



Hanna Radke-Kozłowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej
hanna.radke-kozłowska@doktorant.sgh.waw.pl

SIECIOWE UMIEDZYNARODOWIENIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO KOOPERACYJNA FORMA EKSPANSJI MIĘDZYNARODOWEJ

Streszczenie: W dzisiejszej erze globalizacji i częstych zmian w otoczeniu zewnętrznym dylematem dla przedsiębiorstwa jest wybór odpowiedniej formy ekspansji międzynarodowej. Podmioty działające w środowisku międzynarodowym, aby sprostać globalnej konkurencji, coraz częściej decydują się na współpracę z innymi, tworząc różnego rodzaju sieci. Współpraca w ramach sieci niejednokrotnie umożliwia szybszą ekspansję zagraniczną, aniżeli w przypadku koncepcji etapowej internacjonalizacji. W niniejszym artykule autor podejmuje rozważania na temat sieciowego umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jako kooperacyjnej formy ekspansji międzynarodowej. W publikacji zostało przedstawione teoretyczne podejście do zagadnienia internacjonalizacji z wykorzystaniem podejścia sieciowego. Podejście sieciowe, jako forma współpracy między podmiotami gospodarczymi (uczestnikami rynku), zostało na potrzeby niniejszego badania skonfrontowane z modelem etapowym, tzw. modelem uppsalskim.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, sieciowe umiędzynarodowienie, model uppsalski, przedsiębiorstwo, ekspansja, współpraca.

Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą na rynku działają we współpracy z innymi jego uczestnikami, tworząc za pośrednictwem tych relacji sieć powiązań. Powiązania te mogą mieć charakter zarówno formalny, jak i nieformalny i są istotne ze względu na swój zasięg w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Sieć relacji, które może tworzyć i w ramach której jest połączone przedsiębiorstwo, nie jest uzależniona od jego wielkości,

branży, formy działalności czy zasięgu geograficznego. Rola współzależności pomiędzy podmiotami działającymi na rynku jest coraz większa, co podkreśla wagę poznawczą podejścia sieciowego w procesie umiędzynarodowienia. Zastosowanie podejścia sieciowego do internacjonalizacji przedsiębiorstw, a nie podejścia etapowego (model uppsalski), pozwala na głębszą analizę otoczenia przedsiębiorstwa, jego związków z innymi uczestnikami rynku, a tym samym większy wpływ na skuteczność konkurowania na rynku.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie założeń podejścia sieciowego w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, a także spojrzenie na podejście sieciowe w internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako na system wzajemnych powiązań i interakcji z innymi podmiotami z jego otoczenia. W artykule zostaną wskazane zalety podejścia sieciowego dla przedsiębiorstw dokonujących ekspansji międzynarodowej, jak również porównanie z założeniami modelu uppsalskiego.

Procesy internacjonalizacji przedsiębiorstwa są tematem zainteresowania wielu teoretyków. Ewolucję podejścia teoretycznego odzwierciedla poruszanie się poszczególnych autorów na poziomie makro- oraz mezo-, a następnie wchodzenie na poziom mikroekonomiczny. Badania nad wymianą międzynarodową produktów i usług prowadzone były m.in. przez A. Smitha, D. Ricardo, a spośród bardziej współczesnych przez B. Ohlina oraz E. Heckschera (teoria obfitości zasobów). Teorie te z racji przyjmowanych założeń makroekonomicznych raczej skoncentrowane były na badaniu zjawisk w skali ogólnej, wewnątrz gospodarek oraz w obrębie stosunków gospodarczych pomiędzy krajami, jednak dalekie od zainteresowania pojedynczym przedsiębiorstwem [Gorynia, Jankowska, 2007, s. 21-22]. Szlak w tym zakresie przetarł J.H. Dunning [1998, s. 239], który w pracy pt. „American Investment in British Manufacturing Industry” dostrzegł potrzebę skoncentrowania się na przedsiębiorstwach jako obiektach badawczych. H. Häkanson i J. Johanson [1992, s. 28-34] zwracają uwagę, iż w przypadku podejścia sieciowego obiektem badanym nie jest samo przedsiębiorstwo, lecz sieć jego powiązań.

1. Podejście sieciowe w internacjonalizacji

W ujęciu ogólnym podejście sieciowe skupia się na tworzonych przez przedsiębiorstwo sieciach, w których jest ono powiązane ze wszystkimi podmiotami współpracującymi. Zgodnie z podejściem sieciowym internacjonalizacji (ang. *network internationalization, network approach*) przedsiębiorstwa, internacjonalizacja obejmuje powstanie, utrzymanie i rozwój relacji z innymi uczest-

nikami na rynkach zagranicznych [Johansson, Mattsson, 1988, s. 287]. Współcześnie sieci tych zależności są coraz bardziej rozbudowane ze względu na wzrost znaczenia outsourcingu (niektóre działy są przenoszone do firm zewnętrznych, np. obsługa klienta, księgowość), co jest przyczyną pojawiania się nowych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem – a zatem rośnie poziom rozbudowania sieci.

Pojawienie się podejścia sieciowego związane było z przekonaniem, że dotychczasowe ujmowanie jego rozwoju oraz internacjonalizacji w kontekście „bezosobowości” rynku stało się nieadekwatne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Świat bowiem zmienił się, a przedsiębiorstwa działają będąc silnie osadzone w sieciach relacji społecznych, biznesowych oraz relacji wymiany (*exchange relations*) [Gulati, Nohria, Zaheer, 2000, s. 203].

Podejście sieciowe w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw rozwinęło się w latach 70. XX w. Prekursorami tej metody byli J. Johanson i L.G. Mattsson, którzy utożsamili sieć z rynkiem i wskazali, iż jest istotnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięcia przez niego zakładanych celów. W związku z tym przedsiębiorstwo angażując się w interakcje z innymi graczami rynkowymi, zdobywa pozycję, buduje zaufanie i zaangażowanie. Badacze wskazali na to, iż sieci wymagają koordynacji, a zadanie to nie przysługuje żadnemu z poszczególnych podmiotów czy też grupie podmiotów. Rynek nie ma planu centralnego ani organizacji hierarchicznej. Koordynacja całego systemu odbywa się za pośrednictwem interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami (*networks of relationships between firms*), gdzie cena jest zaledwie jednym z wielu czynników wpływających na cechy jakościowe takiej interakcji [Johanson, Mattsson, 1987, s. 1-4]. Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą tworząc systemy i są w nich zaangażowane w produkcję, dystrybucję oraz użytkowanie tych dóbr i usług. To te interakcje są czynnikiem warunkującym osiągnięcie zakładanych celów strategicznych oraz sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo. Powiązania te mają charakter formalny oraz nieformalny. Ich znaczenie jest istotne, gdyż tworzenie powiązań z partnerami zagranicznymi jest skuteczniejsze niż konkutowanie z nimi, ponieważ pozwala efektywnie wykorzystać ich zasoby [Witek-Hajduk, 2010, s. 56].

Podejście sieciowe w internacjonalizacji analizowane było m.in. przez N.E. Coviello oraz H.J. Munro [1995, s. 49-59], którzy to zwrócili uwagę na wpływ sieci biznesowych na proces internacjonalizacji oraz na rozwój i tempo działalności przedsiębiorstwa poza krajem macierzystym. Z kolei K. Fonfara i A. Hauke [2009, s. 32-33] w podejściu sieciowym analizują proces i charakter relacji pomiędzy partnerami sieci a jego otoczeniem i występującymi w nim powiązaniem.

Trudno także o wypracowanie konsekwentnego podejścia badawczego: należy bowiem rozstrzygnąć, czy powiązania są skutkiem rozwoju, czy też czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa.

W podejściu sieciowym widoczne jest odmienne postrzeganie rzeczywistości otaczającej firmę, a także szerzej: całego życia gospodarczego. Teoria sieciowa postrzega życie gospodarcze jako zbiór poszczególnych podmiotów, które są powiązane różnego rodzaju relacjami. Jest to środowisko multilateralne, złożone z wielu aktorów, którzy na siebie oddziałują. Są to podmioty luźno ze sobą związane, w stosunku do siebie odrębne pod względem własnościowo-kapitałowym (wyjątkiem jest udział spółek zależnych w sieciach relacji) [Gorynia, 2007, s.76].

Całość sieci powiązań, którą tworzy przedsiębiorstwo i powiązane z nim podmioty jest nazywana organizacją sieciową, siecią strategicznego współdziałania czy siecią międzyorganizacyjną (*interorganizational network*). Istnieje wiele powodów dla ich kształtowania. Należy do nich przede wszystkim globalizacja działalności gospodarczej, atomizacja życia w wielu aspektach (gospodarczych, społecznych, kulturowych itd.), wirtualizacja działalności gospodarczej wynikająca z rozwoju technologii informacyjnych, poszukiwanie specjalizacji w sprzedaży kluczowych kompetencji w ramach stworzonych sieci relacji, dążenie do łatwiejszego dostępu do informacji oraz szybsza dyfuzja wiedzy [De Witt, Meyer, 2007, s. 24].

Przedsiębiorstwa przystępują do sieci w celu polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej dzięki tworzeniu sieci powiązań z innymi podmiotami. Przystąpienie do sieci ma także przedsiębiorstwu umożliwić bardziej efektywne wykorzystywanie swoich kompetencji, ale także korzystanie z zasobów wiedzy zgromadzonej w ramach sieci. Sieć sama w sobie jest systemem ograniczonym ze względu na konieczność zapewnienia możliwości kierowania siecią [Barczak, Walas-Trębacz, 2011, s. 28-29].

M. Gorynia [2007, s. 76] zauważa związek podejścia sieciowego z innymi perspektywami badawczymi:

- teoriami marketingowymi, w tym wzajemnych relacji pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji,
- teorią zależności od zasobów, która badała tę zależność w kontekście relacji pomiędzy organizacjami,
- teorii wymiany społecznej,
- teorii organizacji branży,
- nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej wraz z teorią kosztów transakcyjnych.

Jak wskazuje powyższe zestawienie, podejście sieciowe nie jest zupełnie nieodłącznym paradygmatem w stosunku do podejścia zasobowego oraz podej-

ścia kosztowego. To stwierdzenie należy poprzeć dwoma argumentami. Po pierwsze, zgodnie z paradygmatem zasobowym każde przedsiębiorstwo poszukuje kontroli nad zasobami, które dadzą mu przewagę konkurencyjną. Zdaniem R. Gulati, N. Nohria i A. Zaheer [2000, s. 207-210; Gulati, 1998, s. 293-317] zasoby te są tworzone w obrębie sieci relacji przedsiębiorstwa, w tym także zasoby trudne do podrobienia. Po drugie, istnienie relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a pozostałymi uczestnikami sieci jest zdeterminowane przez koszty transakcyjne oraz koszty koordynacyjne (*contracting and coordination costs*).

W obrębie teorii sieciowej ważne jest także rozróżnienie dwóch zagadnień badawczych jak: mikropozycji i makropozycji, na które w publikacji *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach* zwrócili uwagę J. Johanson i J.G. Mattsson [1993, s. 307, cyt. za: M. Gorynia, B. Jankowska, 2007, s. 36].

Mikropozycję należy rozumieć jako stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Natomiast makropozycja oznacza stopień umiędzynarodowienia całej sieci, w której to przedsiębiorstwo działa. W tym przypadku makropozycja przedsiębiorstwa polega na tym, że współpracuje ono z innymi podmiotami, które mogą mieć bliższe związki z rynkami zagranicznymi, co zwiększa szanse na ekspansję międzynarodową. Należy na to spojrzeć zarówno z punktu widzenia relacji z klientami (mogą mieć oni zagraniczne oddziały, przedsiębiorstwo może zatem rozwijać swoje relacje z przedsiębiorstwem międzynarodowym, dodając do swojej sieci te filie), jak i dostawcami (firma może powierzyć dostawę przedsiębiorstwu, z którym współpracuje na rynku macierzystym). Z punktu widzenia mikropozycji należy patrzeć na stopień umiędzynarodowienia samego przedsiębiorstwa, wokół którego została stworzona sieć relacji.

2. Podejście etapowe a podejście sieciowe do internacjonalizacji

Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu rozpatrywany jest także w tradycyjnym ujęciu procesu umiędzynarodowienia, zwłaszcza w modelach etapowych. Zgodnie z ich logiką, przedsiębiorstwo angażuje się w kolejne formy internacjonalizacji stopniowo. Gotowość na wejście na kolejny etap internacjonalizacji jest uwarunkowana posiadaniem określonych zasobów przez przedsiębiorstwo, które zostały uzyskane w drodze kumulacji. Jednocześnie przechodzenie z jednego etapu do drugiego musi być uwarunkowane przez otoczenie zewnętrzne.

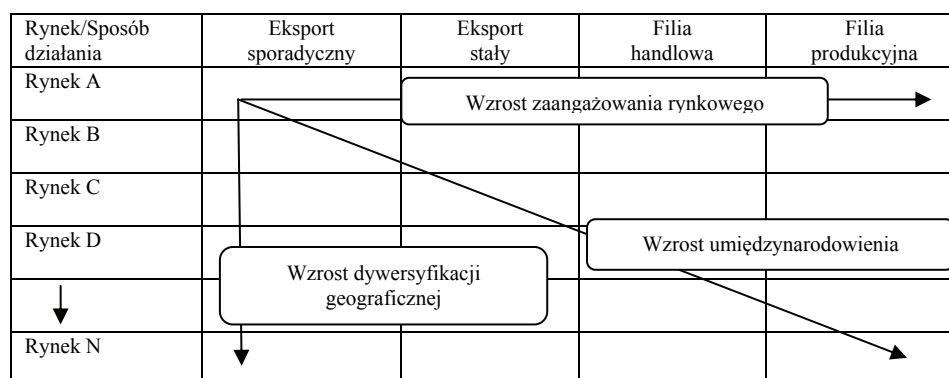
W modelu etapowym (model uppsalski) bardzo ważna jest perspektywa sekwencyjna, czyli próba uporządkowania procesu internacjonalizacji przedsię-

biorstwa według określonego porządku uwzględniającego rosnące zaangażowanie w perspektywie czasu. J. Johanson i F. Wiedersheim-Paul [1975, s. 307], analizując proces umiędzynarodowienia czterech szwedzkich firm wyróżnili cztery podstawowe etapy internacjonalizacji, jak:

- etap sporadyczny, polegający na wykonywaniu nieregularnej działalności eksportowej,
- etap stałej działalności eksportowej uwzględniającej współpracę za pośrednictwem agentów eksportowych,
- utworzenie filii/oddziału handlowego,
- rozpoczęcie produkcji za granicą.

Stanowią one cztery zmienne, które należy interpretować w połączeniu z dodatkową zmienną, jaką stanowi liczba rynków zagranicznych. Funkcja pokazująca stopień internacjonalizacji oraz liczbę rynków zagranicznych pozwala na wyróżnienie trzech możliwych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa:

- dywersyfikacji geograficznej, przy założeniu, że przedsiębiorstwo będzie raczej skupiało się na działalności eksportowej, ale w tym celu będzie pozyskiwać nowe rynki,
- rozwoju internacjonalizacji, gdy przedsiębiorstwo będzie poszukiwało nowych rynków, a jednocześnie zwiększało swoje zaangażowanie na poszczególnych rynkach, przechodząc do kolejnych etapów internacjonalizacji,
- wzrostu zaangażowania na rynkach, gdy przedsiębiorstwo nie pozyskuje nowych rynków, ale koncentruje się na rozwijaniu form internacjonalizacji [Gorynia, 2007, s. 64-65].



Rys. 1. Schemat modelu uppsalskiego internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Źródło: S. Hollensen [2007, s. 64, cyt za: M. Gorynia, 2007, s. 65].

Jak przedstawiono na rysunku 1, działanie poszczególnych przedsiębiorstw może być „mieszanką” nakreślonych trzech kierunków rozwoju międzynarodowego. W modelu tym wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest osiągany poprzez zwiększone zaangażowanie na rynkach zagranicznych (od eksportu po inwestycje bezpośrednie typu greenfield/brownfield) oraz wzrost geograficznej dywersyfikacji (liczba obsługiwanych rynków).

W celu dalszej analizy istotne jest zwrócenie uwagi na różnice, jakie występują pomiędzy internacjonalizacją w ujęciu sieciowym a etapową teorią internacjonalizacji. Chociaż podejście sieciowe nawiązuje w swoich głównych założeniach do modelu U (model uppsalski), to jednak ma odmienne założenia i logikę działania. Podejście sieciowe różni się od modelu uppsalskiego tym, że proces uczenia się przedsiębiorstwa w pierwszym przypadku związany jest z uczestnictwem w tworzonej przez siebie sieci interakcji. Z kolei w modelu etapowym uczenie się przedsiębiorstwa ma charakter kumulatywny, postępujący w czasie i jego zaawansowanie zależne jest od indywidualnego doświadczenia przedsiębiorstwa wynikającego z uczestnictwa w życiu gospodarczym [Szymura-Tyc, 2013, s. 49-50].

Rozważania na temat różnic między podejściem sieciowym a etapowym podjęła D. Blankenburg [Małys, 2013, s. 84-85], zauważając, że w tradycyjnych modelach internacjonalizacji decyzje strategiczne podejmowane są jednostronnie przez kierownictwo firmy, otoczenie traktowane jest pasywnie, zasoby wykorzystywane w ekspansji zagranicznej znajdują się pod jego wyłączną kontrolą, a samo wejście i forma działalności na rynkach zagranicznych jest rozpatrywana autonomicznie. Natomiast w podejściu sieciowym działalność skupia się na przebiegu procesu jako całości, wejście na rynki zagraniczne jest procesem skumulowanym, ze względu na częstą modyfikację płynącą z otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego). Działania podejmowane są w efekcie różnych interakcji z uczestnikami sieci, ekspansja na rynki zagraniczne podyktowana jest możliwością wykorzystania zasobów płynących z powiązań sieciowych. W teorii sieciowej, w odróżnieniu do teorii etapowej (model U), umiędzynarodowienie nie przebiega liniowo (występuje tutaj zjawisko omijania, czyli *leapfrogging*), a etapy i tempo ekspansji zagranicznej mogą ulegać zmianie w zależności od interakcji z uczestnikami sieci biznesowej. Mogą być zatem dla przedsiębiorstwa zarówno sukcesem, jak i porażką.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania przedstawione w niniejszym artykule, należy podkreślić, że żadna z teorii internacjonalizacji nie jest jedynym wyczerpującym wyjaśnieniem tego, jak zachowują się przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych. Niewykluczone są również związki pomiędzy poszczególnymi podejściami teoretycznymi, które mogą umożliwić dokładniejsze wyjaśnienie zjawisk odbywających się w badanym obszarze. Taką zależność widać pomiędzy podejściem sieciowym a modelem uppsalskim. Na podstawie przedstawionych rozważań można zauważyć, że wraz z rozwojem sieci powiązań przedsiębiorstwo może być bardziej skłonne do zintensyfikowania działań internacjonalizacyjnych. Przedsiębiorstwa poszukując sposobów na optymalizację kosztów, pozyskują zasoby i wiedzę. W tym celu muszą rozwijać sieć swoich powiązań, przy czym wraz z ich wzrostem naturalną konsekwencją będzie obecność (zarówno w formie biernej, jak i czynnej) na większej liczbie rynków, czy wzrost zaangażowania na niektórych z nich.

Takie twierdzenie mogłoby wymagać potwierdzenia w drodze badań empirycznych. Badanie przedsiębiorstw w koncepcji uwzględniającej podejście sieciowe, a jednocześnie uwzględnienie w nim modelu uppsalskiego jest trudniejsze do zrealizowania, aniżeli w podejściu zasobowym czy opartym na wiedzy. Wynika to przede wszystkim z problemu, jaki pojawia się w momencie rozstrzygnięcia, czy wielkość i jakość sieci faktycznie ma związek z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa oraz jego rozwojem międzynarodowym (wyrażonym m.in. w ilości rynków zagranicznych, na których jest obecny, wartości obrotów na podanych rynkach, zysków osiągniętych na podanych rynkach, udziału rynków zagranicznych w obrotach i zyskach firmy, ale również liczbie filii zagranicznych). Badanie takie musiałoby uwzględniać kształtowanie się liczby relacji, zmian ich charakteru (formalny i nieformalny), ale także transferów, które dokonywane byłyby w ramach tych relacji (środków materialnych, jak i niematerialnych, np. patentów, know-how, wiedzy biznesowej oraz zasobów ludzkich) oraz badanie zależności pomiędzy zmiennymi określającymi poziom internacjonalizacji.

Podejście sieciowe w internacjonalizacji jest zbiorem wielostronnych powiązań i współzależności, które mogą wpływać na zmianę formy ekspansji przedsiębiorstwa w dowolnym dla niego momencie rozwoju. Współpraca w ramach sieci (w tym aliance, kooperacja, kooperencja) wpływa na strategię podmiotów gospodarczych, niejednokrotnie skracając czas podjęcia decyzji o dokonaniu ekspansji zagranicznej, jak i powoduje omijanie niektórych etapów internacjonalizacji.

zacji (zakładanych w modelu uppsalskim). W podejściu sieciowym proces wyjścia poza rynek macierzysty jest efektem relacji biznesowych z takimi podmiotami jak klienci, dostawcy, konkurenci, doradcy, a efekt tej współpracy jest wynikiem umiędzynarodowienia. Każde przedsiębiorstwo prowadząc działalność gospodarczą, bez względu na jego wielkość, czy zasięg geograficzny jest powiązane z innymi podmiotami – uczestnikami rynku. Reasumując powyższe rozważania, sieć jako forma współpracy stanowi istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji jego strategii.

Literatura

- Barczak B., Walas-Trębacz J. (2011), *Uwarunkowania tworzenia relacji partnerskich w ramach sieci dostaw*, „Zeszyty Naukowe SGH. Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 32.
- Coviello N.E., Munro H.J. (1995), *Growing the Entrepreneurial Firm. Networking for International Market Development*, „European Journal of Marketing”, Vol. 29, No. 7.
- Dunning J.H. (1998), *American Investment in British Manufacturing Industry*, Routledge, London-New York.
- Fonfara K. (red.) (2009), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B. (2007), *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Gulati R. (1998), *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal”, nr 19.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000), *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, nr 21.
- Håkanson H., Johanson J. (1992), *A Model of Industrial Networks*, [w:] *Industrial Networks. A view of Reality*, B. Axelsson, G. Easton (red.), Routledge, London-New York.
- Hollensen S. (1998), *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice Hall Europe.
- Johansson J., Mattsson L.G. (1993), *Internationalization of Industrial Systems- A Network Approach*, [w:] P.J. Buckley, P. Ghaur (red.), *The Internationalization of the Firm, A Reader*, Academic Press, London, [cyt. za:] Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, Gospodarka Narodowa, Warszawa, nr 10.
- Johansson J., Mattsson L.G. (1987), *Interorganizational Relations in Industrial Systems – a Network Based Approach Compared with the Transaction Costs Theory*, Uppsala Universitet, <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:128518/FULLTEXT01.pdf> (dostęp: 20.10.2014).
- Johansson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the firm- four swedish cases*, https://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf (dostęp: 19.10.2014).

- Małys Ł. (2013), *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2013), *Pomiar stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw – współczesne podejścia teoretyczne i założenia metodologiczne*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne. Międzynarodowe stosunki gospodarcze: wybrane aspekty internacjonalizacji i integracji współczesnego życia gospodarczego”, nr 172.
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Witt B. de, Meyer R. (2007), *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.

NETWORK INTERNATIONALIZATION OF COMPANY AS A FORM OF INTERNATIONAL EXPANSION

Summary: In today's era of globalization and frequent changes in the external environment, the enterprises face the question which form of international expansion they should choose. Entities operating in an international environment, to meet the global competition are deciding to collaborate with others by creating various types of networks. Networking enables faster expansion abroad than in the case of a phased concept of internationalization. The aim of this paper is to bring attention to foundations of network approach to the process of company internationalization. It is crucial to give insight into the process of internationalization, as well as, into mutual relations and interactions of other market players. Further in the article analysis is taken up, that deals with network-based approach concept in comparison to the stage-based Uppsala model of internationalization.

Keywords: internationalization, network internationalization, Uppsala model, company, expansion, cooperation.