

Noves vies d'internacionalització:

les empreses nascudes globals (*born global*)
i les que es redefeixen globals (*re-born global*)

José Luis Marin
Silviya Svejnova
Montse Ollé
Marcel Planellas

Grup de Recerca d'Iniciativa
Emprenedora, ESADE – Universitat
"Ramon Llull".

Introducció

L'empresa multinacional ha estat un dels fenòmens més estudiats pel que fa al seu procés d'internacionalització. Amb l'adveniment de la liberalització comercial, els avenços en les tecnologies de la telecomunicació, la proliferació d'Internet i la intensificació de la competitivitat a escala global, moltes petites empreses i *start-ups* inicien les seves operacions internacionals ja des de la seva creació o poc després. Aquestes empreses tenen un paper cada vegada més important en l'economia global, no tan sols perquè contribueixen al desenvolupament econòmic sinó també perquè es mouen en un context d'innovació (Oviatt i McDougall, 1994). Com a conseqüència d'això, els darrers deu anys un contingent creixent de recerca ha començat a investigar les particularitats del procés d'internacionalització que han seguit les petites empreses i/o les de nova creació.

Tradicionalment, el procés d'internacionalització s'ha conceptualitzat i estudiat com una seqüència progressiva d'etapes que van de la consolidació en el mercat interior a la producció a l'estranger (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson i Valne, 1977). Tanmateix, estudis recents han proporcionat conceptualitzacions alternatives que palesen algunes diferències respecte dels models seqüencials (McDougall, 1989; McDougall, Shane i Oviatt, 1994; Bell, 1995; Roberts i Senturia, 1996; Servais i Rasmussen, 2000; Zahra, Ireland i Hitt, 2000; Wicramasekera i Bamberly, 2001; Moen, 2002; Moen i Servais, 2002; Andersson i Victor, 2003; McNaughton, 2003; Johnson, 2004, entre d'altres). El seu principal argument és que cada cop són més les empreses petites i de nova creació, anomenades "nascudes globals" o "noves empreses internacionals" (*international new ventures*), que segueixen un procés d'internacionalització que la teoria tradicional sobre els processos d'internacionalitza-

ció és incapaç d'explicar. Alguns estudis han demostrat que gairebé el 40% de les petites empreses que s'han internacionalitzat segueixen un model de desenvolupament discontinu (Jakobsen, 2003). Alhora que les noves empreses emprenen el procés d'internacionalització molt més aviat, més ràpidament i a una escala geogràfica més àmplia, algunes pràctiques d'empreses ja consolidades també qüestionen la lògica del model seqüencial. Mogudes per canvis importants en la seva organització interna i per l'entorn extern, poden arribar a reconsiderar i redefinir la seva via d'internacionalització i esdevenir "empreses que es redefeixen globals" (Bell *et al.*, 2001, 2003).

Aquest informe introductorí defineix breument el fenomen de les empreses nascudes globals i de les que es redefeixen globals, i indica els punts clau de l'estructura conceptual preliminar que s'analitzarà i es definirà com a part d'aquest estudi.

L'estructura d'aquest informe introductorí és la següent:

- I. Breus antecedents teòrics de la internacionalització
- II. Punts clau d'aquest estudi
- III. Estructura conceptual preliminar
- IV. Expectatives d'aprenentatge per als empresaris i l'administració pública

I. Breus antecedents teòrics de la internacionalització

Tradicionalment, el procés d'internacionalització s'ha conceptualitzat com una seqüència d'etapes gradual. Un dels primers models que van intentar explicar aquesta seqüència era el Model d'Uppsala o Model U (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975). Distingia quatre formes d'entrada diferents a l'hora d'anar a l'estranger: 1) activitats d'exportació no regulars;

2) exportacions per mitjà de representants independents (agents); 3) l'establiment d'una filial de vendes a l'estranger, i 4) unitats de producció/fabricació a l'estranger. Segons aquest model, les empreses s'incorporen en nous mercats seguint determinats criteris, com ara l'afinitat o la proximitat geogràfica i cultural. Johanson i Valne (1977) van fer avançar aquest model proposant un model dinàmic d'internacionalització.

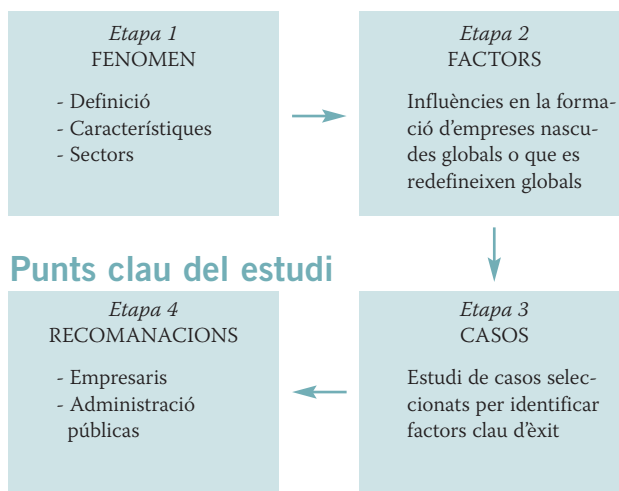
Sobre la base del Model U, altres autors van proposar-ne un enfocament diferent, conegut com el Model Relacionat amb la Innovació (Bilkey i Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980, i Reid, 1981). Segons aquest model, la internacionalització és el resultat d'una sèrie d'innovacions en la gestió que es produeixen a l'interior de l'empresa. En la conceptualització originària del model (Bilkey i Tesar, 1977), la internacionalització també es veia com l'evolució en una sèrie d'etapes d'aprenentatge.

II. Punts clau d'aquest estudi

Amb els anys, els models seqüencials s'han utilitzat àmpliament en els processos d'internacionalització, però també han estat criticats pel fet de ser massa deterministes i d'evidenciar limitacions a l'hora d'explicar el nou fenomen de les empreses nascudes globals i de les que es redefeixen globals (Andersen, 1993). Si bé la recerca sobre aquests fenòmens cada vegada és més gran (Oviatt i McDougall, 2005), encara manca claredat en les definicions i cal fer un esforç sistemàtic per organitzar la recerca teòrica i empírica que s'ha fet fins ara.

El nostre estudi tracta de proposar una estructura teòrica sobre els processos d'internacionalització de les empreses nascudes globals i de les que es redefeixen globals, com també les millors pràctiques que han seguit les empreses que han emprès la internacionalització tan aviat i de manera tan ràpida. Aquest estudi es guiarà pels punts clau següents (v. Figura 1):

1. Definició del fenomen
2. Identificació dels factors que hi porten
3. Anàlisi de casos il·lustratius per descobrir factors clau d'èxit
4. Elaboració de recomanacions per als empresaris i l'administració pública



III. Estructura conceptual preliminar

III.A. Empreses nascudes globals

El fenomen de les “nascudes globals” s'ha estudiat utilitzant una gran varietat d'etiquetes, entre les quals hi ha les següents: empreses emergents d'alta tecnologia (Roberts i Senturia, 1996), *start-ups* globals (Oviatt i McDougall, 1995), empreses d'alta tecnologia (Autio, Sapienza i Almeida, 2000; Jones, 2001), noves empreses internacionals (McDougall, 1989; McDougall, Shane i Oviatt, 1994; Oviatt i McDougall, 1994, 1997, 1999; Moen, 2000, i McDougall, Oviatt i Shrader, 2003), *start-ups* internacionals (McDougall, 1989), noves empreses d'alt potencial (Bloodgood, Sapienza i Almeida, 1996), noves empreses emprenedores (Zahra i George, 2000), petites empreses de software informàtic (Bell, 1995), petites *start-ups* internacionals d'alta tecnologia (Johnson, 2004) o noves empreses basades en la tecnologia (Autio i Sapienza, 2000).

Oviatt i McDougall (1994) van proposar una definició que ha estat adoptada àmpliament i que s'utilitzarà com a definició de treball en aquest estudi. Segons aquests autors, una nova empresa internacional (*international new venture* o empresa nascuda global) és una organització empresarial que des del principi busca obtenir un avantatge competitiu significatiu de l'ús dels recursos i de les vendes de productes en molts països. La característica distintiva d'aquestes noves empreses és que els seus orígens són internacionals i que l'element bàsic que les defineix és l'edat en què inicien la seva internacionalització. D'altres

autors, com ara Wicramasekera i Bamberly (2001), hi inclouen, a més de les empreses que comencen a operar en els mercats internacionals des de la seva creació, aquelles que inicien les seves activitats internacionals poc temps després de la constitució de l'empresa.

Ateses les diferències que hi ha en la definició de què és una empresa global, cal establir i definir alguns criteris que aclareixin l'objecte del estudi. En aquest estudi, tractarem d'establir i definir les característiques d'aquest tipus d'empreses. A continuació, se n'indiquen alguns dels trets bàsics en què ens centrarem:

1) *Intensitat de l'exportació.* Aquest primer criteri es defineix com la relació entre les exportacions i les vendes totals de l'empresa. Segons Servais i Rasmussen (2000), Moen (2002) i Andersson i Wictor (2003), una empresa nascuda global ha de tenir una intensitat exportadora igual o superior al 25 % del total de les vendes.

2) *Lapse de temps entre la fundació de l'empresa i l'inici de les activitats internacionals.* Aquest segon criteri es refereix al nombre d'anys transcorreguts des de la fundació de l'empresa fins que emprèn el procés d'internacionalització. S'estableix en dos anys o menys, segons Rennie (1993) i Roberts i Senturia (1996).

3) *Empresa independent.* Segons aquest criteri, les filials de les empreses multinacionals o d'altres grans corporacions no compten entre les empreses nascudes globals.

A més de la definició i d'alguns dels criteris que s'han resumit fins ara, és important entendre quins factors influeixen en l'aparició de les empreses nascudes globals. Els experts han indicat una sèrie de factors que faciliten l'aparició d'aquest fenomen:

1) *Factors relacionats amb l'emprenedor.* Per exemple, pel que fa al(s) *fundador(s) de l'empresa*, Oviatt i McDougall (1997) suggereixen que l'*experiència empresarial internacional* de l'alta direcció és el factor que probablement influeix més en les decisions sobre compromisos internacionals d'una nova empresa internacional (*international new venture* o INV) o d'una empresa nascuda global (*born global company*). Segons Servais i Rasmussen (2000), les *capacitats més desenvolupades* de determinades persones, entre les quals hi ha el fundador/emprenedor

que inicia l'empresa nascuda global, són importants. Altres factors clau de l'emprenedor que influeixen en la ràpida internacionalització són: l'*orientació global* de qui pren les decisions (Moen, 2002), l'emprenedor que és responsable d'*implementar l'estratègia* a dintre de l'empresa (Andersson i Wictor, 2003) i la *visió internacional* dels fundadors (Johnson, 2004).

2) *Factors relacionats amb l'empresa.* Rialp *et al.* (2002) sostenen que els recursos intangibles de l'empresa (recursos de l'organització, tecnològics, relacionals i de capital humà) poden tenir una gran importància a l'hora de generar un nivell crític en la capacitat internacionalitzadora de l'empresa. Knight i Cavusgil (1996) consideren que l'aplicació de tecnologia punta per desenvolupar una idea de producte única contribueix que el procés d'internacionalització s'iniciï ben aviat.

Wicramasekera i Bamberly (2001), per exemple, han observat que l'acceleració en la internacionalització resulta de l'*experiència en el sector*, el *coneixement dels mercats internacionals* i els *contactes amb l'estranger (xarxes)*, com també amb el compromís directiu. Si s'analitzen juntament amb les *xarxes (networks)* com una variable explicativa de la internacionalització, les empreses nascudes globals són exemples de l'*"externalització"* del procés d'internacionalització. Això implica que una empresa és capaç d'emprar recursos externs de socis empresarials o "xarxes" per introduir-se en els mercats internacionals. Coviello i Munro (1995) assenyalen que les seleccions de mercats estrangers i les iniciatives d'entrada provenen de les oportunitats que s'han creat per mitjà de *contactes de xarxa*, més que de les decisions estratègiques dels directius de l'empresa.

3) *Factors relacionats amb l'entorn.* Pel que fa als factors relacionats amb l'entorn, alguns autors indiquen que el paper que tenen les influències de l'entorn repercuteix en la internacionalització. Per exemple, Oviatt i McDougall (1997) sostenen que les *forces del sector* poden exercir unes influències especialment fortes en la internacionalització d'una empresa. Per exemple, si els clients o els competidors d'un sector determinat són internacionals, això pot impulsar les noves empreses a internacionalitzar-se, independentment de l'experiència internacional de cada emprenedor.

Les condicions del mercat són un altre element clau en l'avançament del procés d'internacionalització. Per

exemple, Rennie (1993) identifica dos factors de mercat: *la demanda de productes més especialitzats i personalitzats i l'escurçament dels cicles de vida dels productes*. Basant-se en diversos estudis de casos, Bell (1995) explica que hi ha determinats factors clau que influeixen en el procés d'internacionalització: *a) el seguiment del client internacional; b) la identificació de vetes de mercat i c) altres consideracions específiques del sector*.

A més, *les tecnologies canviants* són també un altre dels factors que contribueixen a accelerar la internacionalització (Oviatt i McDougall, 1997). L'avantatge tecnològic és fonamental per al progrés social. Les petites empreses emergents tenen un rol essencial en el descobriment d'innovacions tecnològiques que s'acaben utilitzant a escala mundial. Aquestes empreses se serveixen de les seves innovacions, juntament amb les d'altres empreses emergents, per tal d'accelerar el procés d'internacionalització.

III.B. Empreses que es redefeixen globals

De manera semblant al que succeeix amb les empreses nascudes globals, el patró d'internacionalització de les empreses que es redefeixen globals també qüestiona els principis dels models seqüencials. Tanmateix, a diferència de les empreses nascudes globals, les que es redefeixen globals normalment són empreses tradicionals que es van constituir fa molt temps i que han fet un canvi sobtat en la seva estratègia d'internacionalització de manera significativa (habitualment, per influència d'una sacsejada interna de l'organització o externa que el desencadena). A més de millorar la comprensió de les empreses nascudes globals, aquest estudi també busca fer progressar els coneixements sobre el procés d'internacionalització que han seguit aquestes empreses que es redefeixen globals.

Els treballs existents sobre les empreses que es redefeixen globals són molt escassos, amb unes poques excepcions (Bell *et al.*, 2001, 2003). Aquests estudis sostenen que el canvi de patró d'internacionalització és motivat sovint per un incident crític (una sacsejada), o una combinació de molts incidents que es produeixen alhora. Aquest estudi pretén identificar els factors principals que desencadenen un canvi en el patró d'internacionalització d'aquestes empreses.

Entre d'altres factors hi ha els següents:

1. Canvi de propietat
2. Adquisició
3. Seguiment del client

Segons Bell *et al.* (2003), el fet més habitual que desencadena el procés d'internacionalització de les empreses que es redefeixen globals és el canvi en la propietat i/o la direcció de l'empresa, que es produeix de moltes formes, com ara de resultes de la compra per la gerència (*management buyout*, MBO), l'absorció per una altra empresa o l'adquisició per part de l'administrador, o la successió familiar. Sobre la base dels casos investigats, els autors van descobrir que en tots els escenaris de compra per la gerència s'hi introduïen nous decisors amb una visió internacional més àmplia. En el cas de les absorcions, l'orientació internacional de la nova empresa matriu era un factor determinant clau del canvi més gran en l'estratègia internacional de l'empresa. En aquest cas particular, els canvis en les pràctiques directives, el coneixement dels mercats internacionals, el fet que hi hagi més recursos financers i l'ús de canals i xarxes ja existents en els mercats internacionals són els impulsors del procés d'internacionalització.

En el cas de les adquisicions, es van observar els patrons següents: *a) adquisició de l'empresa amb connexions internacionals; b) transferència de tecnologia estrangera i c) drets de distribució*. Pel que fa a la transferència de tecnologia, hi ha casos que mostren que una nova tecnologia de producció o de procés va obligar les empreses a internacionalitzar-se per tal de recuperar els elevats costos d'inversió. A més, l'adquisició de drets de distribució d'un producte en el mercat interior o regional per part d'un proveïdor internacional o les grans inversions en noves tecnologies de procés van proporcionar els estímuls per internacionalitzar moltes empreses (per tal de recuperar ràpidament les inversions).

El seguiment del client és un altre factor impulsor de la internacionalització de les empreses que es redefeixen globals. S'observa quan els clients que una empresa té en el mercat interior s'internacionalitzen de cop i volta i l'empresa, com a proveïdora seva, ha de "seguir" o acompanyar aquest client pels nous mercats.

III.C. Estudi de casos seleccionats

Per il·lustrar aquests nous patrons d'internacionalització i identificar-ne els factors clau d'èxit, es vol analitzar a uns quants casos, els quals s'espera que proporcionin una visió útil als empresaris i a l'administració. Tenint en compte l'abast i els terminis del estudi, aquests casos no pretenen ser exhaustius sinó que volen ser il·lustratius d'algunes dels models possibles

per fer els primers passos cap a la internacionalització. Tanmateix, considerem que poden ser una font de noves percepcions i aprenentatges tant per als empresaris com per a les administracions públiques per tal de motivar la creació de noves empreses internacionals, i també per dissenyar noves estratègies internacionals per a empreses ja existents.

Com a part d'aquesta recerca, i després d'haver desenvolupat el marc conceptual preliminar, s'identificaran i se seleccionaran alguns casos dins del context català, tenint en compte diferents sectors i tipus de productes/serveis, per tal d'oferir una sèrie d'exemples del fenomen. S'estudiaran les particularitats del procés d'internacionalització d'aquestes empreses i se n'identificaran els factors clau d'èxit, que serviran com a base de l'aprenentatge per a d'altres empresaris i l'administració pública.

IV. Expectatives d'aprenentatge per als empresaris i l'administració pública

A partir del marc teòric i dels estudis de casos que s'analitzaran en aquest estudi, s'identificaran els aprenentatges clau per als empresaris i es faran recomanacions a l'administració pública. Pel que fa als empresaris, proporcionarà visions sobre nous patrons d'internacionalització, i els requisits que plantegen a l'empresa amb relació als recursos i a les capacitats. Pel que fa a l'administració pública, identificarà àrees de suport tant a les empreses nascudes globals com a les que es redefeixen globals.

Per exemple, segons Rialp *et al.* (2002), els programes d'exportació tradicionals ja no són vàlids per a les empreses nascudes globals. En canvi, es necessiten polítiques i programes fets a mida per a les empreses de ràpida internacionalització. Bell *et al.* (2003) van fer recomanacions a les organitzacions de promoció de l'exportació i van assenyalar que aquestes organitzacions havien d'intentar convertir-se en repositoris d'intel·ligència de mercat "hard" i actuar com a portals d'Internet per millorar els coneixements de gestió dels mercats internacionals.

Amb relació a les empreses que es redefeixen globals, Bell *et al.* (2003) demanen que adoptin enfocaments holístics per via del *brokering* i les fusions de suport (*supporting mergers*), les adquisicions i les absorcions dins el sector de les petites i mitjanes

empreses, o la provisió d'estímuls per a la internacionalització de l'empresa per diferents mitjans, com ara les aliances estratègiques, i no simplement per a l'exportació.

Segons Bell *et al.* (2003), el ritme de la internacionalització entre les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals requereix una resposta ràpida per part de les anomenades organitzacions de promoció a l'exportació i nivells més alts (i diferents formes) d'assistència per a l'entrada ràpida i simultània en múltiples mercats internacionals. També es necessita una col·laboració més gran amb altres agències, per tal de donar suport a la innovació, a la recerca i al desenvolupament, atès que aquestes són àrees cada vegada més viables en les quals es poden trobar empreses nascudes globals. També és una prioritat important crear un entorn que porti a fomentar la disponibilitat de capital de risc. Les empreses nascudes globals i les que es redefeixen globals també necessiten més suport en el desenvolupament de les seves xarxes internacionals de relacions. Alhora, les organitzacions de promoció a l'exportació haurien d'ajudar les empreses a aprofitar totes les oportunitats per accedir a aquestes xarxes en els seus mercats interiors.

Aquests són els punts clau i els resultats esperats d'aquest estudi. Creiem que, fent avançar la comprensió teòrica i empírica d'aquests nous fenòmens, en podem proporcionar unes perspectives útils tant per al món de l'empresa com de l'administració pública.

Referències:

- Andersen, O. 1993. "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.
- Andersson, S.; Wictor, I. 2003. "Innovative internationalisation in new firms: born globals – The Swedish case". *Journal of International Entrepreneurship*, 1.
- Autio, E.; Sapienza H. 2000. *Comparing Process and Born Global Perspectives in the International Growth of Technology-based New Firms*. Working Papers Series 2000/2.
- Autio, E.; Sapienza, H.; Almeida, J. 2000. "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S.; Crick, D. 2003. "Towards an integrative model of small firm internationalisation". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.

- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S. 2001. "Born again global' firms. An extension to the 'born global' phenomenon". *Journal of International Management*, 7: 173-189.
- Bell, J. 1995. "The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories". *European Journal of Marketing*, 29(8): 60-75.
- Bilkey, W.; Tesar, G. 1977. "The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms". *Journal of Business Studies*, 9 (Spring/Summer): 93-98.
- Bloodgood, J.; Sapienza, H.; Almeida, G. 1996. "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.
- Cavusgil, T. 1980. "On the internationalization process of firms". *European Research*, 8: 273-81.
- Czinkota, M. 1982. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Nova York: Praeger Publishers.
- Jakobsen; De Voss. 2003. "Internationalisation of SMEs". *Observatory of European SME*, 4.
- Johanson, J.; Valne, J. 1977. "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Johanson, J.; Wiedersheim, P. 1975. "The internationalization of the firm - Form Swedish cases". *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- Johnson, E. 2004. "Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence". *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 139-154.
- Jones, M. 2001. "First steps in internationalisation. Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms". *Journal of International Management*, 7: 191-210.
- Knight, G.; Cavusgil, T. 1996. "The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- McDougall, P. 1989. "International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure". *Journal of Business Venturing*, 4: 387-399.
- McDougall, P.; Oviatt, B.; Shrader, R. 2003. "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 59-82.
- McDougall, P.; Shane, S.; Oviatt, B. 1994. "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research". *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-487.
- McNaughton, R. 2003. "The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 291-311.
- Moen, O. 2002. "The born globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*, 19(2): 156-175.
- Moen, O.; Servais, P. 2002. "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized firms". *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 2005. "The internationalization of entrepreneurship". *Journal of International Business Studies*, 36: 2-8.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1999. "A framework for understanding accelerated international entrepreneurship". A: Rugman, A. M.; Wright, R. W. (ed.), *Research in Global Strategic Management: International Entrepreneurship*, pàg. 23-40. Stanford: CT: JAI Press.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1997. "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, 37(2): 85-99.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1995. "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- Oviatt, B.; McDougall, P. 1994. "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, pàg. 45-64.
- Reid, S. 1981. "The decision-maker and export entry and expansion". *Journal of International Business Studies*, 12(Fall): 101-111.
- Rennie, M. 1993. "Born global". *The McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. 2002. *The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born Globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?* Working Paper. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roberts, E.; Senturia, T. 1996. "Globalizing the emerging high-technology company". *Industrial Marketing Management*, 25: 491-506.
- Servais, P.; Rasmussen, E. 2000. *Different Types of International New Ventures*. Working Paper. Academy of International Business Annual Meeting.
- Wicramasekera, R.; Bamberly, G. 2001. *Born Globals within the Australian Wine Industry: An Exploratory Study*. Working Paper n. 1/01.
- Zahra, S.; George, G. 2000. "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda". A: Hitt, M.; Ireland, R.; Camp, M.; Sexton, D. (ed.), *Strategic Leadership: Creating a New Mindset*, pàg. 255-288. Londres: Blackwell.
- Zahra, S.; Ireland, R.; Hitt, M. 2000. "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance". *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.