

# Katarzyna Blanke-Ławniczak

---

## Koncepcja zarządzania internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 116, 13-22

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA BLANKE-ŁAWNICZAK  
Politechnika Poznańska

## KONCEPCJA ZARZĄDZANIA INTERNACJONALIZACJĄ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

W artykule podjęto próbę zdefiniowania pojęcia zarządzanie internacjonalizacją w małych i średnich przedsiębiorstwach, nie wykluczając jednocześnie przedsiębiorstw dużych. Studia światowej literatury przedmiotu wykazały niedobór wiedzy w tym obszarze. Autorzy kluczowych teorii internacjonalizacji koncentrują się raczej na przebiegu samego procesu, marginalizując znaczenie wiedzy, umiejętności, mentalności i decyzyjności kierownictwa przedsiębiorstw.

Warunki gospodarowania przedsiębiorstw w zglobalizowanym świecie wymuszają na badaczach biznesu międzynarodowego spojrzenie na internacjonalizację firmy z perspektywy zarządzania strategicznego. Takie podejście zdeternowało strukturę artykułu, w którym najpierw przedstawiono uzasadnienie podjęcia problemu badawczego, następnie przeprowadzono studia literatury przedmiotu, definiujące internacjonalizację i kolejno podjęto wstępną próbę przedstawienia koncepcji zarządzania internacjonalizacją.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie internacjonalizacją, zarządzanie strategiczne, internacjonalizacja, strategie internacjonalizacji, biznes międzynarodowy

### Uzasadnienie podjęcia problemu badawczego

Zintensyfikowany w XXI wieku proces internacjonalizacji, rozumiany jako zaangażowanie w działalność zagraniczną, można rozpatrywać z punktu widzenia całego świata, poszczególnych regionów (np. ugrupowań gospodarczych) oraz państw, czyli w skali makro oraz z punktu widzenia uczestniczących w nim przedsiębiorstw, tzn. w skali mikroekonomicznej. W literaturze przedmiotu spotykamy również podejście mezoekonomiczne przedstawiające i objaśniające proces umiędzynarodowienia w obrębie gałęzi gospodarki i branż. Istota internacjonalizacji, jako zjawiska czy też procesu umiędzynarodowienia, jest postrzegana zatem na wielu płaszczyznach i pozostaje obszarem badawczym kilku dyscyplin naukowych. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy: ekonomię, nauki o zarządzaniu, prawo, socjologię, psychologię oraz kulturoznawstwo. Wielodyscyplinarne rozpatrywanie procesu internacjonalizacji wymusza zatem pytania badawcze: Czy internacjonalizację można zarządzać? Jak zdefiniować zarządzanie internacjonalizacją? Jakie ele-

menty procesu wchodzą w skład czynności związanych z zarządzaniem internacjonalizacją?

Studia polskiej i międzynarodowej literatury przedmiotu wskazały na wyraźny deficyt zdefiniowania problemu, stąd też wyłoniła się potrzeba podjęcia próby stworzenia wstępnej koncepcji zarządzania internacjonalizacją – istotnego elementu zarządzania strategicznego przedsiębiorstw w XXI wieku.

### Pojęcie internacjonalizacji – przegląd literatury przedmiotu

W niniejszym artykule umiędzynarodowienie jest postrzegane przede wszystkim przez pryzmat przedsiębiorstwa. Oznacza każdą formę działalności firmy macierzystej związanej z ekspansją międzynarodową. Internacjonalizacja jest traktowana jako: proces, czyli przechodzenie przez kolejne (wyższe lub niższe) etapy procesu internacjonalizacji; stan, czyli np. bieżący etap procesu, stopień umiędzynarodowienia; nastawienie, czyli orientacja kierownictwa w procesie zarządzania; wymiar, czyli internacjonalizacja rynków, produktów, marketingu, zasobów<sup>1</sup>.

Umiędzynarodowienie jako proces determinuje jego długookresowy charakter. Przechodzenie na kolejne, bardziej zaawansowane etapy internacjonalizacji wymaga bowiem od przedsiębiorstw (przedsiębiorców, menedżerów) budowania długotrwałych strategii ekspansji międzynarodowej i angażowania coraz to większych zasobów. Proces internacjonalizacji należy również rozpatrywać w kontekście zmniejszania zaangażowania na zagranicznych rynkach, co określane jest procesem de-internacjonalizacji.

Stan (*state*), czyli bieżący etap umiędzynarodowienia czy też stopień umiędzynarodowienia firmy, w przeciwieństwie do procesu prezentuje raczej statyczne postrzeganie umiędzynarodowienia. Ujęcie statyczne polega na zastosowaniu określonych wskaźników, które informują o intensywności umiędzynarodowienia firmy<sup>2</sup>. Wskaźniki te wyrażają takie elementy charakterystyki, jak: wielkość sprzedaży, aktywów, zysku, zatrudnienia, inwestycji, liczby placówek zaangażowanych, bądź osiągniętych za granicą w stosunku do tych samych kategorii w kraju; liczbę krajów charakteryzującą się aktywnością międzynarodową; okres działalności i doświadczeń międzynarodowych kadry zarządzającej oraz dystans kulturowy<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Por.: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 15–16; M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 36; L.S. Welch, R. Luoastarien, *Internationalization–Evolution of the Concept*, „Journal of General Management” 1988, nr 14 (2), s. 34–57; S. Chetty, *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry*, „European Journal of Marketing” 1999, nr 33 (1/2), s. 34–57; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2004, s. 19.

<sup>2</sup> K. Przybylska, *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 3, s. 41–57; J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 28–30; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 24–28.

<sup>3</sup> J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, s. 28–29.

Nastawienie, czyli orientacja kierownictwa firmy sprawia, że przedsiębiorstwo podąża w kierunku internacjonalizacji. Internacjonalizacja działalności rozpoczyna się w momencie uświadomienia sobie jego możliwości<sup>4</sup>. Duże znaczenie istotnie cech menedżerskich przypisują modele internacjonalizacji badające zjawisko przyspieszonej internacjonalizacji. Pozytywne nastawienie do procesu internacjonalizacji działalności, które może wynikać zarówno z cech wrodzonych, jak i posiadanej wiedzy prowadzi do przyspieszenia procesu i stanowi o sukcesie firmy na rynkach międzynarodowych<sup>5</sup>. Wielowymiarowe spojrzenie na internacjonalizację wynika z tego, że przedsiębiorstwo może nie tylko pogłębiać umiędzynarodowienie przez wchodzenie na poszczególne etapy procesu, lecz również przez dywersyfikację form operacji rynkowych, dostarczanie produktów i usług czy też przez zatrudnianie zagranicznych specjalistów<sup>6</sup>. Oznacza to, że „na poziomie firmy o internacjonalizacji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) w portfelu produktów-rynków firmy jest związany z rynkiem zagranicznym”<sup>7</sup>. Wielowymiarowość procesu internacjonalizacji przedstawiono na rys. 1.

Wielowymiarowość implikuje także rozpatrywanie dwubiegunowości procesu internacjonalizacji, dzieląc ją na internacjonalizację zewnętrzną (ekspansja firmy w różnych możliwych formach na rynkach zagranicznych) i wewnętrzną. Internacjonalizacja wewnętrzna wynika z umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa na rynku krajowym przez działalność importową, zakup licencji, kooperacje kapitałowe i nie kapitałowe czy też tworzenie powiązań sieciowych<sup>8</sup>. Z pojęcia internacjonalizacji wewnętrznej wynika pojęcie internacjonalizacji biernej, które oprócz już wymienionych działań, zawiera dodatkowo ten aspekt internacjonalizacji, rozumiany jako tworzenie strategii konkurencji firm krajowych wobec napływu kapitału zagranicznego<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> E. Dulinić, *Marketing...*, s. 15.

<sup>5</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 3.

<sup>6</sup> S. Chetty, *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry*, *European „Journal of Marketing”* 1999, nr 33 (1/2), s. 123–125.

<sup>7</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 35.

<sup>8</sup> D. Hanh, Commentary on Chapter 2, J. Johanson, J.E. Vahlne, *Management of Internationalization*, w: *Perspectives on Strategic Change*, red. L. Zan, S. Zambon, A.M. Pettigrew, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London 1993, s. 44–56; L.S. Welch, G.R.G. Benito, P.R. Silsteth, T. Karlsen, *Exporting Outward-Inward Internationalization: A Knowledge and Network Perspective*, „*Industrial Marketing Management*” 2003, nr 32 (5), s. 396; S. Chetty, *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry*, „*European Journal of Marketing*” 1999, nr 33 (1/2), s. 132; J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, s. 14.

<sup>9</sup> Por: M. Gorynia, *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005, s. 10–13; E. Bojar, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, TNOiK, Toruń 2008, s. 13–14.



Rysunek 1. Wymiary internacjonalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chetty, *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry*, „European Journal of Marketing” 1999, nr 33 (1/2); T. Vissak, *The Internationalization of Foreign-owned Enterprises in Estonia: A Network Perspective*, Dissertations Rerum Oeconomicarum universitatis Tartuensis, Tartu 2003, s. 26.

### Zarządzanie internacjonalizacją

Zarządzanie internacjonalizacją przedsiębiorstwa jest częścią zarządzania strategicznego firmy macierzystej<sup>10</sup> i z punktu widzenia funkcjonowania firmy na rynkach zagranicznych bądź też wchodzenia w związki z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia poza rynek krajowy, obejmuje następujące etapy procesu zarządzania: tworzenie (w tym planowanie, organizowanie i pobudzanie), doskonalenie oraz kontrolę. Jest nieodłączną częścią biznesu międzynarodowego, wymaga zatem podejmowania decyzji w aspekcie występowania zwiększonego ryzyka, m.in. wymaga specyficznych kompetencji z punktu widzenia zarządczego i operacyjnego<sup>11</sup>. Analizując dotychczasowy dorobek literatury, z zakresu zarządzania strategicznego w warunkach globalizacji czy też w biznesie międzynarodowym, można dojść do wniosku, że jak na razie w niedostatecznym stopniu uwzględnia ona problem zdefiniowania pojęcia zarządzanie internacjonalizacją, dlatego też w niniejszym artykule podjęto próbę zdefiniowania pojęcia i określenia jego etapów.

Podejmowanie decyzji kierowniczych na wszystkich etapach procesu zarządzania internacjonalizacją odbywa się na podstawie posiadanej wiedzy (uświado-

<sup>10</sup> D. Hanh, Commentary on Chapter..., s. 73–78.

<sup>11</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, s. 21–22.

mionej niewiedzy) oraz zasobów. To świadoma orientacja kierownictwa skierowana na wyzwania stwarzane przez internacjonalizację we wszystkich jej aspektach<sup>12</sup>. Odbywa się przez identyfikację kluczowych barier, motywów, źródeł przewagi konkurencyjnej oraz ogół warunków na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. Wyznacza to obszary, kierunki i strategie internacjonalizacji na podstawie ich determinant oraz w wyniku kontroli wcześniej podjętych decyzji.

Na każdym etapie zarządzania internacjonalizacją przedsiębiorstwa, poprzez podejmowanie strategicznych decyzji w obszarze biznesu międzynarodowego, istotna jest wielokierunkowa komunikacja i budowanie zaufania. Badania wykazały, że bieżąca, kompleksowa i szczerza komunikacja jest kluczem do sukcesu projektu internacjonalizacji. Jej celem jest osiągnięcie powszechnej akceptacji i poparcia dla projektu od kierownictwa różnych szczebli, związków zawodowych i pracowników. Jednokierunkowe kampanie informacyjne od zarządu do zainteresowanych nie wystarczą. Dobra komunikacja otwiera możliwość dialogu wszystkich grup, których dotyczą zmiany. Zarządzanie jest kluczem do rozwoju właściwej strategii komunikacji. Istotne jest, aby wszystkie zainteresowane strony, w szczególności pracownicy, uzyskiwali informacje bezpośrednio od zarządzających nie za pośrednictwem innych kanałów. Ustanowienie rady komunikacji może pomóc w rozwoju zarządzania i realizacji skutecznej strategii komunikacji oraz w filtrowaniu i przygotowaniu informacji zgodnie z wymaganiami różnych grup interesariuszy. Wymiana informacji i regularna, dwukierunkowa komunikacja jest ważnym składnikiem budowania zaufania kluczowych grup interesariuszy, takich jak pracownicy i przedstawiciele związków zawodowych, którzy muszą czuć się poinformowani i zaangażowani od początku, jeśli mają sprawnie i umiejętnie wprowadzać zmiany wynikające z wdrażania umiędzynarodowienia. Oparta na wzajemnym zaufaniu, wspólna wizja procesu internacjonalizacji i jego cele mogą zostać opracowane między różnymi zainteresowanymi stronami, a to zapewni wsparcie dla realizacji wszystkich niezbędnych decyzji strategicznych<sup>13</sup>. Etapy procesu zarządzania internacjonalizacją przedstawiono na rys. 2.

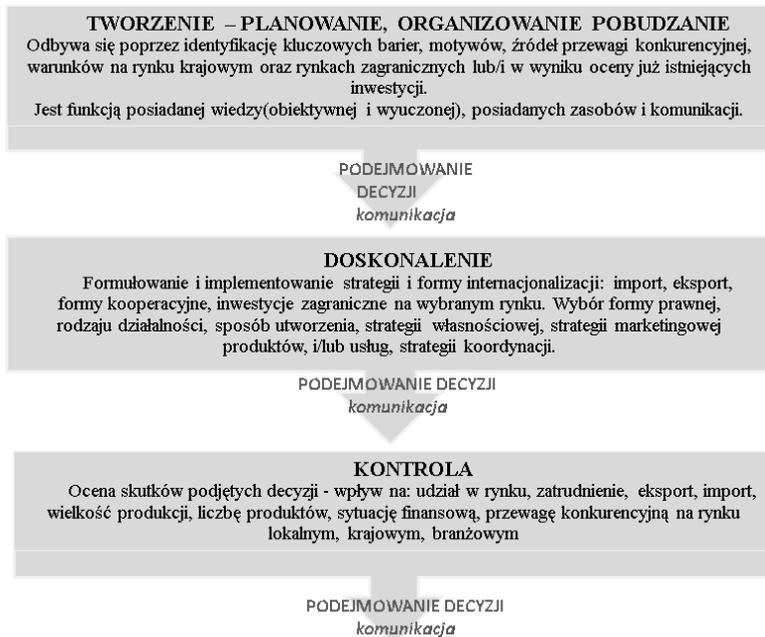
Na etapie tworzenia: planowania, organizowania i pobudzania procesu internacjonalizacji, kluczowym zadaniem zarządczym wydaje się być **identyfikacja i ocena istniejących i antycypowanych warunków rynkowych**, co odbywa się przez zbieranie, przetwarzanie i analizowanie informacji o warunkach, tak na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Analiza informacji pomaga przedsiębiorstwu w identyfikacji silnych i słabych stron konkurencyjnych firm, a przez to ułatwia wybór działań docelowych<sup>14</sup>. Na rynku krajowym mogą do nich należeć przede wszystkim ograniczenia eksportu (embargo) na dany rynek (np. amerykańskie embargo na eksport na Kubę) oraz ograniczenia w swobodnym przepływie ludzi i kapitału.

---

<sup>12</sup> J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, s. 39.

<sup>13</sup> EMCC, *Managing business internationalization*, Wyd. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin & Bruksela 2003, [www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu03010a.htm#contentpage](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu03010a.htm#contentpage).

<sup>14</sup> A.M. Rugman, R.M. Hodgetts, *International Business. A Strategic Management Approach*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 2000, s. 215–219.



Rysunek 2. Etapy procesu zarządzania internacjonalizacją firmy

Źródło: opracowanie własne.

Warunki rynkowe na rynku zagranicznym określać natomiast będą takie parametry jak: wielkość rynku (liczba ludności i siła nabywcza), system polityczny, wynikający z tego system prawny ograniczający np. prowadzenie pewnego rodzaju reklamy (np. kraje arabskie – kobieta w reklamie), religia, kultura, bliskość geograficzna rynku. Warunki takie mogą sprzyjać ekspansji zagranicznej naszych towarów/usług lub mogą stanowić poważne bariery dla internacjonalizacji. Dla przedsiębiorstwa planującego internacjonalizację już na wczesnym etapie procesu, czyli jeszcze przed wyjściem poza rynek macierzysty, bardzo ważne jest zidentyfikowanie atrakcyjności rozważanych rynków, potencjalnych konkurentów oraz sposobu przystosowania się do lokalnych uwarunkowań. Powodem tego jest występowanie również takich barier jak: bariery handlowe (taryfy, cła i kwoty importowe), bariery rozpataryfowe<sup>15</sup> (różnice w systemach finansowych, w tym w systemie bankowym, systemie podatkowym oraz ryzyko stopy procentowej). Bariery dla procesu internacjonalizacji wynikają najczęściej z protekcyjnej polityki gospodarczej kraju docelowego (*host country*). Ich celem jest ochrona lokalnego rynku przed zagraniczną konkurencją, w tym ochrona lokalnej produkcji przed zastąpieniem jej produktami

<sup>15</sup> G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 34–35.

importowanymi oraz ochrona rodzimego rynku pracy. Równie istotny jest wpływ ekspansji zagranicznej na bilans płatniczy kraju (*balance of payment*)<sup>16</sup>.

Motywy rozpoczęcia (kontynuowania) procesu wynikają z wielu czynników. Patrząc na aspekt internacjonalizacji z punktu widzenia umiędzynarodowienia sekwencyjnego (*Uppsala Model*), ważnym czynnikiem decyzyjnym będzie wiedza<sup>17</sup>. To menedżerowie poszukują sposobów rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych oraz proponują rozwiązania. Dysponują w tym celu wiedzą rynkową (*market knowledge*) dwójakiego rodzaju. Po pierwsze, wiedzą obiektywną (*objective knowledge*), a po drugie, wiedzą praktyczną (*experience knowledge*), wynikającą jedynie ze zdobytego indywidualnego doświadczenia jednostki. W wiedzy praktycznej chodzi o zmiany w dostarczanej jakości pracy zasobów ludzkich. Zdobytą wiedzę praktyczną implikuje zmiany zachowań jednostek i może być od nich odseparowana. Na ogół jednak doświadczenie rynkowe zdobyte przez menedżerów dotyczy określonych rynków i okoliczności, tak więc może być wykorzystane jedynie do podejmowania decyzji (proponowania rozwiązań) na tych właśnie rynkach<sup>18</sup>. Na podstawie posiadanej wiedzy kierownictwo planuje, organizuje i pobudza działania w ramach wdrożenia (rozwoju) procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Dzięki wiedzy zdobytej na pierwszym etapie zarządzania internacjonalizacją może wzrastać pozycja konkurencyjna firmy, jej udział w rynku oraz potrzeba rozwoju przez zacieśnianie współpracy z firmami zagranicznymi oraz poprzez zawiązywanie aliansów strategicznych i sieci (*networking*)<sup>19</sup>. Oprócz wiedzy i doświadczenia menedżerów, motywem podjęcia ekspansji zagranicznej może być także wyjątkowa okazja/przypadek, jak np. w sytuacji ekspansji PKN ORLEN na rynek niemiecki. Taki intensywny impuls rynkowy przyspiesza rozpoczęcie procesu internacjonalizacji bądź też implikuje szybki rozwój wymiaru czy też etapu internacjonalizacji.

W ramach planowania, organizowania i pobudzania w procesie zarządzania internacjonalizacją istotne jest właściwe określenie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa planującego ekspansję międzynarodową. W takiej sytuacji niezbędna jest ocena czy firma będzie w stanie szybko tworzyć i dostarczać na zagraniczne rynki produkty i usługi lepiej od zagranicznej konkurencji i dostosowywać wielkość i strukturę podaży do wielkości i struktury popytu, jaka jest jej pozycja konkurencyjna w branży oraz jakie są atrybuty rozważanego kraju, które jako system mogą tworzyć warunki do kreowania siły konkurencyjnej firmy<sup>20</sup>.

Na drugim etapie zarządzania internacjonalizacją firmy (etap doskonalenia), na podstawie decyzji podjętych na pierwszym etapie, następuje **formułowanie i implementowanie strategii i formy internacjonalizacji**. „Strategie internacjona-

---

<sup>16</sup> A.M. Rugman, R.M. Hodgetts, *International Business...*, s. 161.

<sup>17</sup> J. Johanson, J.H. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Studies*, „Journal of International Business Studies”, 8 (1) Spring/Summer 1997, s. 23–32.

<sup>18</sup> E. Pennrose, *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford 1966, s. 53.

<sup>19</sup> L.S. Welch, G.R.G. Benito, P.R. Silsteth, T. Karlsen, *Exporting Outward-Inward...*, s. 396.

<sup>20</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Diffin, Warszawa 2001, s. 54; J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Diffin, Warszawa 2003, s. 201–203; M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, nr 3, s. 77–81.

lizacji i globalizacji przedstawiają sposoby postępowania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu przy formułowaniu i dostosowaniu jego relacji do tego otoczenia oraz kształtowania wewnętrznej struktury i procesów<sup>21</sup>. Postrzegając decyzję o umiędzynarodowieniu działalności jako decyzję strategiczną dla przedsiębiorstwa, kierownictwo dokonuje wyboru pomiędzy importem, eksportem, formami kooperacyjnymi (zakup licencji, *joint venture*, *franchising*) bądź też zagraniczną inwestycją bezpośrednią (ZIB). Na tym etapie może być również podjęta de-internacjonalizacja. Wybierając rynek (ryniki) docelowy zagraniczny, menedżerowie zmuszeni są także do określenia formy prawnej, rodzaju działalności, sposobu utworzenia jednostki prowadzącej zagraniczny biznes, strategii własnościowej, marketingowej oraz strategii koordynacyjnej. Trafność podjętych decyzji i zastosowanych działań jest bardzo istotna i w bezpośredni sposób warunkuje sukces rynkowy przedsiębiorstwa. Decyzja o umiędzynarodowieniu działalności w dużym stopniu implikuje bowiem dotychczasową strategię działania i może generować zarówno wzrost zysków operacyjnych (udziału w rynku), jak i duże straty, z bankrutem przedsiębiorstwa włącznie. Na tym etapie podejmowania działań bardzo ważne, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), jest kreowanie i zacieśnianie powiązań w ramach sieci biznesowych (*business network*). Współpraca może odbywać się w wielu obszarach, tj. *know-how*, produkcja, dystrybucja, marketing, sprzedaż czy dystrybucja<sup>22</sup>.

**Kontrola**, czyli ocena podjętych decyzji zarządczych dla internacjonalizacji oraz związanych z nimi działań rynkowych, polega na przeprowadzaniu wnikliwych analiz weryfikujących oddziaływanie procesu umiędzynarodowienia na takie obszary działalności firmy, jak: udział w rynku, poziom zatrudnienia, wielkość produkcji, liczbę i jakość produktów, efektywność finansową oraz przewagę konkurencyjną na rynku lokalnym, krajowym, branżowym oraz globalnym. Oceny i wnioski generowane na tym etapie powodują ponowne przejście i podejmowanie decyzji w ramach etapu pierwszego. Takie podejście powoduje postrzeganie zarządzania internacjonalizacją jako procesu w ramach powtarzających się kolejno etapów.

## Podsumowanie

Zaproponowana w artykule koncepcja (model) zarządzania internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje na trzy etapy działań i związane z nimi obszary decyzji menedżerskich. Uwzględnia internacjonalizację działalności wieloaspektowo, traktując ją jako proces, stan, nastawienie oraz wymiar. Ta koncepcja wypełnia lukę w nauce zarządzania w ramach biznesu międzynarodowego, w obszarze zdefiniowania pojęcia zarządzania internacjonalizacją. Podkreśla znaczenie podejmowanych decyzji oraz wielokierunkowej komunikacji dla efektywnego umiędzynarodowienia działalności firmy. Biorąc pod uwagę, że przedstawiona koncepcja jest koncepcją wstępną, należy podkreślić konieczność sprawdzenia jej przez

<sup>21</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 74.

<sup>22</sup> M. Forgren, J. Johanson, *Managing Internationalization in Business Networks*, w: *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia and Amsterdam 1992, s. 1–15.

badania empiryczne, z rzeczywistością decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach internacjonalizujących swoją działalność. Nie wyklucza się jednocześnie jej zastosowania w badaniach nad zarządzaniem internacjonalizacją także dużych przedsiębiorstw.

## Literatura

- Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w regionach słabo rozwiniętych – studium porównawcze Polski i Irlandii. Efekty i zagrożenia*, TNOiK, Toruń 2008.
- Chetty S., *Dimensions of Internationalization of Manufacturing Firms in the Apparel Industry*, „European Journal of Marketing” 1999, nr 33 (1/2).
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- EMCC, *Managing business internationalization*, Wyd. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin & Bruksela 2003, [www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu03010a.htm#contentpage](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu03010a.htm#contentpage).
- Freeman S., Cavusgil S.T., *Towards a Typology of Commitment Stages Among Managers of Born-Global Firms. A Study of Accelerated Internationalization*, „Journal of International Marketing” 2007, nr 15 (4).
- Forgren M., Johanson J., *Managing Internationalization in Business Networks*, w: *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia and Amsterdam 1992.
- Gorynia M., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Diffin, Warszawa 2001.
- Hanh D., Commentary on Chapter 2, J. Johanson, J.E. Vahlne, *Management of Internationalization*, w: *Perspectives on Strategic Change*, red. L. Zan, S. Zambon, A.M. Pettigrew, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London 1993.
- Johanson J., Vahlne J.H., *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Studies*, „Journal of International Business Studies”, 8 (1) Spring/Summer 1997.
- Loustarinen R.K., *Inward-Outward Connections in Internationalization*, „Journal of International Marketing” 1993, nr 1 (1).
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Diffin, Warszawa 2003.
- Pennrose E., *The Theory of Growth of the Firm*, Oxford 1966.
- Przybylska K., *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 3.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, „Harvard Business Review” 1990, nr 3.
- Rugman A.M., Hodgetts R.M., *International Business. A Strategic Management Approach*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate 2000.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Welch L.S., Benito G.R.G., Silsteth P.R., Karlsen T., *Exporting Outward-Inward Internationalization: A Knowledge and Network Perspective*, „Industrial Marketing Management” 2003, nr 32 (5).
- Welch L.S., Luoastarien R., *Internationalization – Evolution of the Concept*, „Journal of General Management” 1988, nr 14 (2).
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Vissak T., *The Internationalization of Foreign-owned Enterprises in Estonia: A Network Perspective*, Dissertationes Rerum Oeconomicarum universitatis Tartuensiss, Tartu 2003.
- Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

## THE CONCEPT OF SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISE INTERNATIONALIZATION MANAGEMENT

### Summary

This article is an attempt at defining the notion of internationalization management of small and medium size enterprise, not excluding bigger firms. A review of world literature on the subject has revealed inadequate related knowledge. The authors of the key theories revolving around internationalization tend to focus on the course of the process, at the same time belittling the importance of the knowledge, skills, mentality and decision-making on the part of management boards.

The conditions of managing companies in a globalized world force researchers into international business to look at corporate internationalization from the point of view of strategic management. This approach has determined this article's structure: the justification of the research issue has been presented as first, followed by a study of literature on the subject which defines internationalization. Subsequently, a preliminary attempt has been made to present the concept of internationalization management.

**Keywords:** management of internationalization, strategic management, internationalization, internationalization strategies, international business.

*Translated by Katarzyna Blanke-Ławniczak*