

Renata Oczkowska

Wczesna internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw

W artykule przedstawiono nowe podejście małych i średnich przedsiębiorstw do procesu internacjonalizacji, koncepcję *born global*. Wskazano na różne próby definiowania „urodzonych globalistów”. W rozważaniach przedstawiono uwarunkowania sprzyjające szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw, która zastępuje tradycyjny model sekwencyjny. Szczególną uwagę zwrócono na kompetencje menedżerów firm *born global*. Przedstawiono także charakterystykę menedżerów przedsiębiorstw stopniowo umiędzynarodowionych i wybierających szybką ścieżkę międzynarodowej ekspansji..

Słowa kluczowe: internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw (*internationalization of small and medium-sized enterprises*), „urodzeni globaliści” (*born globalists*), kompetencje menedżerów (*managerial competence*).

Uwagi wstępne

Internacjonalizacja gospodarki i sektorów działalności przedsiębiorstw uzależniona jest od skłonności i motywów menedżerów firm do ekspansji zagranicznej i inwestowania w rozwój poza granicami kraju macierzystego.

Nową tendencją internacjonalizacji przedsiębiorstw jest zjawisko ich wczesnego umiędzynarodowienia, co jest konsekwencją nowych warunków rynkowych, zmian w technologii wytwarzania, transportu, komunikacji, a także wyższych kwalifikacji ludzi, w szczególności szeroko rozumianych kompetencji menedżerów.

Rozpoczęcie działalności międzynarodowej czy globalnej od chwili powstania jest typowe dla małych i średnich firm, które są przeważnie związane z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unikatowe produkty. Podstawą sukcesu przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowionego na rynkach zagranicz-

nych jest przede wszystkim: odważna wizja, inicjatywa, przedsiębiorczość i kompetencje ich założycieli/menedżerów.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw, wskazanie czynników wpływających na ten sposób umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw, w szczególności znaczenia kompetencji menedżerów tych firm.

Koncepcja szybkiego umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw

W przekonaniu wielu autorów internacjonalizacja oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą (Helm, 1997, s. 12–13; Rymarczyk, 2004, s. 19). Tak np. D.F. Kuratko i H. Welsch 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 (Nowak-Far, 2000, s. 47).

Najbardziej znanym modelem opisującym proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa jest model J. Johansona i J. Vahlne'a związanych ze szkołą uppsalską (Rymarczyk, 2004, s. 20–22). Internacjonalizację postrzega się w nim jako proces uczenia się przedsiębiorstwa, które stopniowo zdobywając doświadczenie i wiedzę o rynku, 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, s. 33; Sznajder, 1995, s. 76–78).

Zgodnie z koncepcją modelu uppsalskiego, proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, co wskazuje na rozwój zaangażowania na rynkach zagranicznych w czasie. Uwarunkowania tego procesu stanowią: 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).

Podstawowym założeniem modelu sekwencyjnego jest zasada, 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.

Internacjonalizacja, w zależności od sytuacji w otoczeniu, jak i w samym przedsiębiorstwie, czy też motywów podejmowania ekspansji na rynki zagraniczne, może odbywać się w odmienny sposób. Praktyka gospodarcza dostarcza przykładów wskazujących, że umiędzynarodowienie może przebiegać w sposób nietypowy. Na przykład w modelach symultanicznych ekspansja za granicę odbywa się równolegle na wiele rynków. Nową tendencją wśród małych i średnich firm jest rozpoczynanie działalności międzynarodowej czy globalnej już w chwili powstania. Są to „urodzeni globaliści” (*born global*). Przedsiębiorstwa te najczęściej związane są z przemysłami wysokich technologii innowacyjnych i wytwarzają unikatowe produkty (Hollensen, 2001, s. 65–69; Duliniec, 2004, s. 32).

W literaturze przedmiotu nie sformułowano precyzyjnej definicji i kryteriów pozwalających uznać przedsiębiorstwo za „globalne od początku” (*born global*). W nawiązaniu do przeprowadzonych 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 oraz wysoce wyspecjalizowanej i nowoczesnej technologii (IT, biotechnologii). Jednak E. Duliniec (2011) 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.

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. 65–69).

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.

W literaturze w zróżnicowany 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.

Jeśli chodzi o rodzaj transakcji na rynkach zagranicznych, to przyjmuje się, że wystarczy, by firma *born global* realizowała eksport, uznawany za najprostszy i najmniej ryzykowny sposób międzynarodowej ekspansji.

W literaturze proponuje się zróżnicowane poziomy minimalnej skali operacji zagranicznych, która pozwala firmę zakwalifikować do „urodzonych globalistów”. Niektórzy autorzy ustalają próg bardzo nisko, inni wysoko, na poziomie od 10% (Zhou i wsp., 2007) do nawet 70% (Rasmussen i wsp., 2001), jednak większość ustala go na poziomie 25% przychodów ze sprzedaży zagranicznej (Anderson, Wictor, 2003; Omen, 2002; Knight i wsp., 2004). Kolejnym kryterium jest czas, w jakim przedsiębiorstwo powinno osiągnąć określone limity przychodów zagranicznych. Okres proponowany przez różnych badaczy jest zróżnicowany, od 2 nawet do 15 lat. Najczęściej są to 2–3 lata.

G.A. Knight i S.T. Cavusgil (1996) uznali, że udział eksportu w obrotach firm zaliczanych do *born global* powinien wynosić co najmniej 25% w ciągu dwóch lat od powstania przedsiębiorstwa.

Jedni autorzy uważają, że firmy *born global* oprócz założonego poziomu przychodów za granicą zrealizowanego w określonym czasie powinny działać na co najmniej trzech rynkach zagranicznych, a inni mówią nie o liczbie krajów, lecz o co najmniej dwóch kontynentach (Pock, 2010, s. 21–22).

R. Loustarinen i M. Gabrielsson (2002, za: Witek-Hajduk, 2010, s. 62) wskazali następujące cechy wyróżniające przedsiębiorstwa *born global*:

- rozpoczynają działania na rynkach zagranicznych wcześniej lub równocześnie z rynkiem krajowym;
- od początku opierają swoje wizje i misje strategiczne głównie na rynkach i klientach globalnych;
- planują swoje produkty, struktury i systemy oraz finanse globalnie;
- rozwijają się szybko na rynkach zagranicznych;
- chcą zostać globalnymi liderami rynkowymi;
- stosują odmienne strategie rozwoju niż przedsiębiorstwa tradycyjne;
- wykorzystują globalne strategie marketingowe.

Za pierwsze potwierdzenie istnienia takich przedsiębiorstw uznaje się wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach australijskich, kiedy to M.W. Rennie (1993) w latach 80. XX w. użył określenia *born global*.

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).

Kompetencje menedżerów jako kluczowy wewnętrzny czynnik rozwoju „urodzonych globalistów”

Wczesne umiędzynarodowienie zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw jest wynikiem dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu na rynkach światowych.

W stymulowaniu przyspieszonej globalizacji przedsiębiorstw kluczową rolę odgrywają: zmiany warunków funkcjonowania rynku, zmiany politycznych warunków funkcjonowania gospodarki światowej oraz postęp technologiczny. Wzajemne wzmocnianie i uzupełnianie się tych procesów wywołują efekt synergii i powodują, że pojawiają się nowe motywy skłaniające do internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw.

Liberalizacja międzynarodowych stosunków gospodarczych, która znalazła wyraz w likwidacji barier celnych, swobodnej wymianie walut i wolności w przepływie kapitału, powoduje, że zanikają bariery dla rynkowego mechanizmu alokacji ponad granicami krajów.

Na przyspieszoną internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw wpłynął rozwój technologii informacyjnych, który umożliwił im dostęp do informacji, jakie wcześniej ze względu na wysokie koszty były dostępne tylko dla dużych firm. Rozwój technologii informacyjnych nie tylko przyspiesza międzynarodowe przepływy informacji i zmniejsza ich koszty, ale także umożliwia kontakty z dostawcami, odbiorcami i kooperantami na całym świecie. Możliwe jest też szybkie pozyskiwanie informacji o rynkach zagranicznych i sprawna realizacja operacji międzynarodowych. Informacja rynkowa, jej zakres, wiarygodność i szybkość przepływu to kluczowy warunek szybkiego umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa.

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 obszarze transportu i logistyki pozwala na dotarcie z produktem do odległych rynków zagranicznych, a także koordynację działań w skali międzynarodowej.

Do istotnych osiągnięć postępu naukowo-technicznego należy zaliczyć elastyczną specjalizację. 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.

W związku z tym, że następują coraz szybsze zmiany w otoczeniu, coraz większe wyzwania stoją przed menedżerami firm, którzy muszą nie tylko zrozumieć zjawisko nieprzewidywalności i nieregularności, ale wykazać się elastycznością i umiejętnością kierowania zmianami.

Ważną kwestią w analizowaniu czynników rozwoju „urodzonych globalistów” są czynniki wewnętrzne, a zwłaszcza globalna orientacja menedżerów tych przedsiębiorstw. Menedżerowie muszą posiadać stosowne kompetencje, które obejmują: wiedzę, umiejętności i postawy. W warunkach internacjonalizacji i globalizacji podstawowymi obszarami wiedzy są: wiedza branżowa, wiedza na temat międzynarodowych uwarunkowań prowadzenia biznesu i zrozumienie zachodzących zmian, wiedza z zakresu zarządzania, prawa czy finansów. Wśród kluczowych umiejętności należy wskazać umiejętności organizacyjne, strategiczne i międzyludzkie. Natomiast postawę menedżerów powinna cechować: elastyczność, adaptacyjność i orientacja na szybkie uczenie się.

Kompetencje menedżerskie określają zdolność do realizacji funkcji kierowniczych. Konsekwencją globalizacji jest zmiana wymagań stawianych kadrcie menedżerskiej, która dysponując wiedzą i doświadczeniem, musi umieć rozwiązywać złożone problemy rynków międzynarodowych. Pożądany profil kompetencyjny menedżera globalnego uwzględni, oprócz tradycyjnych umiejętności wynikających z pełnionych ról i realizowania funkcji zarządzania, zestaw charakterystyk związanych ze specyfiką rynku międzynarodowego. Menedżera globalnego cechuje m.in. duża wrażliwość na potrzeby kulturowe, zdolność adaptacji/akulturacji i uczenia się, przedsiębiorczość, komunikatywność w warunkach różnorodności kulturowej (Pocztowski, 2002, s. 32).

Według A. Rialpa i wsp. (2005), założycieli i menedżerów *born global* cechuje:

- globalna wizja menedżerów od powstania (orientacja globalna),
- wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe menedżerów,
- zaangażowanie w kierunku umiędzynarodowienia,
- szerokie wykorzystanie kontaktów osobistych i biznesowych.

M.T.T. Thai i L.L. Chong (2008) w nawiązaniu do wyników przeprowadzonych badań przedstawili następującą charakterystykę założycieli lub menedżerów przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych:

- młody wiek,
- wyższe wykształcenie,
- doświadczenie w zakładaniu przedsiębiorstw,
- znaczne doświadczenie branżowo-techniczne wynikające z wcześniejszej praktyki biznesowej,
 - duże doświadczenie międzynarodowe, wynikające z bieżącego działania na rynkach zagranicznych,
 - osobiste i biznesowe międzynarodowe kontakty o charakterze sieciowym,
 - silne zdolności przedsiębiorcze z wyraźnie globalną wizją.

Można zatem stwierdzić, że menedżerowie *born global* są to zwykle ludzie wykształceni, znający języki obce, mobilni, otwarci na kontakty międzykulturowe, na nowości, mający wcześniejsze doświadczenie z 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.

Charakterystykę menedżerów przedsiębiorstw stopniowo umiędzynarodowionych i wybierających szybką ścieżkę międzynarodowej ekspansji prezentuje tabela 1.

Ewolucja przedsiębiorstwa w kierunku internacjonalizacji rozpoczyna się wraz z uświadomieniem sobie przez jego menedżerów możliwości, jakie stwarzają działania na rynkach zagranicznych. Ważnym momentem jest ocena umiejętności wykorzystania dostrzeganych szans przez kierownictwo przedsiębiorstwa oraz ocena międzynarodowego potencjału oferty firmy. Ponadto istotnym aspektem jest dysponowanie przez przedsiębiorstwo odpowiednimi zasobami finansowymi, ludzkimi, informacyjnymi, umożliwiającymi podjęcie działań na rynkach zagranicznych.

Tabela 1. Charakterystyka założycieli/menedżerów przedsiębiorstw umiędzynarodowionych tradycyjnie i „urodzonych globalistów”

Wyszczególnienie	Menedżerowie firm „urodzonych globalistów”	Menedżerowie firm „globaliści po latach”
Wizja i sposób myślenia	Wizja globalna od początku, niewielkie znaczenie rynku krajowego	Uzależnienie dalszego przebiegu internacjonalizacji od wyników na rynku krajowym
Wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe	Szerokie doświadczenia zawodowe założyciela/pomysłowcy na rynkach zagranicznych	Niewymagane wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe
Zaangażowanie zarządcze	Silna orientacja na wczesne umiędzynarodowienie, wchodzenie w tym samym bądź zbliżonym czasie do wielu krajów	Zwiększanie umiędzynarodowienia stopniowo „kraj po kraju”
Podjęcie do kulturowego dystansu między krajami	Dystans kulturowy bez znaczenia przy wyborze rynków zagranicznych	Rozpoczynanie wejść do krajów zbliżonych kulturowo do rynku macierzystego
Zdobywanie wiedzy i doświadczenia w działalności zagranicznej	Szybkie pozyskiwanie wiedzy o rynkach zagranicznych, przy czym najczęściej są to rynki produktów wysokiej technologii	Powolne i systematyczne, przez kumulowanie doświadczeń z kolejnych rynków zagranicznych
Kooperacja z zagranicznymi partnerami biznesowymi – <i>networking</i>	Wykorzystanie kontaktów osobistych i biznesowych na szczeblu krajowym i międzynarodowym Szybkie zwiększenie stopnia internacjonalizacji działalności wymagające posiadania rozbudowanej sieci partnerów zagranicznych	Luźne międzynarodowe kontakty prywatne i biznesowe
Szybkość internacjonalizacji działalności	Duża, czas osiągnięcia wysokiego stopnia internacjonalizacji decyduje o sukcesie rynkowym	Niewielka, szybkość internacjonalizacji nie jest czynnikiem decydującym o sukcesie rynkowym

Źródło: Chetty, Campbell-Hunt, 2004, s. 66; Rialp i wsp., 2005, s. 140–141; Pock, 2010, s. 78–80

Podsumowanie

Konsekwencją wyzwań globalizacji jest zmiana sposobu zarządzania, który polega na akceptacji gwałtownych zmian otoczenia, odejściu od schematycznego działania na rzecz elastyczności i doskonalenia kompetencji organizacji.

Proces rozszerzania geograficznego przedsiębiorstwa wymaga wykształcenia nowej, globalnie zorientowanej kadry kierowniczej, zdolnej do podjęcia odpowiedzialności za budowę międzynarodowych konfiguracji i kompetencji, a także za koordynację swojej działalności za granicą i zapewnienie firmie aktywnej obecności na wybranych rynkach.

Chociaż sekwencyjny model umiędzynarodowienia wciąż jest aktualny i duża liczba przedsiębiorstw internacjonalizuje swoją działalność, opierając się na jego podstawowych założeniach, można się spodziewać wzrostu liczby przedsiębiorstw wybierających szybką i intensywną ścieżkę umiędzynarodowienia, tj. globalnych, od początku swojej działalności ze względu na zmieniający się charakter uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw. Istotnymi czynnikami szybkiego umiędzynarodowienia są kompetencje, a więc wiedza i umiejętności oraz sposób myślenia menedżerów, który nie jest skupiony na wybranym rynku zagranicznym, lecz traktuje świat jako jeden ogólnosiwiatowy rynek.

W literaturze obcojęzycznej prezentowane są wyniki badań dotyczące tego problemu, natomiast w Polsce dopiero niedawno zaczęto zwracać uwagę na ten sposób umiędzynarodowienia firm. Będzie to interesujące pole dociekań badawczych w najbliższym czasie, zwłaszcza w aspekcie kompetencji organizacji, menedżerów i pracowników.

Literatura

- Anderson S., Wictor I.(2003), Inovative Internationalization in the New Firms: Born-Globals the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, z 3.
- Buckley P.J.(2000), Foreign market entry: a formal extension of internalization theory, w Casson M., *Economics of International Business*, (b.m.), Edward Elgar.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2004), A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus of a „Born Global” Approach, *Journal of International Marketing*, nr 1.
- Duliniec E.(2011), Koncepcje przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne, *Gospodarka Narodowa*, nr 1–2.
- Duliniec E. (2004), *Marketing międzynarodowy*, Warszawa, PWE.

- Duliniec E. (2011), Przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój, *Gospodarka Narodowa*, nr 5–6.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE.
- Helm R. (1997), *Internationale Markteintrittsstrategien*, Köln, Josef Eul Verlag.
- Hollensen S. (2001), *Global Marketing*, (b.m.), Pearson Education Limited.
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (1996), The Born Global Firm. A Challenge to Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing*, nr 8.
- Knight G.A., Madsen T.K., Servais P. (2004), An Inquiry into Born-global Firms in Europe and the USA, *International Marketing Review*, vol. 21, z. 6.
- Luostarinen R., Gabrielsson M. (2002), Globalization and global marketing strategies and born globals in SMOPECs, w materiał na konferencję European International Business Academy, Ateny, 8–10 grudnia.
- Moen O. (2002), The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters, *International Marketing Review*, vol. 19, z. 2.
- Nowak-Far A. (2000), *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Warszawa, PWN.
- Pock M. (2010), *Born Globals. Internationale Wachstumsstrategien junger Unternehmen*, Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Pocztowski A., red. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K., Evangelista F. (2001), The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 13, z. 3.
- Rennie M.W. (1993), Global competitiveness: Born global, *The McKinsey Quarterly*, vol. 4.
- Rialp A., Rialp J., Urbano D., Vaillant Y. (2005), The born-global phenomenon: a comparative study research, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, z. 2.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.
- Sznajder A. (1995), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa, PWN.
- Thai M.T.T., Chong L.L. (2008), Born-global: the case of four Vietnamese SMEs, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 6.
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.
- Zhou L., Wu W., Luo X. (2007), Internationalization and the performance of Born Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, z. 4.

Early Internationalization of Small and Medium Enterprises

Summary

This paper presents a new approach to the internationalization process for small and medium enterprises – the born global concept. The various attempts at defining “born globalists” are indicated. Among considerations are favorable conditions for the rapid internationalization of enterprises replacing the traditional sequential model. Particular attention is paid to the required competences of managers in born global companies. The characteristics of business managers from companies that are internationalized gradually as well as those that have chosen the fast-track to international expansion are also included.

R e n a t a O c z k o w s k a – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Pracy; zainteresowania naukowe skupiają się wokół problematyki międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, społecznej odpowiedzialności biznesu, a także kreowania wizerunku pracodawcy.