

RENATA OCZKOWSKA


# „Urodzeni globaliści” jako nowoczesna koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2013.04.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (879), 2013, ss. 3-7  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie


 Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki światowej jest jej internacjonalizacja i globalizacja, co oznacza wzrost liczby i stopnia intensywności powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami, ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami.

Internacjonalizacja gospodarki i sektorów działalności przedsiębiorstw jest funkcją skłonności i motywów firm do ekspansji zagranicznej i inwestowania w swój rozwój poza granicami kraju macierzystego. Przedsiębiorstwa w różny sposób angażują się na rynkach zagranicznych, a także decydują się na różne sposoby konkurowania.

Wśród nowych zjawisk w międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw pojawiła się tzw. wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw, która jest konsekwencją nowych warunków rynkowych, zmian w technologii wytwarzania, transportu, komunikacji, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menedżerów.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw, wskazanie przyczyn oraz tendencji w tym zakresie.

## Internacjonalizacja przedsiębiorstw

 W literaturze istnieją różne sposoby interpretacji internacjonalizacji działalności

przedsiębiorstw. Internacjonalizacja w koncepcjach wielu autorów oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą [Helm, 1997, s. 12-13; Rymarczyk, 2004, s. 19]. Niektórzy autorzy są zdania, iż umiędzynarodowienie działalności gospodarczej może być postrzegane jako wynik łańcuchowego procesu stopniowego dostosowywania się do zmieniających się warunków w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu. Ten proces przebiega stopniowo, w miarę zwiększania się ryzyka i zaangażowania się firmy w nabywanie poprzez doświadczenie wiedzy przez przedsiębiorców.

W opinii Z. Pierścionka umiędzynarodowienie firmy wyraża się w jej dużym zaangażowaniu w operacje na rynkach światowych, oznacza jej intensywne i wielostronne powiązania międzynarodowe [Pierścionek, 2003, s. 454].

W powyższych definicjach internacjonalizacja jest traktowana jako proces. Internacjonalizacja w ujęciu procesowym charakteryzuje się sekwencyjnym przechodzeniem przedsiębiorstwa przez kolejne formy ekspansji na rynki zagraniczne, tj. od eksportu, poprzez joint venture, do inwestycji bezpośrednich oraz rozwoju przedsiębiorstwa od przedsiębiorstwa narodowego, przez przedsiębiorstwo międzynarodowe i wielonarodowe, do przedsiębiorstwa światowego (globalnego). Globalizacja jest więc najwyższym stopniem internacjonalizacji [Krystek, Zur, 2002, s. 5]. W przedsiębiorstwach globalnych rynek wielu krajów świata traktowany jest w sposób homogeniczny, a całość operacji firmy realizowanych

w różnych krajach jest zarządzana jako jeden zintegrowany system.

Rozpowszechnionym modelem opisującym proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa jest model Uppsala. To podejście jest związane ze szkołą uppsalską (J. Johanson, J. Vahlne) i bazuje na behawioralnej teorii firmy, której czołowymi przedstawicielami są R.H. Cyret i J.G. March<sup>1</sup>. We wspomnianym modelu postrzega się internacjonalizację jako proces uczenia się przedsiębiorstwa i przyjmuje się założenie, że przedsiębiorstwo stopniowo zdobywając wiedzę o rynku i doświadczenie zwiększa swe umiędzynarodowienie, przechodząc od niewielkiego do coraz większego zaangażowania zasobów za granicą. Teoria ta znalazła potwierdzenie w badaniach empirycznych prowadzonych w firmach szwedzkich, a także fińskich, amerykańskich i niemieckich [Buckley, 2000].

Zgodnie z koncepcją modelu uppsalskiego proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, co wskazuje na rozwój zaangażowania na rynkach zagranicznych w czasie. Wśród przesłanek tego procesu można wskazać: brak wystarczającej wiedzy o rynkach zagranicznych, brak zasobów umożliwiających ekspansję na rynki zagraniczne, ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny, dystans psychologiczny i geograficzny między krajem macierzystym a rynkiem ekspansji, koszty czy bariery taryfowe lub pozataryfowe [Gorynia, 2007, s. 64].

Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa polega na stopniowym przechodzeniu do kolejnych etapów. Przedsiębiorstwo tym szybciej się inter-



nacjonalizuje, im bardziej jest zdolne do zmniejszania deficytu posiadanej wiedzy o rynkach zagranicznych. Im większa jest wiedza przedsiębiorstwa o rynkach zagranicznych, tym ryzyko i niepewność podejmowania działalności poza granicami są mniejsze, w konsekwencji następuje stopniowe zwiększenie zaangażowania zasobów za granicą.

Model stopniowej internacjonalizacji zakłada, że wiedza rynkowa uwzględniająca m.in. postrzeganie przez przedsiębiorstwo rynkowych szans, może być pozyskiwana głównie przez doświadczenie nabywane w bieżącej działalności na rynkach zagranicznych. Możliwości transferowania tej wiedzy do innych podmiotów rynkowych są w znacznej mierze ograniczone. Zatem wiedza oparta na doświadczeniu ma zindywidualizowany charakter i nie może być wykorzystana przez inny podmiot w równie efektywny sposób.

Przedsiębiorstwo nie musi jednak przechodzić przez wszystkie kolejne fazy. Internacjonalizacja, w zależności od sytuacji w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie, czy też motywów podejmowania ekspansji na rynki zagraniczne, może przebiegać w odmienny sposób. Nową tendencją wśród małych i średnich firm jest rozpoczynanie przez przedsiębiorstwa działalności międzynarodowej czy globalnej od chwili ich powstania. Przedsiębiorstwa te określa się mianem „urodzeni globaliści” (*born global*), ale także „globalne od założenia” czy „wcześnie umiędzynarodowione”. Nasilenie się tej tendencji jest wynikiem: nowych warunków rynkowych, powstawania transnarodowych segmentów rynku, zmiany w technologii wytwarzania, rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menedżerów. Przedsiębiorstwa te najczęściej są związane z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unikatowe produkty [Hollensen, 2001, s. 65-69; Duliniec, 2004, s. 32].

## „Urodzeni globaliści” – dyskusja pojęcia



literaturze przedmiotu nie sformułowano precyzyjnej definicji i kryteriów pozwa-

lających uznać przedsiębiorstwo za „globalne od początku” (*born global*). W nawiązaniu do prezentowanych w literaturze światowej badań uznaje się, że są to małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające do 500 pracowników, zazwyczaj działające w branżach zaawansowanych technologii, które w ciągu kilku lat od powstania osiągnęły znaczący udział w sprzedaży na rynkach zagranicznych w sprzedaży ogółem [Oviatt, McDougall, 1994, s. 48]. Międzynarodowa przewaga konkurencyjna tych przedsiębiorstw opiera się na innowacyjnych technologiach, oferowaniu unikatowych produktów (np. programów komputerowych) czy też elastyczności działania.

Uważa się, że „urodzeni globaliści” występują przede wszystkim w branżach opartych na wiedzy i wysoce wyspecjalizowanej i nowoczesnej technologii (IT, biotechnologii). E. Duliniec stwierdza, że to podejście jest mocno zawężone i podaje przykłady przedsiębiorstw szybko umiędzynarodowionych z branż tradycyjnych (low-tech), m.in. spożywczej, odzieżowej, meblarskiej czy rzemiosła artystycznego [Duliniec, 2011].

Najczęściej odbiorcy produktów tych przedsiębiorstw stanowią niszowy segment międzynarodowy, mogą nimi być też korporacje transnarodowe. Operacje „urodzonych globalistów” mają szeroki zakres geograficzny, co powoduje konieczność sprawnej koordynacji. Born global angażują się w różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi, korzystają z offshoringu głównie w zakresie usług [Hollensen, 2001, s. 66-68].

Elastyczność ich działania na rynkach zagranicznych oznacza m.in. szybki czas reakcji, ważny ze względu na np. zmieniające się potrzeby nabywców, skracanie się cykli życia produktów, sprawne dostosowanie do oczekiwań nabywców, dostawców czy kooperantów. Przedsiębiorstwa muszą być na tyle elastyczne, aby mogły szybko dostosować się do zmieniającego się otoczenia, przewidywać, a przede wszystkim wyprzedzać pojawiające się zmiany.

Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw można wyznaczyć, stosując różne wskaźniki o charakterze ilościowym, a także jakościowym. Wśród wskaźników ilościowych wymienić można: liczbę rynków, na których jest obecne przed-

siębiorstwo, udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa, udział przychodów zagranicznych w całkowitych przychodach firmy, udział majątku trwałego za granicą w łącznym majątku przedsiębiorstwa, udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa, udział zysków za granicą w łącznym zysku firmy czy rozmiary inwestycji bezpośrednich w całości inwestycji przedsiębiorstwa [Krystek, Zur, 2002, s. 5; Rymarczyk, 2004, s. 24-26; Gołębiowski, Witek-Hajduk, 2007].

Z kolei wskaźniki jakościowe, oceniające zagraniczne doświadczenie menedżerów, informują o sposobie postrzegania rynków zagranicznych i sposobach zachowań menedżerów na rynkach zagranicznych. Najważniejsze mierniki, które znajdują tu zastosowanie, to liczba lat pracy za granicą lub ich udział w ogólnej liczbie lat przepracowanych w przedsiębiorstwie.

W nawiązaniu do tych sposobów pomiaru umiędzynarodowienia firm w literaturze w różnicowany sposób definiuje się „urodzonych globalistów”. Bierze się pod uwagę przede wszystkim skalę i rodzaj operacji międzynarodowych, ich lokalizację oraz czas liczony od założenia firmy do momentu, w jakim przyjęte wielkości należy osiągnąć.

Biorąc pod uwagę sposób internacjonalizacji przedsiębiorstwa *born global*, to przyjmuje się, że wystarczy, by przedsiębiorstwo realizowało eksport, zatem nie jest konieczna ekspansja w formie bardziej zaawansowanej, jak np. kooperacja czy inwestycje bezpośrednie. Jeśli chodzi o minimalną skalę operacji zagranicznych, która pozwala firmę zakwalifikować do „urodzonych globalistów”, proponuje się w literaturze różnicowane jej poziomy. Niektórzy autorzy ustalają próg bardzo nisko, inni wysoko, na poziomie od 10% [Zhou, Wu, Luo, 2007] do 50% [Gabrielsson, Sasi, Darling, 2004, za: Duliniec, 2011], a nawet 70% [Rasmussen, Madsen, Evangelista, 2001], jednak większość ustala go na poziomie 25% przychodów ze sprzedaży zagranicznej [Knight, Madsen, Servais, 2004].

Kolejnym uwzględnianym kryterium jest czas, w jakim przedsiębiorstwo powinno osiągnąć określone limity przychodów zagranicznych. Czas proponowany

przez różnych badaczy jest zróżnicowany od 2 do nawet 15 lat. Najczęściej są to 2-3 lata.

G.A. Knight oraz S.T. Cavusgil uznali, że udział eksportu w obrotach firm uznanych za *born global* powinien wynosić co najmniej 25% w ciągu dwóch lat od powstania przedsiębiorstwa [Knight, Cavusgil, 1996, s. 11-26].

Zdaniem niektórych autorów firmy *born global*, oprócz założonego poziomu przychodów za granicą zrealizowanego w określonym czasie, powinny działać na co najmniej trzech rynkach zagranicznych, a inni nie mówią o liczbie krajów, lecz o co najmniej dwóch kontynentach [Pock, 2010, s. 21-22].

Według R. Loustarinen i M. Gabrielsson *born global* wyróżniają następujące cechy:

- ▶ rozpoczynają one działania na rynkach zagranicznych wcześniej lub równocześnie z rynkiem krajowym,
- ▶ opierają swoje wizje i misje strategiczne od początku głównie na rynkach i klientach globalnych,
- ▶ produkty, struktury i systemy oraz finanse planują globalnie,
- ▶ rozwijają się szybko na rynkach zagranicznych,
- ▶ chcą zostać globalnymi liderami rynkowymi,
- ▶ stosują odmienne strategie rozwoju niż przedsiębiorstwa tradycyjne,
- ▶ wykorzystują globalne strategie marketingowe [Oviatt, McDougall, 2005, s. 49; Luostarinen, Gabrielsson, 2002, za: Witek-Hajduk, 2010, s. 62].

Za pierwsze potwierdzenie istnienia takich przedsiębiorstw uznaje się wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach australijskich, kiedy to po raz pierwszy M.W. Rennie, w latach 90. XX w., użył określenia *born global* [Rennie, 1983]. W latach późniejszych istnienie przedsiębiorstw *born global* potwierdziły badania przeprowadzone w: krajach skandynawskich, USA, Kanadzie, Szwajcarii, Irlandii, Holandii, Niemczech, Francji, Hiszpanii, Izraelu, Nowej Zelandii, a także na Tajwanie i w Wietnamie [Duliniec, 2011].

Interesującą propozycję klasyfikacji przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych zaproponowali B.M. Oviatt

i P.P. McDougall. Wzięli oni pod uwagę dwa kryteria: liczbę rynków zagranicznych, na których obecne jest przedsiębiorstwo, oraz ilość elementów łańcucha wartości, które podlegają koordynacji na skalę światową. Na tej podstawie wyróżnili cztery grupy przedsiębiorstw (rys. 1):

1. Nowe firmy, które prowadzą działalność eksportowo-importową z niewielką liczbą krajów (eksport/import start-ups).
2. Międzynarodowych pośredników, którzy również ograniczają się do eksportu i importu, jednak są obecni w większej liczbie krajów (*multinational traders*).
3. Nowo utworzone firmy, które lokują w niewielkiej liczbie krajów wiele elementów swojego łańcucha wartości (*geographically focused start-ups*).
4. Nowo tworzone firmy globalne, które działają w wielu krajach i lokują w nich wiele elementów swojego łańcucha wartości (*global start-ups*).

Przedstawiona klasyfikacja nawiązuje również do pewnej sekwencji przyspieszonej internacjonalizacji. Warto zatem podkreślić, że model uppsalski nie traci na aktualności, jednak można się spodziewać dalszego rozwoju przedsiębiorstw globalnych od początku, głównie w krajach rozwiniętych. Cechy przedsiębiorstw zgodnie z modelem uppsalskim stopniowo internacjonalizujących swoją działalność „globaliści po latach” i przedsiębiorstw globalnych od początku przedstawia tabela 1. Zaprezentowane zestawienie stanowi podsumowanie wcześniejszych rozważań dotyczących

porównania internacjonalizacji sekwencyjnej i przyspieszonej.

## Uwarunkowania rozwoju „urodzonych globalistów”

Przyspieszona internacjonalizacja przedsiębiorstw jest wynikiem dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu na rynkach światowych. Wśród nich szczególne znaczenie ma rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych czy też integracja gospodarcza. Istotną rolę pełnią również przesłanki wewnętrzne, zwłaszcza międzynarodowa orientacja założycieli i menedżerów wcześniej umiędzynarodowionych firm.

Rozwój technologii informacyjnych przyspiesza międzynarodowe przepływy informacji i zmniejsza ich koszty oraz umożliwia kontakty z dostawcami, odbiorcami i kooperantami na całym świecie. Możliwe jest też szybkie pozyskiwanie informacji o rynkach zagranicznych i sprawna realizacja operacji międzynarodowych. Dzięki technologiom informacyjnym i komunikacyjnym we współczesnej gospodarce odległość geograficzna między przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w różnych regionach świata nie stanowi bariery współpracy. W związku z tym istnieją prawie nieograniczone możliwości wchodzenia w powiązania kooperacyjne w skali globalnej.

Szybki rozwój technologiczny w dziedzinie transportu i logistyki ułatwia docieranie z produktem do odległych ryn-

Rys. 1. Rodzaje przedsiębiorstw szybko umiędzynarodowionych

Liczba elementów łańcucha wartości podlegających koordynacji	Miała	Nowe firmy eksportowo-importowe	Międzynarodowi pośrednicy
	Duża	Nowe firmy skoncentrowane geograficznie	Nowe firmy globalne
		Miała	Duża
		Liczba rynków zagranicznych	

Źródło: [Oviatt, McDougall, 2005].

Tab. 1. Cechy przedsiębiorstw „globaliści po latach” i „urodzonych globalistów”

Wyszczególnienie cech	Globaliści po latach	Urodzeni globaliści
Rynek w kraju macierzystym	Uzależnienie dalszego przebiegu internacjonalizacji od wyników na rynku krajowym	Niewielkie znaczenie rynku krajowego
Wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe	Niewymagane	Szerokie doświadczenia zawodowe założyciela/pomysłodawcy na tym samym bądź pokrewnym rynku
Zakres internacjonalizacji	Zwiększanie stopniowo „kraj po kraju”	Wchodzenie w tym samym bądź zbliżonym czasie do wielu krajów
Kulturowy dystans między krajami	Rozpoczynanie wejść do krajów zbliżonych kulturowo do rynku macierzystego	Przy wyborze rynków zagranicznych dystans kulturowy nie ma znaczenia
Zdobywanie wiedzy i doświadczenia w działalności zagranicznej	Powolne i systematyczne, przez pozyskiwanie i kumulowanie doświadczeń z kolejnych rynków zagranicznych	Szybkie zdobywanie wiedzy o rynkach zagranicznych, przy czym najczęściej są to rynki produktów wysokiej technologii
Kooperacja z zagranicznymi partnerami biznesowymi	Wykorzystywana we wcześniejszych fazach internacjonalizacji, stopniowo zastępowana własnymi zasobami	Szybkie zwiększenie stopnia internacjonalizacji działalności, wymagające posiadania rozbudowanej sieci partnerów zagranicznych
Szybkość internacjonalizacji działalności	Niewielka, tempo internacjonalizacji nie jest czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym	Duża, czas osiągnięcia wysokiego stopnia internacjonalizacji decyduje o sukcesie rynkowym

Źródło: [Chetty, Campbell-Hunt, 2004, s. 66, za: Pietrasieński, 2005, s. 28]

ków zagranicznych, a także koordynację działań w skali międzynarodowej.

Innowacyjne procesy technologiczne umożliwiają efektywną produkcję skomplikowanych, nietypowych komponentów i niestandardowych wyrobów finalnych. Dzięki zastosowaniu zaprogramowanych i zautomatyzowanych urządzeń możliwe jest przestawienie na inne parametry i wytwarzanie np. krótszych serii zróżnicowanych produktów.

Do ważnych osiągnięć postępu nauko-wo-technicznego należy zaliczyć postfordyzm, określane też mianem elastycznej specjalizacji. Dzięki zastosowaniu oprogramowania i zautomatyzowanych urządzeń możliwe jest zmniejszenie skali produkcji oraz zwiększenie różnorodności produktów, co z kolei umożliwia dostosowywanie się do potrzeb i oczekiwań klientów. Elastyczna specjalizacja przyczyniła się do tego, że produkcja stała się znacznie bardziej rozproszona, a dzięki rozwojowi środków transportu i telekomunikacji możliwe stało się przemieszczanie produkcji w różne części świata. Elastyczny system produkcji umożliwił fragmentaryzację procesu produkcji, następowała delokalizacja fragmentów masowej produkcji do krajów o jak najkorzystniejszej lokalizacji.

Czynnikami szczególnie istotnymi w stymulowaniu przyspieszonej globa-

lizacji przedsiębiorstw są czynniki polityczno-prawne, ponieważ decydują o stopniu liberalizacji międzynarodowej wymiany gospodarczej. Czynniki te, będące rezultatem określonych decyzji politycznych parlamentów i rządów poszczególnych państw, mają fundamentalne znaczenie dla internacjonalizacji i dynamizowania współpracy gospodarczej w skali globalnej.

Rozwój regionalnej integracji gospodarczej, która polega na podejmowaniu przez państwa członkowskie działań na płaszczyźnie międzynarodowej, prowadzących do likwidacji barier i ujednolicania zasad prowadzenia działalności gospodarczej, do tworzenia korzystnych warunków rozwoju i rozszerzania współpracy podmiotów zlokalizowanych na tworzoną przez nie obszarze gospodarczym.

Ważną kwestią w analizowaniu „urodzonych globalistów” jest globalna orientacja menedżerów tych przedsiębiorstw. Menedżerowie muszą mieć stosowne kompetencje, które obejmują: umiejętności, zdolności intelektualne oraz postawy. Są to zwykle ludzie wykształceni, znający języki obce, mobilni, otwarci na kontakty międzykulturowe, na nowości, mający wcześniejsze doświadczenie nauki lub pracy za granicą, oraz gotowi do nieustannego uczenia się. Niewątpliwie we współczesnej gospodarce światowej

rośnie liczba menedżerów o orientacji globalnej, którzy odważnie podejmują globalne wyzwania.

## Podsumowanie

Wydaje się, że model uppsalski wciąż jest aktualny i duża liczba przedsiębiorstw internacjonalizuje swoją działalność stopniowo, w oparciu o jego podstawowe założenia. Jednak ze względu na zmieniający się charakter uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, można się spodziewać wzrostu liczby przedsiębiorstw wybierających szybką i intensywną ścieżkę umiędzynarodowienia, tj. globalnych od początku. Przedsiębiorstwa „urodzeni globaliści” są zjawiskiem nowym, które pojawiło się jako konsekwencja otwarcia i deregulacji rynków, szybkiego przepływu informacji oraz rozwoju nowych technologii. W wielu krajach wzrasta liczba przedsiębiorstw, których internacjonalizacja rozpoczyna się wcześniej i rozwija dynamicznie. Z całą pewnością zjawisko to będzie się nasilało we współczesnym świecie. W literaturze zagranicznej prezentowane są wyniki badań dotyczące tego problemu, natomiast w Polsce dopiero niedawno zaczęto zwracać uwagę na ten sposób internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zjawisko szybkiej

ścieżki umiędzynarodowienia jest wciąż zjawiskiem relatywnie nowym i niedostatecznie zbadanym. Niewątpliwie widoczna jest potrzeba kontynuowania i pogłębienia badań nad przedsiębiorstwami *born global*. Będzie to interesujący obszar badań w najbliższym czasie w zakresie motywów, uwarunkowań i tendencji tej formy umiędzynarodowienia.

DR HAB. RENATA OCZKOWSKA, PROF. UEK  
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

## PRZYPIS

- <sup>1)</sup> Zdaniem R.H. Cyreta i J.G. Marcha menedżerowie mają własne cele, ale – co szczególnie istotne – nie mają jednego celu, ale różne cele cząstkowe, w zależności od poziomu i zakresu odpowiedzialności ich stanowiska. Teorie behawioralne odrzucają podejście normatywne typowe dla teorii tradycyjnej, oraz eksponują złożony proces alokacji zasobów wewnątrz firmy, dając model interpretacji, a nie powszechną teorię odnoszącą się do wszystkich firm. Przedsiębiorstwa różnią się od siebie, więc ich konkretne zachowania, w tym wybory celów i wynik mechanizmów wewnętrznej alokacji, będą różne.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BUCKLEY P.J., *Foreign Market Entry: A Formal Extension of Internalization Theory*, w: M. CASSON, *Economics of International Business*, Edward Elgar, Massachusetts 2000.
- [2] CHETTY S., CAMPBELL-HUNT C., *A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus of a „Born Global” Approach*, „Journal of International Marketing” 2004, no. 1.
- [3] DULINIEC E., *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 1-2.
- [4] DULINIEC E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] DULINIEC E., *Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 5-6.
- [6] GABRIELSSON P., SASI V., DARLING J., *Finance Strategies of Rapidly Growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals*, „European Business Review” 2004, vol. 16, Iss. 6.
- [7] GOŁĘBIEWSKI T., WITEK-HAJDUK M.K., *Stopień internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1.
- [8] GORYNIA M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] HELM R., *Internationale Markteintrittsstrategien*, Josef Eul Verlag, Köln 1997.
- [10] HOLLENSSEN S., *Global Marketing*, Pearson Education Limited, 2001.
- [11] KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T., *The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, „Advances in International Marketing” 1996, no. 8.
- [12] KNIGHT G.A., MADSEN T.K., SERVAIS P., *An Inquiry into Born-global Firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, vol. 21, Iss. 2.
- [13] KRYSZEK U., ZUR E., *Handbuch Internationalisierung, Globalisierung eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2002.
- [14] LUOSTARINEN R., GABRIELSSON M., *Globalization and Global Marketing Strategies and Born Globals in SMOPECs*, w: *Proceedings of the Annual Conference of the European International Business Academy*, Athens, 8-10 December 2002.
- [15] OVIATT B.M., McDOUGALL P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36.
- [16] OVIATT B.M., McDOUGALL P.P., *Towards of Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, no. 25 (1).
- [17] PIERSCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- [18] PIETRASIEŃSKI P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- [19] POCK M., *Born Globals. Internationale Wachstumsstrategien junger Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- [20] PRZYBYLSKA K., *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 7-8.
- [21] RASMUSSEN E.S., MADSEN T.K., EVANGELISTA F., *The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics” 2001, vol. 13, Iss. 3.
- [22] RENNIE M.W., *Global Competitiveness: Born Global*, „The McKinsey Quarterly” 1993, vol. 4.
- [23] RYMARCZYK J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [24] WITEK-HAJDUK M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- [25] ZHOU L., WU W., LUO X., *Internationalization and the Performance of Born Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks*, „Journal of International Business Studies” 2007, vol. 38, Iss. 4.

## ‘BORN GLOBALISTS’ AS THE MODERN CONCEPT OF INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES

### SUMMARY

This paper presents a new approach to the process of internationalization of enterprises - the concept of ‘born global’. Various attempts to define ‘born globalists’ were pointed out taking into account such criteria as the time of reaching a certain volume of income abroad, number of foreign markets and forms of internationalization. In the paper the conditions that favor rapid way of internationalization of enterprises are discussed, which replaces the traditional model of sequential internationalization, especially with regard to small and medium-sized enterprises.

**Key words:** internalization, born global.