farmaceutycznym i chemicznym wsparcia w zakresie doboru odpowiednich parametrów prowadzenia procesów.

a) W pierwszym roku w ramach inkubatora FAIP, a jako odrębny podmiot prawny od 2009 roku.

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Zagraniczne źródła inspiracji do uruchomienia biznesu

We wszystkich trzech przypadkach podstawowy impuls do uruchomienia firmy przyszedł z zagranicy, choć w każdym wypadku był on zasadniczo odmienny. W 1999 roku, założyciele Ammono znaleźli się w klasycznej sytuacji „na rozdrożu”. Z jednej strony byli przekonani o potencjale metody ammonothermalnej, nad którą pracowali i o potrzebie przekształcenia jej w komercyjną technologię otrzymywania monokrystalicznego azotku galu (GaN), a z drugiej strony rozstali się z macierzystą uczelnią. Stąd pomysł na zdobycie mocnego zagranicznego partnera branżowego, od czego uzależnione było utworzenie spółki Ammono. Na zaproszenie odpowiedział wiodący, japoński koncern, z którym rozwinęła się trwająca do dziś wszechstronna współpraca badawczo-rozwojowa i kapitałowa.

Natomiast Medicalgorithmics to interesujący przypadek pozytywnych skutków wsparcia szkoleniowo-doradczego dla naukowców – kandydatów na przedsiębiorców technologicznych, zorganizowanego z udziałem partnerów zagranicznych. W 2003 roku, a więc dwa lata przed założeniem firmy, wiodący udziałowiec i członek zarządu, dr Marek Dziubiński, wziął udział w szkoleniach, dotyczących komercjalizacji technologii, organizowanych przez Uniwersytet Łódzki w ramach Programu offsetowego F-16 z udziałem partnerów amerykańskich – m.in. Uniwersytetu Teksańskiego w Austin. Warsztaty dotyczyły transferu technologii i tworzenia akademickich start-up'ów. W następnym etapie, z tego samego Programu został sfinansowany coaching dla nowo powstającej firmy przez Fundację Centrum Innowacji FIRE. To stało się źródłem inspiracji, a także praktycznej wiedzy i kontaktów i przyczyniło się do wyboru ścieżki biznesowej przez założyciela firmy.

Z kolei w przypadku Apeiron Synthetics, pierwotnym bodźcem do utworzenia firmy Apeiron Synthesis, będącej klasycznym akademickim spin-off'em, było zidentyfikowanie znaczącego, zagranicznego popytu na specyficzny produkt, jakim są katalizatory metatezy olefin, przy jednoczesnym braku zainteresowania tym produktem ze strony macierzystego przemysłu. Pojawił się mianowicie duży amerykański koncern farmaceutyczny, który był zainteresowany zakupem katalizatorów w ilości 10 kg, podczas gdy dotychczasowe dostawy przekazywane firmom dla testów sięgały kilkudziesięciu gramów. Uruchomieniem produkcji nie był zainteresowany macierzysty Instytut Chemii Organicznej PAN i stąd

inicjatywa dr inż. Michała Bieńka, dotycząca uruchomienia spółki typu spin-off.

2.3. Stosowane formy internacjonalizacji

Analizując formy internacjonalizacji stosowane przez poszczególne spółki, warto zwrócić uwagę, że spółka Ammono, utworzona w 1999 roku, funkcjonuje na rynku znacznie dłużej niż pozostałe (utworzone odpowiednio w 2005 r. i w 2008 r.), co nie pozostaje bez wpływu na liczbę i zakres stosowanych form. Doświadczenia analizowanych podmiotów potwierdzają zidentyfikowaną na świecie tendencję do wczesnego angażowania się w międzynarodowe operacje, którą wykazują nawet początkujące firmy high-tech. Bardziej szczegółową analizę stosowanych form internacjonalizacji prezentujemy poniżej, w oparciu o informacje uzyskane od kadry kierowniczej badanych firm.

a) Witryna w języku obcym, domena zagraniczna, zwłaszcza com.

Wszystkie trzy analizowane spółki wykorzystują domenę .com, jako najbardziej typową i „prestizową” dla firm high-tech. Ich witryny są wyłącznie w języku angielskim, co wyraźnie wskazuje na orientację na zagranicznego klienta/odbiorcę. Brak polskiej wersji witryny wskazuje na marginalne znaczenie polskiego rynku dla przyszłego rozwoju analizowanych firm.

b) Międzynarodowa ochrona własności intelektualnej

Jeśli chodzi o ochronę patentową, to najbardziej zaawansowana w tym względzie jest spółka Ammono. Pierwsze zgłoszenia patentowe zostały podjęte w 2001 roku – początkowo na rynku polskim, a następnie w systemie międzynarodowym. Aktualnie Ammono posiada ok. 250 międzynarodowych patentów, uzyskanych wspólnie z wiodącym japońskim koncernem, co pozwoliło na wykorzystanie doświadczeń i potencjału partnera w przeprowadzaniu procedur patentowych PCT i EPO (także w tzw. fazach narodowych). Ammono posiada również patenty oraz zgłoszenia patentowe będące tylko jej własnością. Patenty są zgłoszone w krajach zaawansowanych technologicznie (np.: Japonia, USA) i/lub w krajach o dużym potencjale rynkowym (np.: Chiny, Indie). Warto także podkreślić, że zgłoszenia patentowe odgrywają istotną rolę w walce konkurencyjnej z wiodącymi koncernami międzynarodowymi, zaangażowanymi w badania nad uruchomieniem produkcji azotku galu.

Jeśli chodzi o Medicalgorithmics, to zasoby intelektualne leżące u podstawy technologii są chronione na kluczowych rynkach światowych od 2005 r., a więc krótko po uruchomieniu firmy. System PocketECG jest przedmiotem kilku polskich i międzynarodowych zgłoszeń patentowych (w systemie EPO i PCT), zapewniających ochronę wynalazku m.in. w krajach UE, USA i w Indiach. Kolejne zgłoszenia patentowe dotyczą systemów: Coperniqs i CardVET. Firma ma przyznany patent w USA na technologię HeartSounds.

Natomiast sytuacja Apeiron Synthesis jest zasadniczo odmienna. Spółka rozpoczęła działalność w wyniku uzyskania licencji na wytwarzanie katalizatorów metatezy olefin od zagranicznego koncernu, który wcześniej wykupił prawa majątkowe do technologii, wdrożonej w Instytucie Chemii Organicznej PAN. Ponieważ spółka opracowała już własne rozwiązania w tej dziedzinie, do końca 2011 r. spółka planuje zgłoszenie dwóch patentów w USA, a następnie wejście na ścieżkę zgłoszenia międzynarodowego PCT na katalizatory metatezy, nad którymi obecnie prowadzone są badania w dziale B+R firmy. Sytuacja nie jest łatwa, ponieważ wiodący światowi konkurenci w tej branży stosują techniki „blokad patentowej” w kluczowych, najbardziej obiecujących obszarach²⁷. Jeśli chodzi o znaki towarowe, to w przypadku Ammono zostały one zastrzeżone na rynku EU (zgłoszenie 2001 i 2006 r.). Spółka Medicalgorithmics nie rejestrowała znaków towarowych w systemie międzynarodowym, natomiast Apeiron Synthesis dopiero planuje zgłoszenie kilku znaków towarowych zarówno w krajach w Europie, jak i w USA. Ze względu na związane z tym wysokie koszty przygotowania takiego zgłoszenia i opłat związanych z ochroną, działania te zostały przesunięte w czasie.

c) Certyfikaty dopuszczenia produkt/usługi do obrotu na wiodących rynkach międzynarodowych

W tym przypadku Medicalgorithmics jest w szczególnej sytuacji, gdyż działa w szeroko rozumianym sektorze ochrony zdrowia, gdzie standardy jakości i bezpieczeństwa wyrobów są bardzo wyśrubowane. W kwietniu 2008 r. urządzenie Pocket ECG otrzymało europejski certyfikat zgodności CE na wyrób medyczny (CE Certificate of Conformity), jednak przełomowe znaczenie miało uzyskanie, w maju 2009 r., certyfikatu Food and Drug Administration (FDA), umożliwiającego sprzedaż

²⁷ Chodzi o zgłoszenia patentowe w dużych ilościach, które mogą zablokować zgłoszenia firm konkurencyjnych. Nawet, jeśli wnioski o ochronę zostaną uznane za bezzasadne, opóźni to wejście na konkretny rynek przez wiodących konkurentów.

systemu Pocket ECG rynku amerykańskim²⁸.

Część produktów Ammono jest towarami podwójnego zastosowania: cywilnego i militarnego i podlega kontroli obrotu. W takiej sytuacji obowiązują międzynarodowe procedury sprawdzania odbiorców, by wyeliminować niebezpieczeństwo przekazania tych produktów w niepowołane ręce. W 2009 r. Ammono wdrożyło Wewnętrzny System Kontroli, certyfikat WSK z Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji, obowiązujący także w obrocie międzynarodowym. Ammono korzysta ze zintegrowanej Listy Odmów przygotowanej i nowelizowanej przez wyspecjalizowaną polską firmę na podstawie list odmów, obowiązujących w Unii Europejskiej i innych krajach świata.

d) Udział w konferencjach, sympozjach i targach branżowych

Znaczenie takiego uczestnictwa jest zróżnicowane w zależności od branży. W przypadku spółki Ammono, organizowane są prestiżowe konferencje zarówno naukowe, jak i bardziej „przemysłowe”. Obowiązują na nich precyzyjne reguły „dopuszczenia” do uczestnictwa na różnym poziomie zaawansowania. Przedstawiciele Ammono uczestniczą w tego typu konferencjach od 2007 r. Ze względu na ograniczenia finansowe, firma rocznie może sobie pozwolić na dwie naukowe i jedną przemysłową konferencję.

W przypadku Medicalgorithmics, przedstawiciele spółki kilkakrotnie brali udział w dorocznych targach Medica w Dusseldorfie, które są największymi targami sprzętu medycznego oraz innych specjalistycznych targach – np. konferencje Heart Rhythm Society Conference, które zazwyczaj odbywają się raz w roku. W opinii władz spółki jest to bardzo istotny sposób docierania do potencjalnych użytkowników/odbiorców. Samo uczestnictwo w targach jest pewną umiejętnością, którą trzeba wypracować – np. jak się promować przed i podczas targów, jak zaprosić interesujących partnerów itp.

Z kolei przedstawiciele spółki Apeiron Synthesis uczestniczą od 2008 r. w konferencji ISOM, wyspecjalizowanej dziedzinie wytwarzania katalizatorów metatezy olefin, organizowanej co dwa lata. Ponieważ ważnymi klientami spółki są firmy farmaceutyczne, firma uczestniczy w wybranych, dorocznych targach branżowych, gdzie uczestnictwo dostawców komponentów – w tym katalizatorów – jest bardzo pożądane z punktu widzenia wizerunku firmy oraz promocji. Założyciel firmy Apeiron,

²⁸ Certyfikat amerykańskiej agencji rządowej FDA jest traktowany w wielu krajach jako synonim spełnienia wysokich standardów jakościowych i wzmacnia w istotny sposób pozycję konkurencyjną firmy na rynkach światowych.

dr inż. Michał Bieniek, posiada też interesujące doświadczenie w uczestnictwie w specyficznych „targach” – międzynarodowych konkursach dla młodych, innowacyjnych firm. W 2008 r. wziął on udział w ogólnostanowowym konkursie IBTC, kwalifikując się do ścisłego finału. Podobnie w 2009 r. jego firma znalazła się w finale światowego konkursu Global Entrepreneurship Competition. Korzyści z udziału w tych międzynarodowych konkursach były wielorakie. Po pierwsze, wzmocniło to poczucie wartości zespołu oraz wiarę w powodzenie przedsięwzięcia. Po drugie, sukces osiągnięty w ramach tych konkursów był ważnym argumentem w ubieganiu się o środki UE w kraju. Nie bez znaczenia było także zdobyte doświadczenia w prezentowaniu projektów biznesowych, bazujących na zaawansowanych technologiach, w ramach wspomnianych konkursów.

e) Sprzedaż wyrobów i usług za granicę

W zasadzie wszystkie badane, innowacyjne firmy są nastawione na sprzedaż za granicę; rynek krajowy odgrywa marginalną rolę. W przypadku Ammono, sprzedaż kryształów azotku galu ruszyła w niewielkich ilościach w 2009 r. (a więc po 9 latach intensywnych prac badawczo-rozwojowych), by zwiększyć się ponad 10-krotnie w 2010 r. Blisko 100% produkcji kierowane jest na rynki zagraniczne (USA, Japonia). Spółka Medicalgorithmics rozpoczęła sprzedaż po 5 latach od rozpoczęcia działalności. Aktualnie export, głównie na rynek amerykański, stanowi ponad 80% przychodów ze sprzedaży netto spółki. Z kolei Apeiron Synthetics rozpoczęła sprzedaż bardzo szybko po uruchomieniu, ale są to niewielkie ilości katalizatorów (kilkadziesiąt gramów rocznie) do badań testowych prowadzonych przez wielkie koncerny chemiczne i farmaceutyczne, a także ośrodki uniwersyteckie.

Mimo, że wszystkie badane firmy mają charakter produkcyjny, obserwujemy występowanie eksportu usług jako działalności pomocniczej. I tak, Ammono świadczyła usługi dla partnerów japońskich w formie ekspertyz, dotyczących np. testowania przydatności najnowszego sprzętu/aparatury do przeprowadzania pewnych prac naukowo-badawczych. Z kolei Medicalgorithmics eksportował na rynek amerykański usługi, polegające na opracowaniu specjalistycznego oprogramowania oraz przetwarzaniu sygnałów i danych medycznych.

f) Import wyrobów, podzespołów i usług, w tym zatrudnianie zagranicznego personelu

Ammono, ze względu na uruchomienie produkcji na większą skalę. Zakupy z zagranicy, związane z realizacją programu B+R we współpracy z dużym japońskim koncernem, realizowane są od 2000 r. Zagraniczne dostawy obejmują odczynniki, które na świecie wytwarza tylko kilka firm, materiały na reaktory, stopy, a także obrabiarki i systemy sterowania. Ze względu na skalę i zróżnicowanie zakupów importowych, aktualnie importem zajmuje się wyspecjalizowana komórka – Dział Wsparcia Technicznego i Zakupów.

Z kolei Medicalgorithmics do produkcji własnych urządzeń importuje elementy i podzespoły z Chin. Podobnie Apeiron Synthetics importuje komponenty do wytwarzania katalizatorów z USA, Wielkiej Brytanii, Kanady i Niemiec. W obydwu przypadkach istotnym motywem jest dążenie do obniżki kosztów. Zakup potrzebnych materiałów bezpośrednio u producentów oraz dywersyfikacja dostawców pozwala na znaczne obniżenie kosztów produkcji.

Import usług nie występował w przypadku Medicalgorithmics, a w pozostałych spółkach pełnił jedynie pomocniczą rolę. Ammono korzystała ze szkoleń dotyczących obsługi zakupywanego w Stanach Zjednoczonych sprzętu naukowo-badawczego. W 2009 r. ze względu na planowane zgłoszenia patentowe i międzynarodową ochronę znaków towarowych, spółka Apeiron nawiązała kontakty z amerykańską międzynarodową firmą prawniczą, wyspecjalizowaną w problematyce patentowej. Apeiron zamierza korzystać z jej usług w przyszłości, w zależności od uzyskania finansowania, gdyż są to usługi bardzo drogie.

Tylko Ammono posiada doświadczenia w zatrudnieniu zagranicznego personelu. W latach 2004-2006 spółka zatrudniała na stanowisku eksperta ds. sprzedaży obywatela Rumunii. Po dwóch latach współpraca została zakończona, ze względu na obciążenia administracyjne, dotyczące uzyskania zezwolenia na zatrudnienie cudzoziemca w Urzędzie Pracy.

g) Międzynarodowy obrót licencyjny

Ponieważ wszystkie badane firmy są bardzo młode, w sposób naturalny wykorzystują opracowaną technologię we własnym zakresie. Z tego względu brak jest doświadczeń w dziedzinie licencjonowania chronionej technologii innym podmiotom. Natomiast interesujące doświadczenia w uzyskiwaniu licencji od zagranicznego podmiotu posiada Apeiron Synthetics. W 2008 r. spółka uzyskała licencję na produkcję katalizatorów od międzynarodowego koncernu farmaceutycznego. Wcześniej wspo-

mniany koncern zakupił prawa do wspomnianej technologii opracowanej przez Instytut Chemii Organicznej PAN. Ten swoisty „wtórny odzysk” miał kluczowe znaczenie dla Spółki, gdyż pozwolił jej zaistnieć na rynku międzynarodowym, a w międzyczasie wypracować własne, oryginalne rozwiązania służące do produkcji katalizatorów metatezy olefin.

h) Kooperacja w sferze B+R, produkcji i dystrybucji

W tym obszarze natomiast najbardziej wszechstronne doświadczenie posiada Ammono. Zaawansowana współpraca badawczo-rozwojowa z wiodącym japońskim koncernem trwa nieprzerwanie od 2000 r. Zasady tej współpracy reguluje kilka umów B+R. Istota tej współpracy polega na finansowaniu przez japońskiego partnera prac B+R i wdrożeniowych prowadzonych przez Ammono, w realizacji których partner wnosi również merytoryczny wkład. Współpraca B+R z japońskim koncernem stanowi fundament działalności Ammono i ma decydujące znaczenie dla jej perspektyw rozwojowych. Biorąc pod uwagę współpracę w zakresie międzynarodowej ochrony patentowej oraz zaangażowanie japońskiego partnera w kapitale spółki Ammono, mamy tu do czynienia z klasycznym aliansem strategicznym²⁹.

Jeśli chodzi o Apeiron Synhetics, to spółka nawiązała współpracę z centrami R&D wiodących koncernów w USA i Europie Zachodniej. Współpraca ta polega na testowaniu katalizatorów Apeiron pod kątem ich przydatności w produkcji chemicznej i farmaceutycznej. Tego typu testy są także prowadzone w renomowanych ośrodkach akademickich, jak Uniwersytet w Akwizgranie. W 2010 r. została nawiązana współpraca z Uniwersytetem w Zurichu, której efektem początkowym jest wystąpienie o grant na prowadzenie wspólnych badań.

W przypadku współpracy w sferze produkcji, świadczeniu usług czy też marketingu i dystrybucji, w wielu wypadkach granica między tymi rodzajami współpracy jest bardzo płynna. Dla Ammono, taką szczególną formą, aczkolwiek niesformalizowaną, jest bieżąca współpraca z zagranicznymi odbiorcami kryształów azotku galu. Dają oni cenne wskazówki, dotyczące modyfikacji parametrów technicznych, tak, by produkt optymalnie zaspokajał ich potrzeby.

Ammono realizuje produkcję we własnym zakresie. Jednakże podlega partnerom z Unii Europejskiej pewne etapy procesu produkcyjnego, dotyczące uszlachetnienia produktów poprzez ich obróbkę mechaniczną.

ną. Te kontakty produkcyjno-handlowe również mają kooperacyjny wymiar, ze względu na ciągłość i długotrwałość współpracy. Co do zasady Ammono sprzedaje swoje wyroby bezpośrednio do zagranicznych odbiorców. Wyjątek stanowi rynek japoński, gdzie w tej dziedzinie obrotu ukształtował się system korzystania z pośredników-dystrybutorów. Tak też jest w przypadku Ammono, która od 2009 r. posiada umowę dystrybucyjną z japońskim partnerem.

W 2010 r. Medicalgorithmics podjął współpracę kooperacyjną z jednym z partnerów amerykańskich, aczkolwiek nie została ona jeszcze sformalizowana. Współpraca polega na tym, że partner wykorzystuje technologie i korzysta z usług programistycznych Medicalgorithmics w celu świadczenia usług diagnostycznych na rzecz szpitali, klinik i gabinetów lekarskich w USA.

i) Współpraca kapitałowa, zagraniczne inwestycje bezpośrednie

W tej dziedzinie dwie spółki – Ammono i Medicalgorithmics – posiadają bogate, choć zróżnicowane doświadczenia. Udziałowcem Ammono od 2001 r. jest japoński koncern, z którym spółka realizuje długofalową współpracę badawczo-rozwojową. W tym przypadku, wkładu kapitałowego nie należy wiązać z finansowaniem, ponieważ jest to realizowane w ramach umów B+R. Chodziło tu raczej o potwierdzenie zaufania japońskiego koncernu do Ammono, a tym samym legitymizację Spółki na rynkach międzynarodowych. Początkowo udziały zagranicznego partnera były na poziomie 12%, by stopniowo ulec zwiększeniu do ok. 30%. Należy podkreślić, że udział kapitałowy japońskiego partnera nie daje mu uprzywilejowanej pozycji w Spółce. Przez pewien czas przedstawiciel japońskiego koncernu był członkiem zarządu Ammono Sp. z o.o., jednak nie angażował się w działalność operacyjną.

W przypadku Medicalgorithmics, jednym z dwóch funduszy inwestycyjnych zaangażowanych w spółce jest New Europe Ventures, LLC, USA. Posiada on aktualnie mniejszościowy udział w jej kapitale (poniżej 30%). W 2008 r. członkowie zarządu Medicalgorithmics prowadzili negocjacje z amerykańską firmą Bioheart negocjacje, dotyczące przejęcia polskiej spółki przez tę firmę. Faktycznie wiązałyby się to ze sprzedażą wszystkich udziałów i wyjściem dotychczasowych właścicieli ze spółki. Negocjacje trwały zaledwie trzy miesiące i nie przyniosły zadawalającego rezultatu. To jednak wskazuje, że taki wariant internacjonalizacji należy uwzględnić jako realną opcję także dla polskich młodych, innowacyjnych firm.

Mimo krótkiego stażu w działalności gospodarczej, Medicalgorithmics posiada od końca 2008 r. spółkę na rynku amerykańskim Medicalgorithmics LLC, z siedzibą w Nowym Jorku. Jej utworzenie było wynikiem zaangażowania się w procedurę certyfikatu dopuszczenia do obrotu Systemu PocketECG przed amerykańską agencją rządową – Food and Drug Administration (FDA). Zgodnie z obowiązującymi przepisami, firma ubiegająca się o certyfikat musi być reprezentowana przez podmiot zarejestrowany na terenie USA. Ponadto, amerykańska spółka przedstawicielska jest także wykorzystywana do kontaktów z potencjalnymi inwestorami i partnerami biznesowymi.

W chwili obecnej Apeiron Synthetics nie posiada ani zagranicznych udziałowców, ani własnych oddziałów i filii za granicą. Jednak doświadczenia we współpracy z amerykańskimi koncernami farmaceutycznymi, chemicznymi i innymi partnerami biznesowymi wskazują na potrzebę utworzenia oddziałów/przedstawicielstwa. Oczekuje się, że wzmocni to wizerunek firmy oraz ułatwi kontakty z partnerami biznesowymi na tym wymagającym rynku. Z tego względu Apeiron planuje utworzenie przedstawicielstwa w USA w ciągu najbliższych kilkunastu miesięcy.

j) Stosowane formy internacjonalizacji – podsumowanie

Przedstawiona w niniejszym rozdziale analiza potwierdza ogólną tezę o dużej aktywności młodych, innowacyjnych firm na rynkach międzynarodowych. Ta aktywność może wynikać z przyjęcia przemyślanej, długofalowej strategii założycieli. W znacznej mierze jest też koniecznością. Po prostu, bez zagranicznej aktywności w różnych formach, młoda, innowacyjna firma nie może rozwinąć skrzydeł. Jak wskazywaliśmy w Rozdziale I, nie jest to wyłącznie polska specyfika, gdyż występuje w innych krajach.

Jednocześnie dane w przeglądowej Tabeli 4 ilustrują daleko idące zróżnicowanie stosowanych form oraz różne znaczenie tych form dla funkcjonowania i perspektyw rozwojowych badanych spółek (linią pogrubioną zaznaczono formy o kluczowym znaczeniu, a przerywaną te, które są planowane do wdrożenia w najbliższych kilku-, kilkunastu miesiącach). Niewątpliwie dla każdej z tych spółek kluczowe znaczenie miało zainicjowanie sprzedaży na rynkach międzynarodowych, ze względu na niewielkie bądź praktycznie żadne zainteresowanie ich ofertą ze strony rodzimego przemysłu. Dla Ammono i Medicalgorithmics kluczowe znaczenie miało zapewnienie ochrony własności intelektualnej w systemie międzynarodowym. Najmłodsza spółka Apeiron Synthetics znajdu-

je się w fazie przygotowań do zainicjowania tego procesu.

Warto też zwrócić uwagę na ewidentne różnice, dotyczące innych kluczowych form dla poszczególnych spółek. Dla Ammono zasadnicze znaczenie miało podjęcie długofalowej współpracy badawczo-rozwojowej z wiodącym japońskim koncernem już w 2000 r. Dla Medicalgorithmics – spółki działającej w sektorze usług medycznych – istotne znaczenie miało uzyskanie certyfikatu FDA, co pozwoliło na uruchomienie sprzedaży na wiodącym rynku amerykańskim³⁰. Natomiast dla Apeiron Synthetics start do innowacyjnego biznesu był możliwy, dzięki uzyskaniu licencji na wytwarzanie katalizatorów metatezy olefin od międzynarodowego koncernu farmaceutycznego. Mimo, że zarówno Ammono, jak i Medicalgorithmics mają zagranicznych, mniejszościowych udziałowców o zbliżonym poziomie kontroli kapitału (ok. 30%), to funkcja tego zaangażowania kapitałowego jest zasadniczo odmienna. Dla Ammono było to przejawem chęci zacieśnienia długofalowej współpracy badawczo-rozwojowej z japońskim koncernem, natomiast dla Medicalgorithmics otwierało to możliwość pozyskania finansowania prac wdrożeniowych oraz dostęp do biznesowego know-how, tak potrzebnego w planowanym dynamicznym rozwoju spółki.

Istotne zróżnicowanie stosowanych form internacjonalizacji rodzi daleko idące implikacje, zarówno dla kadry kierowniczej młodych innowacyjnych firm, jak i wspierających je instytucji otoczenia biznesu i agend rządowych. Dla tych pierwszych ważne będzie szczegółowe rozpoznanie relacji między formami i celami, jakie firmy te zamierzają osiągnąć w wyniku podjętych działań na rynkach międzynarodowych (por. Rozdział I, p. 5). Z drugiej strony, wdrażane przez instytucje otoczenia biznesu i agendy rządowe instrumenty wsparcia powinny uwzględniać występujące zróżnicowanie form internacjonalizacji, co wskazuje, że powinny to być instrumenty „szyte na jedną miarę”, dostosowane do zróżnicowanych potrzeb młodych, innowacyjnych firm, wynikających ze specyfiki branży, specyfiki poszczególnych form oraz zróżnicowanego poziomu dotychczasowej aktywności na rynkach międzynarodowych.

³⁰ Rynek amerykański jest atrakcyjny dla Medicalgorithmics nie tylko ze względu na liczbę i poziom dochodów ludności. Ważne znaczenie ma fakt, że usługi zdalnego monitoringu pracy serca, wykorzystujące technologię firmy, są refundowane w amerykańskim systemie opieki zdrowotnej.

Tabela 4. Wykorzystanie form internacjonalizacji w działalności operacyjnej przez młode, innowacyjne firmy objęte badaniem.

Nazwa firmy	Ammono	Medicalgorithmics	Apeiron
Data powstania	1999	2005	2008
Międzynarodowa ochrona patentowa wynalazków	██████████	██████████	---
Międzynarodowa rejestracja znaków towarowych	██████████		--
Certyfikaty, dopuszczenie do obrotu na rynkach zagranicznych	---	██	
Domena zagraniczna typu .com, strona www w językach obcych	██████████	██████████	██████████
Udział w międzynarodowych specjalistycznych targach, konferencjach, stowarzyszeniach	██████████	██████████	██████████
Sprzedaż gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów	██	██	██████████
Eksport usług	██████████	---	
Import gotowych wyrobów, materiałów i podzespołów	██████████	██	██
Import usług	██████████		---
Zatrudnienie (w różnych formach) zagranicznego personelu	---		
Udzielenie licencji na chronione rozwiązanie zagranicznemu podmiotowi			
Uzyskanie licencji na chronione rozwiązanie od zagranicznego podmiotu			██████████
Międzynarodowa współpraca w sferze B+R	██████████		██████████
Międzynarodowa współpraca w dziedzinie produkcji	---		
Międzynarodowa współpraca w dziedzinie marketingu i dystrybucji	---	██	
Zaangażowanie kapitałowe zagranicznego inwestora w innowacyjnej firmie (w kraju)	██████████	██████████	
Tworzenie przedstawicielstw i oddziałów za granicą		██████████	---
Tworzenie zagranicznych przedsiębiorstw afiliowanych o kapitale mieszanym (joint venture)			
Tworzenie filii zagranicznej o 100% kontroli własności			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od członków kierownictwa/założycieli badanych firm.



ROZDZIAŁ 3
Wnioski z analizy studiów przypadku:
doświadczenia, trudności
oraz praktyczne kwestie,
z jakimi borykają się innowacyjne firmy
w procesie internacjonalizacji

3.1. Wprowadzenie

Przedstawiciele analizowanych firm zgodnie podkreślali pozytywne efekty ich aktywności na rynkach międzynarodowych, jako warunku koniecznego dla powstania i rozwoju innowacyjnych biznesów. Przeprowadzone wywiady pozwoliły zidentyfikować interesujące doświadczenia, jakie kadry kierowniczej udało się zebrać w omawianej dziedzinie oraz bariery i trudności – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne (np. brak kwalifikacji). Liderzy badanych firm byli także proszeni o przedstawienie rad i wskazówek dla adeptów innowacyjnego biznesu, a także rekomendacji, dotyczących kierunków i instrumentów wsparcia procesu internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm.

3.2. Interesujące doświadczenia zebrane w procesie internacjonalizacji

Pierwsza grupa doświadczeń dotyczyła specyfiki procesu negocjacyjnego w kontaktach międzynarodowych, zwłaszcza z dużymi, międzynarodowymi koncernami, czego doświadczyli przedstawiciele Apeiron Synthetics. W praktyce okazywało się, że jest to proces długotrwały, ze względu na wieloszczeblowy sposób podejmowania decyzji oraz zaangażowanie prawników i konsultantów. Wbrew obiegowym sądom o ich dużej sprawności i dobrej organizacji, we współpracy z dużymi koncernami trzeba się uzbroić w cierpliwość.

Podstawowym doświadczeniem, z jakim zetknęli się założyciele Ammono w trakcie negocjacji aliansu strategicznego z japońskim koncernem, były różnice kulturowe, na które nakładały się bariery językowe. To z kolei rodziło brak zaufania i nieporozumienia między stronami. Bardzo złożony był też proces uzgadniania decyzji, w ramach wieloszczeblowej struktury korporacji japońskiej, gdzie nie do końca dla nich było wiadomo, kto i na jakim szczeblu podejmuje ostateczne decyzje. Równie istotna była bariera językowa. Początkowo prowadzono rozmowy i przygotowywano dokumenty w języku angielskim. W późniejszym okresie, bardziej efektywne okazało się prowadzenie negocjacji po polsku i japońsku, co było możliwe, dzięki znalezieniu dobrego tłumacza. Odegrał on istotną, konstruktywną rolę w negocjacjach, gdyż doskonale znał kontekst kulturowy obydwu krajów i tłumaczył rozmowy z dużym wyczuciem tego kontekstu.

Interesującym doświadczeniem dla zarządu Medicalgorithmics były negocjacje prowadzone z amerykańską firmą Bioheart, dotyczące przejęcia polskiej spółki przez tę firmę. Trwały one zaledwie 3 miesiące i zakończyły się fiaskiem, ale pozwoliły uzyskać wartościowe know-how, dotyczące takiej opcji realizacji dochodów z prowadzenia firmy high-tech.

Przedstawiciele badanych firm, wskazywali zarówno na pozytywne, jak i negatywne doświadczenia w korzystaniu z usług doradców, konsultantów, prawników, itp. W przypadku Ammono, w początkowym etapie negocjacji (1999 r.), prawnicy wynajęci przez stronę japońską omal nie pogrzebali całego projektu, narzucając drakońskie warunki. Tymczasem udziałowcy Ammono początkowo byli na straconej pozycji, gdyż sami prowadzili negocjacje, nie dysponując środkami finansowymi na fachową obsługę prawną. Pomógł tu szczęśliwy zbieg okoliczności, gdy poznali prawnika – partnera w wiodącej międzynarodowej kancelarii, działającej w Polsce. Prawnik ten zainteresował się projektem i zdecydował się go wspierać, oferując w początkowej fazie nieodpłatną obsługę prawną.

Brak satysfakcji z jakości dostępnych na rynku międzynarodowym usług doradczych może prowadzić do decyzji o realizacji nawet skomplikowanych procedur we własnym zakresie. Tak było w przypadku Medicalgorithmics, gdzie proces przygotowania dokumentów do certyfikacji wyrobów okazał się bardzo trudny zarówno na rynku UE, jak i w USA. Na początku firma korzystała z usług krajowych i zagranicznych konsultantów, wyspecjalizowanych w tej dziedzinie. Jednak poziom oferowanych usług okazał się niezadawalający i wtedy firma zdecydowała się przeprowadzić wspomniane procedury samodzielnie, uznając także, że zdobycie takiego specjalistycznego know-how może się okazać istotne w przyszłości i zasadniczo zwiększa wartość firmy.

Doświadczenia Ammono wskazują, jak bardzo istotne jest rozpoznanie specyfiki branży, a w tym specyfiki działania w bardzo wąskich specjalnościach w skali międzynarodowej. Takim doświadczeniem było zderzenie z międzynarodowymi zasadami postępowania w odniesieniu do wyrobów o podwójnym zastosowaniu: cywilnym i militarnym, a także koniecznością wdrożenia niezbędnych procedur, sprawdzających zagranicznych odbiorców.

3.3. Występujące bariery w procesie internacjonalizacji

Przedstawiciele badanych firm byli pozytywnie nastawieni do angażowania się w operacje międzynarodowe, zaś napotkanych problemów i trudności nie traktowali jako „zaporowych”. Podkreślali natomiast podstawowe trudności, wynikające z określonej fazy rozwojowej firm high-tech, w jakiej się znajdują. Z jednej strony pozytywnym zjawiskiem jest duży bądź bardzo duży popyt na ich wyroby w skali międzynarodowej. Jednak, aby doprowadzić do ich zastosowania w produkcji, potrzebne są długotrwałe testy i badania prowadzone w ścisłej współpracy z potencjalnymi odbiorcami. Z drugiej strony firmy stoją wobec poważnego wyzwania po stronie podaży – stworzenia bazy produkcyjnej, która pozwoliłaby na zaspokojenie rosnącego popytu: od małej do – z czasem – dużej i bardzo dużej skali. Działania po stronie popytowej i podażowej wymagają czasu oraz nakładów finansowych. To z kolei wymaga znaczących, zewnętrznych źródeł finansowania, do momentu, gdy bieżące koszty i nakłady inwestycyjne będą mogły być pokryte wpływami z zysku.

Jeśli chodzi o bariery dotyczące samego procesu internacjonalizacji, to przede wszystkim wskazywano bariery kompetencyjne, dotyczące przygotowania, a następnie negocjacji bardziej złożonych, kontraktowych form internacjonalizacji. Z tym wiąże się kwestia umiejętności doboru, a następnie korzystania z usług konsultantów, doradców, prawników, itp. W niektórych dziedzinach, jak np. międzynarodowa ochrona patentowa czy udział w branżowych konferencjach oraz targach, istotną barierą są wysokie koszty z tym związane.

3.4. Rady i sugestie dla młodych adeptów innowacyjnego biznesu

Właściciele, a jednocześnie członkowie kierownictwa, badanych firm przekazali pewne wskazówki dotyczące ogólnej strategii tworzenia i rozwijania innowacyjnych firm, cech i umiejętności, jakie powinni zdobyć ich liderzy, jak również wskazywali na konkretne problemy, na jakie trzeba zwrócić uwagę w procesie internacjonalizacji.

Jeśli chodzi o kwestie natury ogólnej, dotyczące uruchomienia i prowadzenia innowacyjnego biznesu, zwracano uwagę na następujące aspekty:

- Należy patrzeć długofalowo i nie kierować się krótkookresowymi efektami finansowymi.

- Trzeba mieć determinację i wiarę w merytoryczną wartość i powodzenie realizowanego projektu. Wtedy jest szansa, że inni także uwierzą.
- W działaniu ważna jest także konsekwencja i odporność na trudności i porażki.
- Inicjatorzy innowacyjnych przedsięwzięć muszą się liczyć z bardzo dużymi nakładami pracy – po kilkanaście godzin dziennie i to przez dłuższy okres, zanim pojawią się pierwsze efekty.
- Ważna jest także mobilność. Przykładowo, założyciel Apeiron Synthetics bez wahania przeniósł się z Warszawy do Wrocławia w momencie, gdy Wrocławski Park Technologiczny zaproponował mu atrakcyjne warunki rozwoju biznesu.
- Niezależnie od wysokich kwalifikacji i poziomu wiedzy w określonej dyscyplinie, inicjatorzy innowacyjnych przedsięwzięć powinni posiadać umiejętność inspirowania ludzi do kreatywnej i produktywnej pracy w zespole.

Liczy się także umiejętność pogodzenia życia prywatnego z biznesem. Niezależnie od trudności i barier, jakie napotykać inicjatorzy innowacyjnych start-up'ów w Polsce, członkowie kierownictw badanych firm wskazywali potrzebę „orientacji przedsiębiorczej w działaniu”, a więc postawy innowacyjnej (w szerszym kontekście prowadzenia biznesu), proaktywnej, a także akceptującej ryzyko. To pozwala umiejętnie wykorzystać szczególne możliwości i szanse, jakie stoją przed młodymi przedsiębiorcami technologicznymi w naszym kraju. W dziedzinie finansowania może to być np. umiejętne łączenie środków zagranicznych inwestorów strategicznych, a jednocześnie możliwości w ramach różnych programów dofinansowanych ze środków UE. Potrzebna jest zatem otwartość na instytucje i instrumenty wsparcia, zwłaszcza umiejętność aplikowania i korzystania ze środków UE, w ramach różnorodnych projektów, wspierających działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

Wspomniana orientacja przedsiębiorcza może także polegać na umiejętnym łączeniu możliwości zbytu w skali międzynarodowej z wykorzystaniem polskiego potencjału naukowego, a także dostępności w naszym kraju wysokiej klasy specjalistów, np. w dziedzinie technologii informacyjnych. Na takiej synergii bazują zresztą modele biznesowe wszystkich trzech badanych firm.

Jeśli chodzi o konkretne wskazówki i rady, odnoszące się do samego procesu internacjonalizacji, ankietowani liderzy firm zwracali uwagę

jeszcze przed uruchomieniem własnego biznesu. Taką możliwość miał założyciel Medicalgorithmics na dwa lata przed uruchomieniem firmy, uczestnicząc w programie szkoleniowym nt. komercjalizacji technologii, z udziałem amerykańskiego partnera. Z kolei założyciel Apeiron Synthetics uczestniczył z powodzeniem w dwóch międzynarodowych konkursach dla innowacyjnych start-up'ów. Bezcenna umiejętność, jaką zdobywa się uczestnicząc w tego typu programach, dotyczy techniki prezentacji zaawansowanych techniczologicznie projektów dla potencjalnych inwestorów, zgodnie ze standardami i oczekiwaniami na danym rynku, zwłaszcza USA.

Liderzy badanych firm zwracali uwagę, że już w fazie koncepcyjnej należy zadbać o zapewnienie ochrony patentowej na wiodących rynkach. Bez tego trudno przejść do fazy wdrożenia projektu, bazującego na zaawansowanych technologiach.

3.5. Kierunki i formy wsparcia procesu internacjonalizacji

Praktyczne doświadczenia trzech innowacyjnych firm prezentowane w Rozdziale II i III w pełni potwierdzają ogólnoświatowe tendencje omówione w Rozdziale I. Działalność gospodarcza w obszarze zaawansowanych technologii już w fazie początkowej wymaga aktywnego wyjścia na rynki zagraniczne. Realizuje się to często poprzez zaawansowane formy (umowy kooperacyjne, licencyjne, tworzenie oddziałów i filii za granicą), z którymi typowe przedsiębiorstwa w sektorze MŚP stykają się dopiero po wielu latach zbierania doświadczeń na rynkach zagranicznych w ramach stosunkowo prostych operacji eksportowo/importowych. Liderom innowacyjnych firm przychodzi zderzyć się ze specyfiką zaawansowanych form współpracy międzynarodowych w bardzo trudnym, początkowym okresie funkcjonowania firmy. Mamy wtedy zazwyczaj do czynienia z kumulacją trudności i zagrożeń związanych z komercjalizacją technologii oraz znalezieniem źródeł finansowania na pokrycie znaczących kosztów prac wdrożeniowych.

W tej sytuacji instytucje wspierające młode, innowacyjne firmy, powinny tak dostosować konkretne programy pomocy, by problematyka aktywności międzynarodowej, krótko po uruchomieniu, zajmowała poczesne miejsce w tych programach (opracowanie strategii i biznesplanu, pomoc w nawiązaniu kontaktów, międzynarodowa ochrona patentowa, tworzenie filii i oddziałów za granicą, itp.). Co więcej, problematyka

operacji międzynarodowych powinna być także obecna w programach adresowanych do kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców (promocja przedsiębiorczości akademickiej, programy edukacyjne w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości w szkołach wyższych, programy szkoleniowo-doradcze dla kadry naukowej i doktorantów³¹).

Jeśli chodzi o konkretne rekomendacje liderów badanych firm, wskazali oni na potrzebę wsparcia w zakresie opracowania strategii internacjonalizacji, stanowiącej integralną część biznesplanu czy też programu rozwoju innowacyjnej firmy. Oprócz bezpośredniej pomocy w tym zakresie, pożądane byłyby działania pośrednie, skierowane na podwyższenie kwalifikacji konsultantów i doradców biznesowych w zakresie problematyki umiędzynarodowienia. Kluczowym elementem takiej strategii jest analiza rynków międzynarodowych. W wielu branżach, opartych na zaawansowanych technologiach, informacje rynkowe są bardzo trudno dostępne, jeśli wręcz niemożliwe do samodzielnego pozyskania. W takiej sytuacji, podstawowym źródłem danych są raporty przygotowywane przez uznane, wyspecjalizowane agencje badania rynku. Są to jednak opracowania bardzo drogie i stąd rekomendacja, by wsparcie w opracowaniu strategii internacjonalizacji obejmowało także pokrycie kosztów zakupu płatnych raportów badania rynków.

Konkretne rekomendacje dotyczyły wsparcia w zakresie szczególnie trudnych przejawów aktywności międzynarodowej. Zaliczyć do nich należy działania w zakresie międzynarodowej ochrony własności intelektualnej, gdzie konkretny program wsparcia został już uruchomiony³²

Jednakże w wielu wyspecjalizowanych obszarach zaawansowanych technologii, aby w sposób właściwy zapewnić ochronę w systemie międzynarodowym, konieczne jest zaangażowanie zagranicznych prawników i rzeczników patentowych. Ich usługi są bardzo drogie, co w sytuacji młodej firmy stanowi podstawową barierę. Program wsparcia międzynarodowej ochrony własności intelektualnej powinien stwarzać możliwość finansowania wspomnianych, specjalistycznych usług. Inną, dosyć trudną operacją wymagającą wsparcia, jest tworzenie filii i oddziałów za granicą, co wiąże się z realizacją określonych procedur

³¹ Warto podkreślić, że zarówno dr M. Bieniek (Apeiron Synthesis), jak i dr M. Dziubiński (Medicalgorithmics) uczestniczyli w programie Innovator, zorganizowanym przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej (FNP) w latach 2008-2009, który obejmował szkolenie, doradztwo i wsparcie finansowe dla kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców akademickich.

³² Mowa tu o Programie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Patent PLUS. Wsparcie patentowania wynalazków”, który obejmuje wsparcie dla uzyskiwania ochrony patentowej wynalazków, powstających w jednostkach naukowych. Program obejmuje swoim zasięgiem zgłoszenia krajowe, regionalne (w tym europejskie), a także procedurę międzynarodową. Dodatkowym elementem Programu jest podniesienie świadomości kadry B+R w zakresie znaczenia ochrony własności przemysłowej dla komercjalizacji nowoczesnych rozwiązań oraz ułatwienie jednostkom naukowym pozyskiwania w tym celu partnerów biznesowych.

oraz z poniesieniem znaczących kosztów na założenie zagranicznego podmiotu.

Wśród kluczowych form internacjonalizacji, wykorzystywanych przez młode, innowacyjne firmy, znacząca rolę odgrywają złożone umowy licencyjne i kooperacyjne, regulujące długofalową współpracę z partnerami zagranicznymi, w tym wchodzenie z nimi w alianse strategiczne. Potrzebna jest tu zarówno wiedza na styku kwestii technologicznych, finansowych i prawnych, jak i umiejętności prowadzenia negocjacji międzynarodowych z uwzględnieniem różnic kulturowych, zwłaszcza, gdy dotyczą one partnerów odległych w sensie geograficznym i kulturowym. Z tym wiąże się także umiejętność doboru konsultantów i doradców prawnych, a następnie efektywnego korzystania z ich usług. Służyć temu powinny specjalistyczne szkolenia i warsztaty przeznaczone dla innowacyjnych przedsiębiorców.

Wśród „miękkich” kompetencji przedstawiciele badanych firm zgodnie podkreślali znaczenie profesjonalnej prezentacji projektów technologicznych, według standardów obowiązujących na rynkach międzynarodowych, a zwłaszcza w USA. Oprócz wspierania uczestnictwa młodych naukowców w międzynarodowych konkursach, warto w pierwszej kolejności włączyć tę problematykę do programów szkoleniowych dla innowacyjnych przedsiębiorców realizowanych w kraju.

Liderzy innowacyjnych przedsiębiorstw wskazywali także na potrzebę pomocy w docieraniu do potencjalnych partnerów i kontrahentów zagranicznych. W wielu dziedzinach taką sprawdzoną formą jest udział w prestiżowych, międzynarodowych konferencjach, sympozjach i specjalistycznych targach branżowych. Udział w takich imprezach stanowi swoiste wyróżnienie i podkreśla pozycję firmy na rynku. Wiąże się też z dużym wysiłkiem związanym z przygotowaniem profesjonalnego wystąpienia. Z tego względu, wskazane byłoby wsparcie, polegające na dofinansowaniu uczestnictwa w wybranych, prestiżowych konferencjach dla przedstawicieli innowacyjnych firm. W działalność promocyjną, ułatwiającą innowacyjnym przedsiębiorcom dotarcie do zagranicznych partnerów i kontrahentów, mogłyby się włączyć Konsulaty i Ambasady RP w wiodących krajach zachodnich. Przykładem może tu być robocza konferencja zorganizowana w czerwcu 2011 r. na temat współpracy naukowo-technicznej, w której uczestniczył przedstawiciel Apeiron Synthesis.

Powyższe przykłady form wsparcia procesu internacjonalizacji, reko- 59

mendowanych przez przedstawicieli trzech badanych firm, z pewnością nie wyczerpują katalogu możliwych działań w tym zakresie. Dla opracowania kompleksowego programu wsparcia celowe wydaje się uwzględnienie doświadczeń i dobrych praktyk wiodących krajów. W ostatnim okresie obserwujemy na świecie rosnące zainteresowanie tą problematyką, co owocuje podjęciem wielu ciekawych inicjatyw. Ścisła zależność między innowacyjną przedsiębiorczością a internacjonalizacją wskazuje na potrzebę zintegrowanego podejścia w kształtowaniu polityki gospodarczej, a także ścisłej współpracy między agendami rządowymi i samorządowymi, odpowiedzialnymi za realizację długofalowej strategii w obydwu dziedzinach³³.

.....
³³ Kwestia kształtowania spójnej polityki w sferze innowacyjności i internacjonalizacji wykracza poza rami niniejszego opracowania. Warto jednak podkreślić, że autorzy najnowszych badań na temat internacjonalizacji firm MŚP, zrealizowanych na zlecenie Komisji Europejskiej, rekomendują nawet połączenie obydwu obszarów w ramach jednej agendy rządowej. Por. *Internationalization of European SMEs. Final Report, European Union, Bruksela, 2010, s. 72.*

Bibliografia

1. P. Braunerhjelm, Z.J. Acs, D.B. Audretsch, B. Carlsson: *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, Small Business Economics, 2010, Vol. 34, s. 105-125.
2. E. Carmel, C. de Fontenay: *Issues Facing Israeli High Tech Firms As They Internationalize: The Case Of R&D Location*, December 2001. Materiał niepublikowany.
3. H. Chesbrough: *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
4. J. Cieślak: *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, III wyd., Warszawa 2010.
5. J.H. Dunning, S.M. Lundan: *Multinational Enterprises And The Global Economy*, Second Edition, 2008, Edward Elgar, Cheltenham.
6. E. Enkel, O. Gassmann: *Creative imitation: exploring the case of cross-industry innovation*, R&D Management. Oxford: Jun 2010. Vol. 40, Iss. 3; pg. 256-270.
7. A. Filipescu, A. Rialp, J. Rialp: *Internationalisation and Technological Innovation: Empirical Evidence on Their Mutual Relationship*, D. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 2009, Vol. 20, 125-154.
8. P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropega: *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
9. *Internationalization of European SMEs*. Final Report, European Union, Bruksela 2010.
10. A. Kudina, G.S. Yip, H.G. Barkema (2008): *Born Global, Business Strategy Review*, 19(4), s. 38–44.
11. K.B. Matusiak (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2010, SOOiPP, Warszawa 2010.
12. K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
13. G.S. Mort, J. Weerawardena: *Networking capability and international entrepreneurship; How networks function in Australian born global firms*, International Marketing Review, 2006, Vol. 23, 5, s. 549-572.
14. P. Mustar, M. Renault, M.G. Colombo, E. Piva, M. Fontes, A. Lockett: *Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy*. Research Policy, 2006, Vol. 35, 289-308.

15. A. O'Cass, J. Weerawardena: *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization*, European Journal of Marketing, Vol. 43 No. 11/12, 2009, s. 1325-1348.
16. Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie trzecie. OECD/ Eurostat, 2005, Warszawa, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
17. A. Rickne, S. Jacobsson.: *New technology-based firms in Sweden – A study of their direct impact on industrial renewal*. Economics of Innovation and New Technologies, 1999, Vol. 3, s. 197-223.
18. F.R. Root: *Entry Strategies for International Markets*, John Wiley & Sons, San Francisco 1994.
19. R.M. Salomon, J.M. Shaver: *Learning by Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation*. Journal of Economics & Management Strategy, 2005, Vol. 14(2), s. 431-460.
20. P. Samuelson, S. Scotchmer: *The Law and Economics of Reverse Engineering*, Yale Law Journal, April 2002, 1575-1663.
21. UNIDO, *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)*, Vienna 2008.
22. L.S. Welch, G.R.G. Benito, B. Petersen: *Foreign Operation Methods. Theory, Analysis, Strategy*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.
23. K. Witek-Hajduk: *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2010.

OBJECTIVES, FORMS AND TECHNIQUES OF INTERNATIONALIZATION OF YOUNG INNOVATIVE FIRMS

The study outlines key characteristics of internationalization process of young innovative process. In the first Chapter the role of internationalization for growth and success of young innovative firms is being discussed. The analysis includes the position of young innovative firms on international markets, motives of internationalization at the early growth stage, description and classification of various forms of internationalization as well as interlinkages between innovativeness and internationalization.

In the second Chapter we present three case studies of Polish young innovative firms. The analysis include the role of international links as a catalyst for launching a new high-tech company and diversified forms of internationalization used by the three innovative firms under consideration. In the third Chapter we discuss the practical experiences as well as barriers encountered by the young innovative firms while conducting international operations, followed by some lessons for the forthcoming innovative start-up's as well as general recommendations regarding the directions of support in order to speed up the internationalization process of young innovative firms.

The concluding arguments point to the strong interlinkages between innovation and internationalization, having important implications for managers of innovative firms, as well as, support institutions and policymakers.

Wykaz diagramów i tabel

Diagram 1. Zależności między innowacyjnością a innowacyjnością młodych firm.

Tabela 1. Formy internacjonalizacji według sposobu regulacji relacji między partnerami.

Tabela 2. Formy a kluczowe motywy internacjonalizacji młodych, innowacyjnych firm.

Tabela 3. Charakterystyka innowacyjnych firm objętych badaniem.

Tabela 4. Wykorzystanie form internacjonalizacji w działalności operacyjnej przez młode, innowacyjne firmy objęte badaniem.

Autorzy

prof. dr hab. Jerzy Cieślik – absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS / SGH/ (1971), doktor nauk ekonomicznych (1976), doktor habilitowany nauk ekonomicznych (1988). Członek założycielskiego Komitetu Narodowego AIESEC Polska w latach 1971-1973.

W latach 1971-1990 był pracownikiem naukowo-dydaktycznym SGPiS (SGH). W latach 1983-1989 łączył działalność naukową z pracą w charakterze konsultanta w krajach Afryki i Azji, działając na zlecenie organizacji międzynarodowych: UNIDO, UN Centre on Transnational Corporations oraz World Tourism Organization. Realizowane projekty dotyczyły usprawnienia procesu transferu technologii do krajów słabo rozwiniętych i wzmocnienia pozycji tych ostatnich w negocjacjach z zagranicznymi inwestorami.

W latach 1990-2003 był współzałożycielem, a w okresie 1996-2000 Prezesem Zarządu Ernst & Young w Polsce. Zajmował się budową od podstaw struktur organizacyjnych Ernst & Young w Polsce. Jest licencjonowanym doradcą podatkowym.

Od 2004 roku jest profesorem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Specjalizuje się w dziedzinie ambitnych form przedsiębiorczości (przedsiębiorczości technologicznej, międzynarodowej, w przemyśle kreatywnych). Jest autorem podręcznika „Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes” oraz portalu edukacyjno-doradczego www.cieslik.edu.pl o tym samym tytule.

W 2007 roku prof. Jerzy Cieślik zainicjował ogólnopolski program szkolenia i doradztwa dla wykładowców, wywodzących się głównie z uczelni nieekonomicznych, przygotowujący ich do uruchomienia zajęć dydaktycznych z zakresu innowacyjnej przedsiębiorczości. Pełni funkcję koordynatora ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA).



Opiekun merytoryczny

prof. dr hab. Edward Stawasz – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesor w Katedrze Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Uniwersytetu Łódzkiego. Od szeregu lat współpracuje z instytucjami wspierającymi rozwój innowacji i transfer technologii oraz finansującymi działalność w małych i średnich przedsiębiorstwach jako ekspert oceniający projekty innowacyjne, doradca w zakresie świadczenia usług proinnowacyjnych. Posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie zarządzania innowacjami, transferem i komercjalizacją technologii oraz polityki innowacyjnej. Autor licznych publikacji z zakresu rozwoju MSP, zarządzania innowacjami i polityki innowacyjnej.



SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery¹.

Wzmocnienie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW², uporządko-

¹ Wyniki prac zawiera publikacja – *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 51

² *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 166

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk³, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

skuteczneotoczenie@parp.gov.pl

www.pi.gov.pl/bios

³ <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

