



**ANNA BIAŁEK-JAWORSKA**  
**RENATA GABRYELCZYK**



## **CZY POLSKIE SPÓŁKI START-UP DOJRZAŁY DO INTERNACJONALIZACJI?**

<b>WPROWADZENIE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHARAKTERYSTYKA PRÓBY.....</b>	<b>2</b>
<b>INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W FAZIE START-UP .....</b>	<b>3</b>
<b>ZNACZENIE ZASOBÓW W DECYZJACH O INTERNACJONALIZACJI .....</b>	<b>5</b>
<b>EKSPORT A KOMPONENTY MODELU BIZNESOWEGO.....</b>	<b>8</b>
<b>SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTW START-UP .....</b>	<b>9</b>
<b>ANALIZY BIZNESOWE W DECYZJACH O EKSPORCIE .....</b>	<b>12</b>

## WPROWADZENIE

Raport prezentuje wyniki badania pilotażowego determinant rozwoju i dojrzałości modeli biznesowych polskich spółek start-up na próbie 51 przedsiębiorstw z uwzględnieniem roli eksportu w ich cyklu życia.

W celu uchwycenia różnic w kształtowaniu dojrzałości modeli biznesowych ważne jest przyjęcie kryteriów określających specyfikę badanych firm. W badaniu pilotażowym przyjęto a priori rozróżnienie oparte na czasie prowadzenia działalności gospodarczej. Do grupy **start-up** zakwalifikowano najmłodsze przedsięwzięcia, czyli te, które na rynku działają maksymalnie trzy lata. Przedsiębiorstwa, które utrzymały się dłużej niż 3 lata na rynku, zostały zgrupowane w podpróbie **scale-up**. Przy tym definicja firm *scale-up* nie odnosi się do potencjału wzrostu przedsiębiorstw, a służy jedynie do rozróżnienia czasu istnienia firmy na rynku.

Analizę rozpoczyna charakterystyka próby badawczej ze szczególnym uwzględnieniem specjalizacji, formy prawnej oraz wykorzystania wsparcia instytucji otoczenia biznesu. W dalszej części raportu skoncentrowano się na aspektach internacjonalizacji działalności gospodarczej, kierunkach eksportu oraz kluczowych zasobach w kształtowaniu modelu biznesowego eksporterów z uwzględnieniem fazy cyklu życia. Przyjrano się szansom i zagrożeniom rozwoju eksportu przez przedsiębiorstwa start-up i scale-up oraz częstości dokonywania analiz biznesowych przed podjęciem decyzji o produktach/usług na rynki zagraniczne. Wnioski z przeprowadzonego badania w przypadku rozszerzenia próby badawczej pozwolą na sformułowanie rekomendacji dla młodych przedsiębiorstw rozważających ekspansję międzynarodową, dla instytucji wsparcia rozwoju przedsiębiorczości oraz polityki gospodarczej w zakresie wspierania przedsiębiorczości.

## CHARAKTERYSTYKA PRÓBY

W próbie 51 respondentów zawierającej 26 przedsiębiorstw start-up i 25 przedsiębiorstw scale-up (prowadzących działalność dłużej niż 3 lata) znajduje się 8 eksporterów w fazie start-up (prowadzących działalność co najwyżej 3 lata) oraz 12 eksporterów starszych (scale-up), w tym 42% firm funkcjonujących a rynku od 4-8 lat.

Eksporterzy w fazie start-up specjalizują się w ICT, marketingu internetowym, efektywności energetycznej, nowych technologiach (drukarki 3D), finansach, budownictwie, doradztwie i usługach psychologiczno-terapeutycznych. Natomiast eksporterzy prowadzący działalność dłużej niż 3 lata specjalizują się w branżach: handlowej, budowlanej, elektronicznej, tekstylnej, górniczej, projektowaniu wnętrz, wydawniczej, kontroli jakości, medycznej i produkcji kosmetyków.

Wśród eksporterów w fazie start-up 63% prowadzi działalność w formie spółki kapitałowej (sp. z o.o., SA), a 37% w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Wśród starszych eksporterów (scale-up) 50% stanowią spółki z o. o., a 42% jednoosobowa działalność gospodarcza. Wśród respondentów

scale-up występuje też spółka jawna. 62,5% założycieli eksporterów w fazie start-up ma wykształcenie wyższe zgodne ze specjalizacją spółki, a wśród wspólników 62,5% wykształcenie wyższe techniczne. Tylko 37,5% wspólników ma wykształcenie wyższe ekonomiczne. Wśród starszych eksporterów 58% głównych założycieli ma wykształcenie wyższe zgodne ze specjalizacją spółki, 50% wspólników ma wykształcenie wyższe techniczne, a 42% ekonomiczne .

67% starszym eksporterom podjęcie decyzji o rozpoczęciu prowadzenia działalności zajęło krócej niż rok, a wśród przedsiębiorstw start-up tak szybką decyzję podjęło 50% respondentów. Połowa eksporterów w fazie start-up wykorzystuje w działalności gospodarczej wyniki prac badawczo-rozwojowych / innowacyjne technologie, a wśród starszych eksporterów ma to miejsce w przypadku 58% respondentów.

62,5% eksporterów w fazie start-up w ogóle nie korzysta ze wsparcia instytucji rozwoju przedsiębiorczości, co jednak ulega poprawie z upływem czasu prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród starszych eksporterów jedynie 25% nie skorzystało ze wsparcia instytucji. Większość (75%) eksporterów w fazie scale-up współpracuje z Centrami Transferu Technologii, inkubatorami akademickimi i przedsiębiorczości, Parkami Naukowo-Technologicznymi oraz Venture Capital.

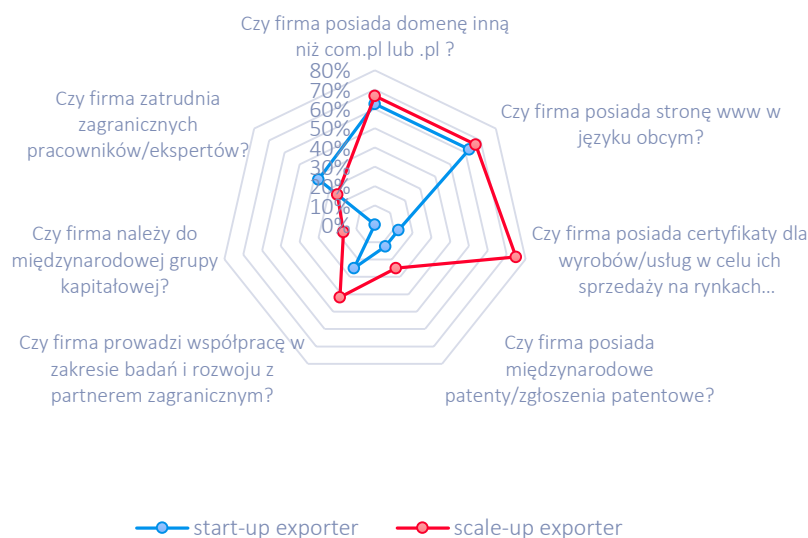
## INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W FAZIE START-UP

Podjęcie decyzji o internacjonalizacji już na początku cyklu życia skłania przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie start-up do kreowania wizerunku firmy w Internecie, przede wszystkim za pośrednictwem strony internetowej w języku obcym i międzynarodowej domeny oraz do rozwoju współpracy zagranicznej w zakresie działalności badawczo-rozwojowej wzmocnionej przez zatrudnianie zagranicznych pracowników i/lub ekspertów (Wykres 1.).

Wykres 1. Zakres prowadzenia działalności międzynarodowej przez przedsiębiorstwa w fazie start-up



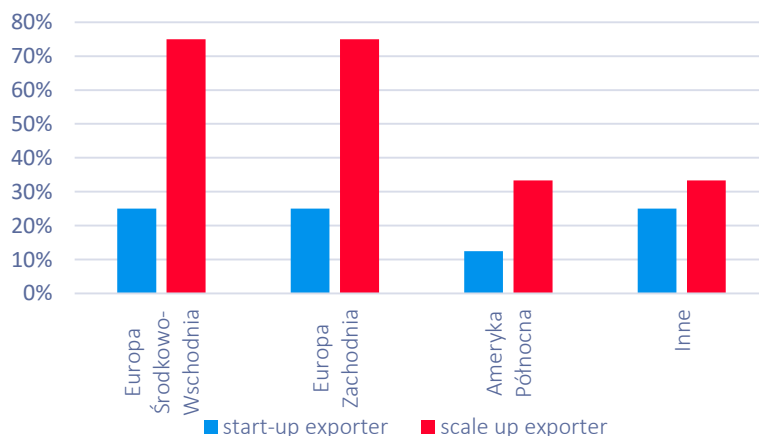
Wykres 2. Zakres prowadzenia działalności międzynarodowej przez eksporterów w fazie start-up i w fazie scale-up



Wraz z czasem prowadzenia działalności eksportowej następuje rozwój działań podejmowanych w kierunku pozyskiwania certyfikatów umożliwiających sprzedaż wyrobów/usług na rynkach zagranicznych oraz ochrony własności intelektualnej poprzez pozyskiwanie międzynarodowych patentów. Zacieśnia się również współpraca zagraniczna w obszarze działalności badawczo-rozwojowej.

Wśród badanych przedsiębiorstw eksportujących produkty/usługi nie występują istotne różnice w kierunkach eksportu. Przedsiębiorstwa młode z grupy start-up eksportują w podobnym stopniu do krajów europejskich jak i na rynki globalne, natomiast wśród starszych przedsiębiorstw dominuje eksport do krajów europejskich.

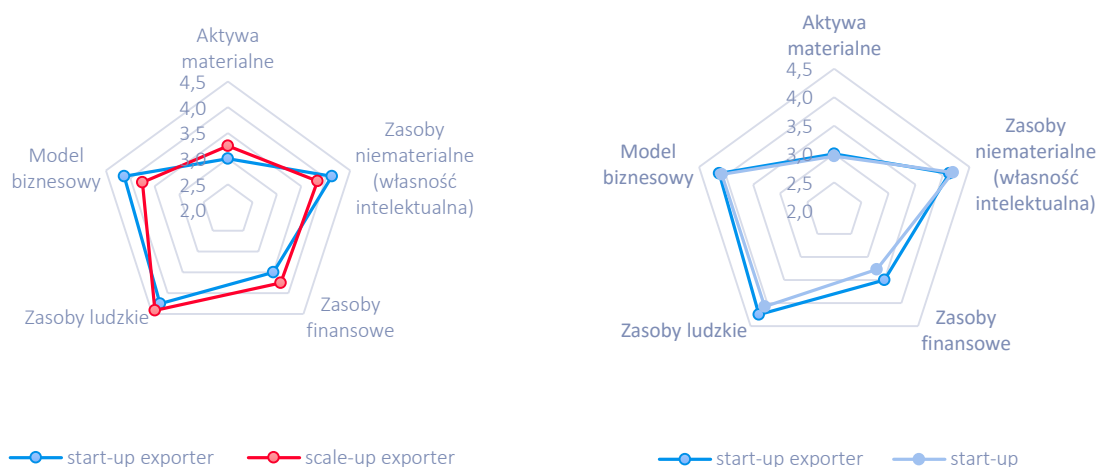
Wykres 3. Kierunki eksportu zależnie od cyklu życia przedsiębiorstwa



## ZNACZENIE ZASOBÓW W DECYZJACH O INTERNACJONALIZACJI

Wyniki analizy znaczenia zasobów dla rozwoju przedsiębiorstw eksportujących wskazują na większą rolę modelu biznesowego oraz aktywów niematerialnych w fazie start-up, co wynika z uwarunkowań prowadzenia biznesu w dobie digitalizacji i gospodarki opartej na wiedzy. Starsi eksporterzy wciąż przypisują duże znaczenie aktywom materialnym i zasobom finansowym.

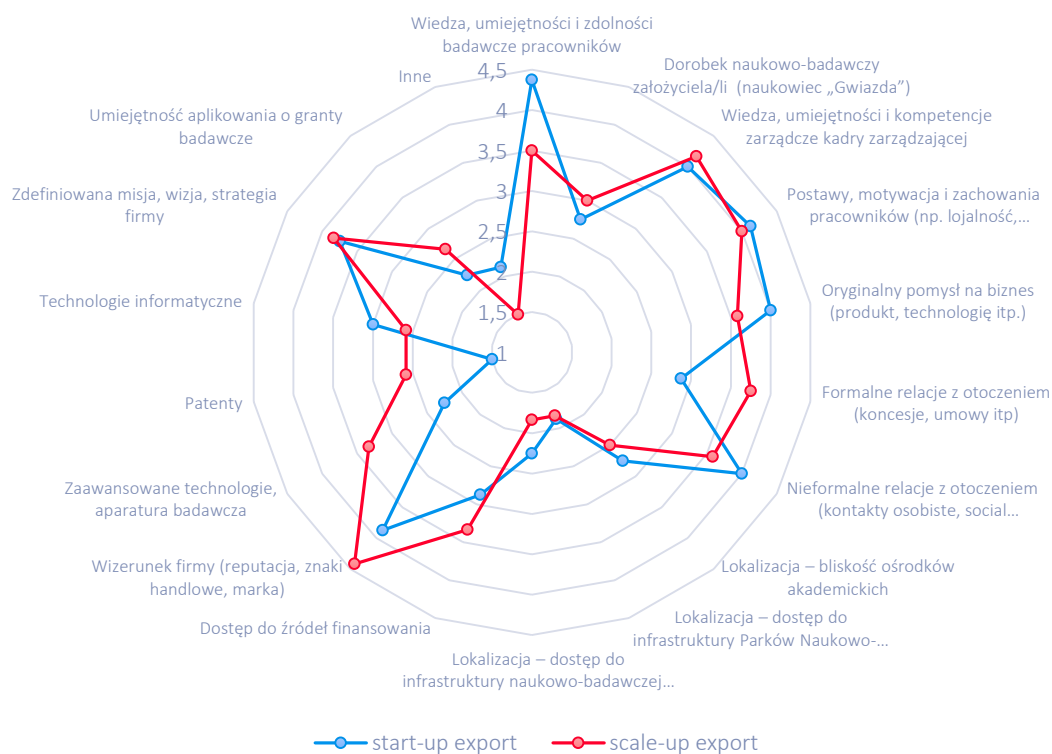
Wykres 4. Znaczenie modelu biznesowego oraz rodzajów zasobów dla rozwoju eksporterów w zależności od cyklu życia



Porównanie eksporterów w fazie start-up do wszystkich respondentów w tej fazie cyklu życia wskazuje na większe znaczenie dostępu do źródeł finansowania przy wejściu na rynki zagraniczne. Wynika to z korzystania przez te przedsiębiorstwa z funduszy podwyższonego ryzyka (seed capital, venture capital), wnoszącym nie tylko środki finansowe, ale też cenne doradztwo, dzięki któremu internacjonalizacja staje się łatwiejsza.

W analizie specyficznych zasobów dla rozwoju przedsiębiorstw eksportujących w cyklu życia można dostrzec ewolucję fundamentów kształtowania modelu biznesowego i kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwa młode w fazie start-up wchodząc na rynki zagraniczne budują swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o wiedzę, umiejętności i zdolności badawcze swoich pracowników, oryginalny pomysł na biznes (oferowany produkt/usługa/technologia), technologie informatyczne oraz nieformalne relacje z otoczeniem oparte na kontaktach osobistych i społecznych (social networking) (Wykres 5.). Wszystkie te elementy są specyficzne dla gospodarki cyfrowej bazującej na wiedzy, kapitale intelektualnym oraz wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dla starszych przedsiębiorstw ukształtowanych jeszcze przed tak silnym jak obecnie wpływem digitalizacji, wciąż duże znaczenie mają formalne relacje z otoczeniem, takie jak koncesje, umowy, dostęp do źródeł finansowania, zaawansowane technologie, aparatura badawcza, patenty. Istotne znaczenie odgrywają również znaki handlowe, marka i reputacja firmy.

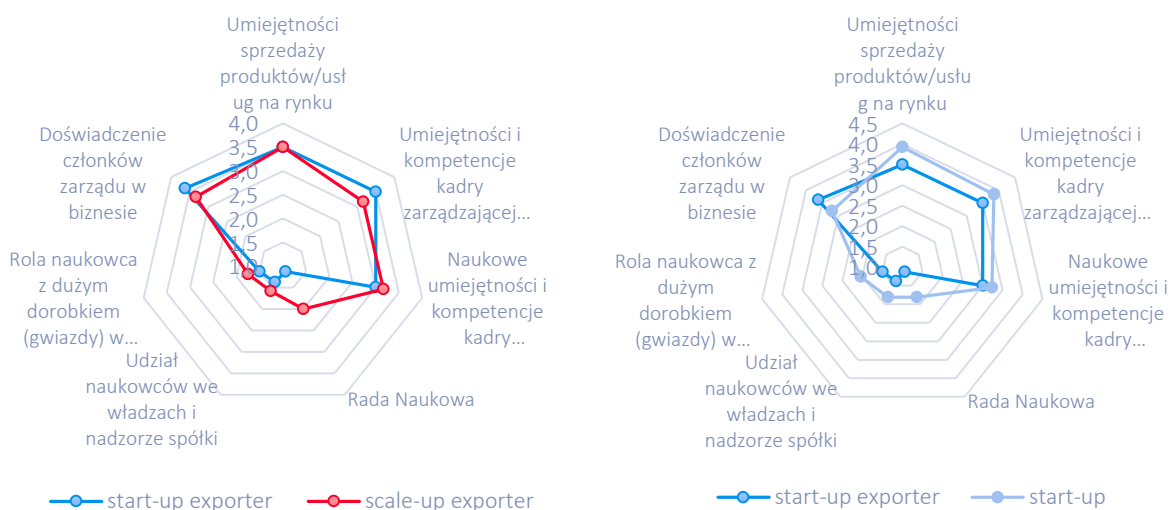
Wykres 5. Znaczenie specyficznych zasobów dla rozwoju przedsiębiorstw eksportujących zależnie od cyklu życia



Wykres 6. Znaczenie elementów kapitału organizacyjnego dla działalności eksportowej

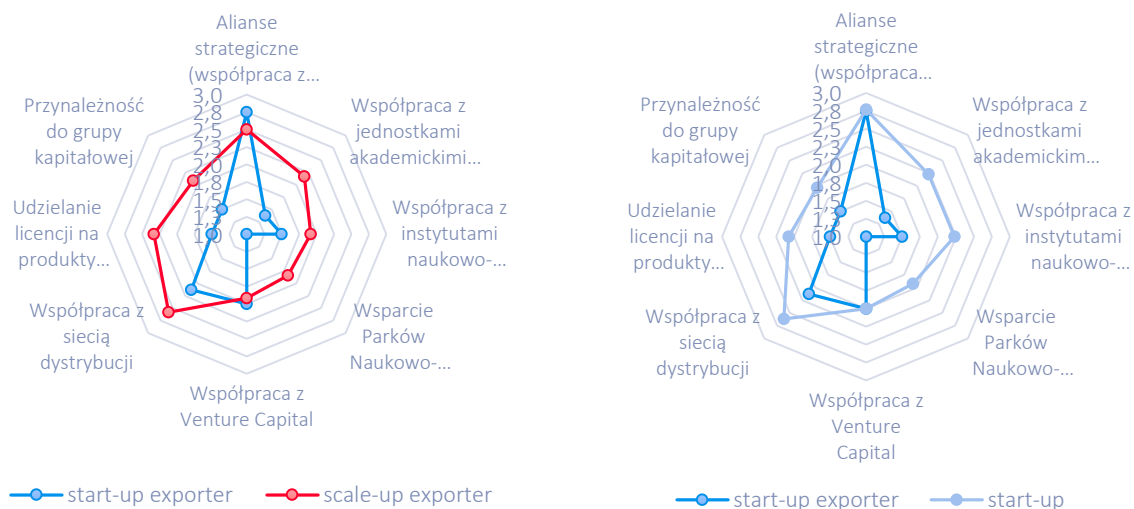


Wykres 7. Znaczenie elementów kapitału ludzkiego dla działalności eksportowej



Decyzję przedsiębiorstw w fazie start-up o wejściu na rynki zagraniczne ułatwia doświadczenie członków zarządu w biznesie oraz naukowe umiejętności i kompetencje kadry zarządzającej w branży zgodnej z profilem firmy. Natomiast koncentrując się na rynku krajowym młodsze przedsiębiorstwa rozwijają umiejętności sprzedaży oraz kompetencje kadry zarządzającej w obszarze zarządzania. W początkowej fazie cyklu życia eksporterzy większe znaczenie przywiązują doświadczeniu członków zarządu w biznesie, umiejętności sprzedaży oraz kompetencjom zarządczym kadry kierowniczej. Starsze przedsiębiorstwa eksportujące wykorzystujące w swojej działalności wyniki prac badawczo-rozwojowych przywiązują większą wagę roli naukowców we władzach i nadzorze spółki oraz doradztwu Rady Naukowej.

Wykres 8. Znaczenie elementów kapitału relacyjnego (partnerskiego) dla działalności eksportowej





Dla eksporterów w fazie start-up decydujące znaczenie mają alianse strategiczne, udział w klastrach i współpraca z venture capital, co wskazuje na współczesny trend wykorzystywania w działalności biznesowej nowoczesnych form współpracy i usieciowienia. Natomiast dla młodych firm pozostających na rynku krajowym najważniejsza jest współpraca z siecią dystrybucji, co umożliwia zwiększenie skali sprzedaży. Dopiero wraz z wiekiem w działalności eksportowej przedsiębiorstwa rozwijają współpracę z siecią dystrybucji oraz w większym zakresie udzielają zewnętrznym podmiotom licencji na własne produkty.

## EKSPORT A KOMPONENTY MODELU BIZNESOWEGO

Model biznesowy obrazuje logikę działania firmy, przedstawia jak firma się zachowuje oraz jak tworzy wartość dla klientów, skłaniając ich do zapłaty za tę wartość oraz przekształca te płatności w zyski. Model biznesowy obejmuje dokładnie organizacyjną i finansową „architekturę biznesu”. Na podstawie badań zawartych w literaturze przedmiotu można nawet wnioskować, że „średnia technologia, którą wspiera doskonały model biznesowy może być bardziej wartościowa niż wspierała technologia eksploatowana przez przeciętny model biznesowy”. Dostosowanie modelu biznesowego do szybkich i gwałtownych zmian w oczekiwaniach rynkowych jest szczególnie ważne dla innowacyjnych start-upów, zwłaszcza wchodzących na rynki międzynarodowe.

W przypadku przeprowadzania samooceny na drodze rozwoju organizacji lub porównań modeli biznesowych przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne z koncentrującymi się na rynku krajowym, w kolejnych etapach cyklu życia, pomocne może okazać się wykorzystanie koncepcji pomiaru dojrzałości.

Koncepcję badania dojrzałości zastosowano do oceny dojrzałości modeli biznesowych organizacji w skali Likerta 1 do 5 (w wartościach ciągłych) na podstawie subiektywnych opinii przedsiębiorców wyrażonych w badaniu ankietowym. Wyniki takich badań mogą pozwolić uzyskać wiedzę o słabych i mocnych stronach modelu biznesowego oraz jego poszczególnych elementach, tworzą podstawy do ciągłego ich pomiaru w czasie i ustalania priorytetów w projektach rozwoju organizacji.

Wskaźnik dojrzałości modelu biznesowego – BMMI (Business Model Maturity Indicator) został skonstruowany w oparciu o systematykę business model canvas (Österwalder i Pigneur, 2010). Respondenci, odpowiadając na pytania w kwestionariuszu ankiety, wyrazili subiektywne postrzeżenie dojrzałości poszczególnych elementów modelu biznesowego. W modelu biznesowym opartym o canvas można wyróżnić 9 powiązanych ze sobą elementów. Należą do nich: propozycja wartości, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, kluczowe zasoby, segmenty klientów, kanały, relacje z klientami, struktura kosztów oraz strumienie przychodów.

W fazie start-up decyzję o internacjonalizacji ułatwia sformułowanie propozycji wartości dla klienta przy solidnym oparciu na kluczowych zasobach przedsiębiorstwa, kluczowych działaniach podejmowanych w celu prowadzenia działalności gospodarczej i rozwoju oferty produktów/usług oraz odpowiedniej strukturze kosztów zapewniającej przewagę konkurencyjną na rynkach międzynarodowych. Wraz z wiekiem przedsiębiorstwa zwiększają dojrzałość modelu biznesowego

(BMMI), rozwijając współpracę z partnerami biznesowymi, budując trwałe relacje z wyróżnionymi segmentami klientów za pomocą dostosowanych do nich kanałów komunikacji i dystrybucji. Podjęte działania owocują wyższą dojrzałością w kształtowaniu strumieni przychodów. Decyzję o wejściu na rynki zagraniczne przedsiębiorstwom start-up ułatwia świadomość przewagi kosztowej oraz umiejętność zidentyfikowania i realizacji kluczowych działań związanych z plasowaniem produktu/usługi na rynku globalnym. Daje im to możliwość osiągnięcia wyższych strumieni przychodów.

Wykres 9. Dojrzałość komponentów modelu biznesowego przedsiębiorstw eksportujących zależnie od cyklu życia

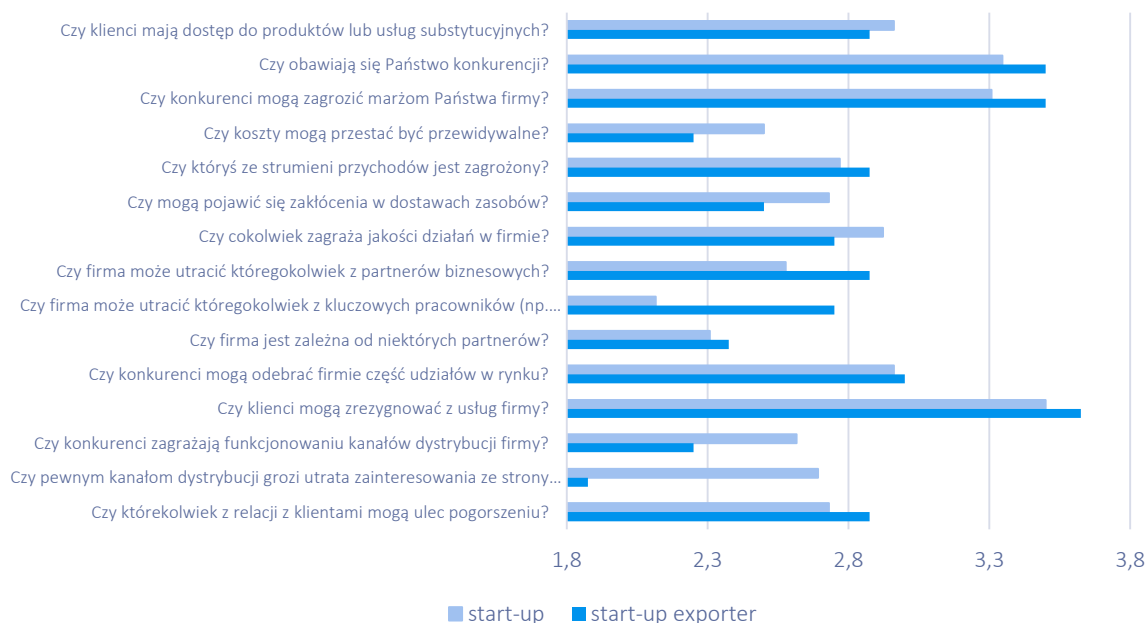


## SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTW START-UP

W fazie start-up przedsiębiorstwa wchodzące na rynki zagraniczne najbardziej obawiają się utraty klientów, konkurencji, a w konsekwencji konieczności obniżenia marż na skutek walki cenowej, utraty udziału w rynku. W większym stopniu niż dla klientów koncentrujących się na sprzedaży krajowej, zagrożeniem dla nich jest utrata partnerów biznesowych i/lub silna od nich zależność oraz odejście kluczowych pracowników, którzy zgodnie z analizą stanowią dla nich cenny zasób. Obawiają się również zagrożeń dla strumieni przychodów i tym samym utraty płynności finansowej. Dla eksporterów w fazie start-up w porównaniu do wszystkich respondentów w fazie start-up w małym stopniu zagrożenie stanowi utrata zainteresowania klientów kanałami dystrybucji, co jest spójne z wynikami analizy zagrożeń dla rozwoju działalności eksporterów zależnie od cyklu życia. Doba digitalizacji i rozwój e-commerce otwiera nowe kanały dystrybucji, co lepiej potrafią wykorzystać młodsze przedsiębiorstwa, dzięki wyższym kompetencjom cyfrowym (Wykres 10 i 11).

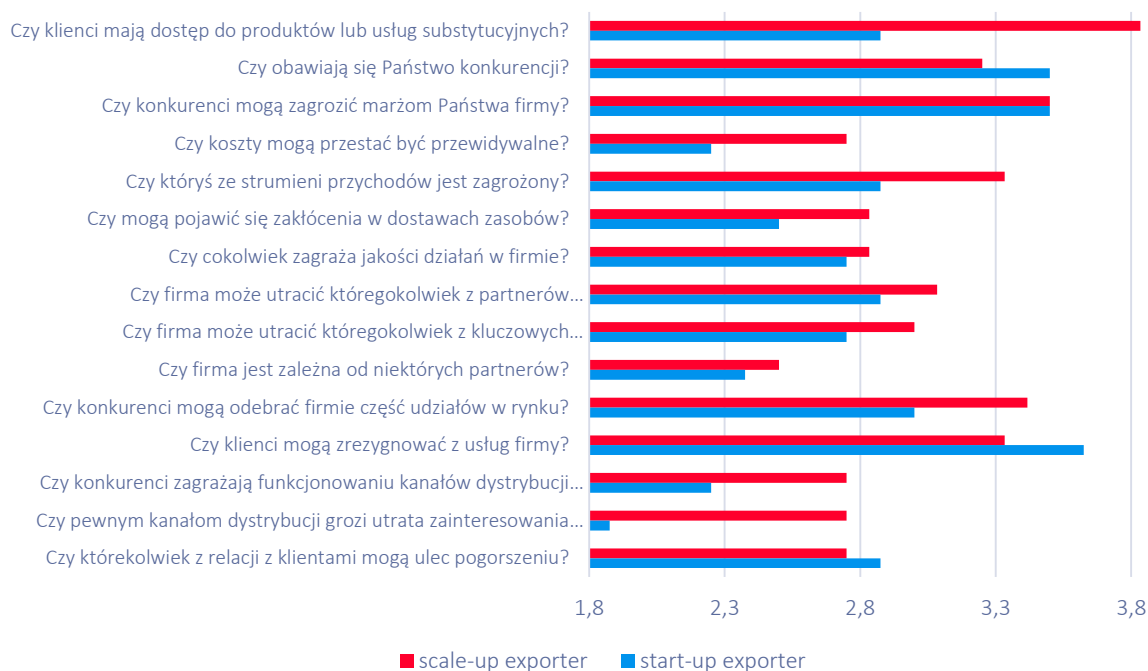
Eksporterzy w fazie start-up lepiej radzą sobie z planowaniem i przewidywaniem kosztów prowadzenia działalności i zakłóceń w dostawach zasobów, co prawdopodobnie wynika z mniejszej skali i zakresu działalności.

Wykres 10. Zagrożenia dla rozwoju działalności eksporterów w fazie start-up



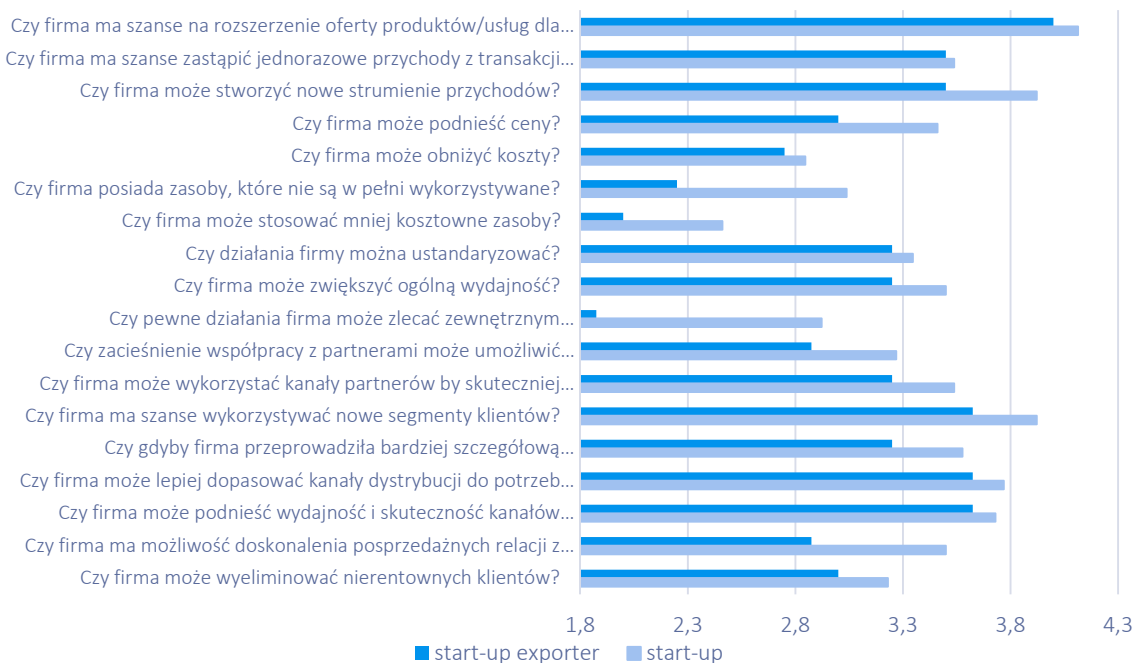
Przedsiębiorstwa w fazie start-up mniej niż w fazie scale-up obawiają się zagrożeń przez produkty/usługi substytucyjne. Powodem takiej oceny może być lepiej sprecyzowana i bardziej innowacyjna propozycja wartości dla klienta oraz świadomość możliwości rozwoju oferowanych produktów/usług niż w przypadku starszych, prowadzących bardziej tradycyjną działalność firm.

Wykres 11. Zagrożenia dla rozwoju działalności eksporterów zależnie od cyklu życia



Analiza szans rozwoju działalności eksporterów w fazie start-up wskazuje na świadomość przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne wyższego ryzyka niż na rynkach krajowych i braku możliwości zlecenia części działań zewnętrznym wykonawcom oraz ograniczenia kosztów dzięki wykorzystaniu tańszych zasobów.

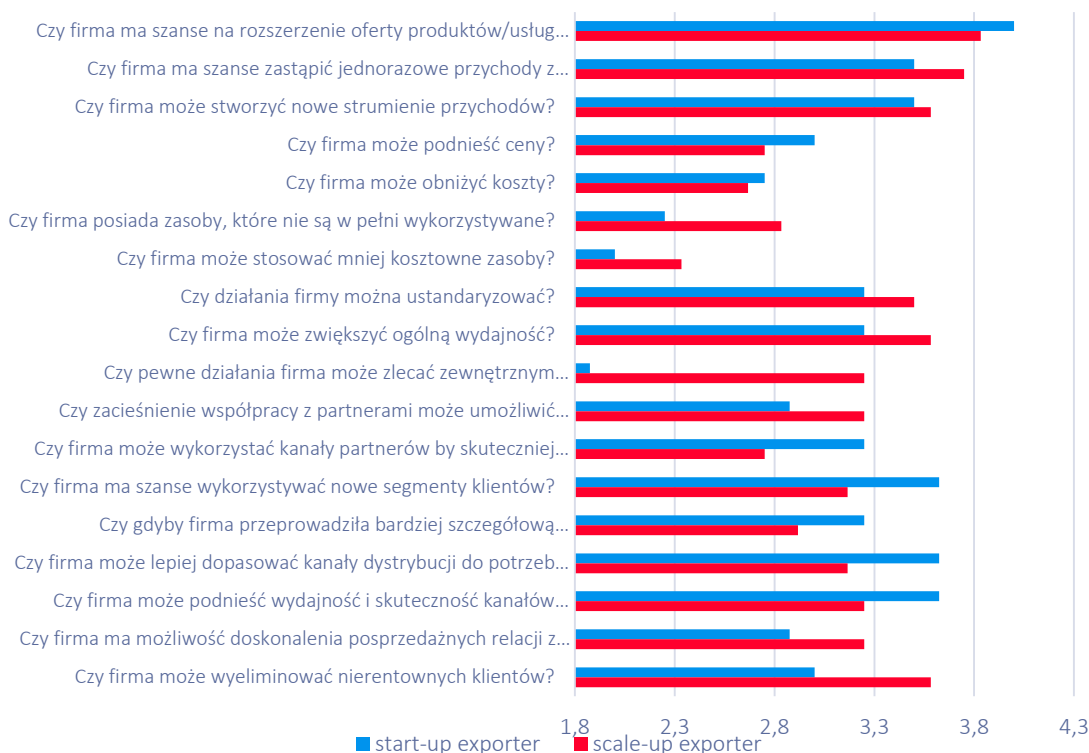
Wykres 12. Szanse rozwoju działalności eksporterów w fazie start-up



Otwarcie się na rynki zagraniczne daje możliwość pełniejszego wykorzystania zasobów i zdolności produkcyjnych, ale też konkurencja na tych rynkach wymusza wyższą efektywność działania na skutek ograniczonych możliwości podniesienia cen i wygenerowania nowych strumieni przychodów. Eksporterom w fazie start-up trudniej jest nawiązywać i rozwijać relacje zarówno z partnerami zagranicznymi jak i z klientami ze względu na bariery kulturowe, językowe, prawne i geograficzne. Utrudnia to również segmentację klientów na rynkach zagranicznych.

Doświadczenie w prowadzeniu działalności eksportowej zwiększa szanse wyeliminowania nierentownych klientów, zastąpienia jednorazowych transakcji regularnymi przychodami, zwiększenia ogólnej wydajności np. poprzez zlecenie części działań zewnętrznym wykonawcom oraz pełniejszą koncentrację na działalności podstawowej dzięki zacieśnieniu współpracy z partnerami. Dotychczasowe wnioski dotyczące wpływu digitalizacji i gospodarki cyfrowej na model biznesowy dopełnia obserwacja szans dostrzeganych przez eksporterów w fazie start-up w zakresie dopasowania kanałów dystrybucji do potrzeb klientów, podniesienia wydajności i skuteczności tych kanałów dystrybucji jak również rozszerzenia i skierowania oferty do nowych segmentów klientów.

Wykres 13. Szanse dla rozwoju działalności eksporterów zależnie od cyklu życia

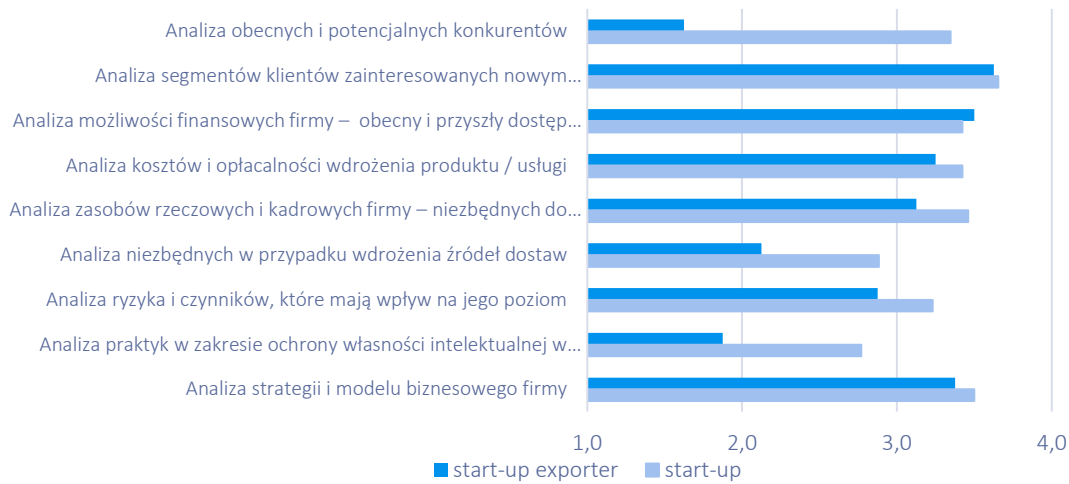


## ANALIZY BIZNESOWE W DECYZJACH O EKSPORCIE

Wyniki badania częstości analiz biznesowych przeprowadzanych w przedsiębiorstwach eksportujących w fazie start-up przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu na rynek produktu/usługi potwierdzają przygotowanie start-upów do wejścia na rynki zagraniczne. Koncentrują się na analizach dostępności źródeł finansowania, możliwości sprzedaży, analizie kosztów i opłacalności wprowadzenia produktu/usługi na rynek zagraniczny oraz niezbędnych zasobów rzeczowych i kadrowych. Mniejszą wagę przywiązują do analizy obecnych i potencjalnych konkurentów i praktyk w zakresie ochrony własności intelektualnej. Świadczy to o ich dobrym przygotowaniu do internacjonalizacji działalności.

Badanie częstości analiz biznesowych przeprowadzanych w przedsiębiorstwach eksportujących przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu na rynek produktu/usługi wskazuje na zdecydowanie większą świadomość przedsiębiorstw w fazie start-up roli strategii i modelu biznesowego w realizacji strategii internacjonalizacji niż w przypadku starszych eksporterów. W kształtowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa start-up koncentrują się na budowie wartości dla klienta, stąd częściej prowadzą analizy segmentów klientów do których kierują swoją ofertę oraz na pozyskiwaniu zasobów finansowych, rzeczowych i kadrowych. Starsi eksporterzy podejmują przede wszystkim analizy opłacalności w oparciu o koszty oraz poszukują potencjalnych możliwości podnoszenia wydajności działalności. Obawiając się konkurencji analizują czynniki ryzyka, poszukują alternatywnych źródeł dostaw oraz rozpoznają praktyki w zakresie ochrony własności intelektualnej.

Wykres 14. Częstość analiz biznesowych przeprowadzanych w przedsiębiorstwach eksportujących w fazie start-up przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu na rynek produktu / usługi



Wykres 15. Częstość analiz biznesowych przeprowadzanych w przedsiębiorstwach eksportujących przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu na rynek produktu / usługi, zależnie od cyklu życia

