



## ORIENTACJA MIĘDZYNARODOWA W STRATEGII INSTYTUCJI NAUKOWYCH I BADAWCZYCH

prof. nadzw. dr hab. Mirosława Pluta – Olearnik  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Instytut Marketingu

### Wprowadzenie

Tematyka artykułu nawiązuje do współczesnych problemów zarządzania organizacjami w zmiennym, dynamicznym otoczeniu. Formułowanie strategii rozwoju tych organizacji wymaga obecnie od zarządzających stawiania i realizacji takich celów funkcjonowania na konkurencyjnym rynku, które dotyczą perspektywy dłuższej, co najmniej średniookresowej, oraz ukazują nowe możliwości rozwoju organizacji.

Celem artykułu jest zatem zwrócenie uwagi na szansę dla rozwoju organizacji, która wynika z przyjęcia opcji umiędzynarodowienia strategii ich działania. Sam proces umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) organizacji jest rozumiany różnie, ale może być inicjowany i realizowany nawet w ramach działania organizacji na rynku krajowym, przy czym musi on być świadomie ukierunkowany na aktywności o charakterze międzynarodowym.

Szczególnie ważnym wątkiem w badaniach nad internacjonalizacją jest problem zmian, które dokonują się w procesie umiędzynarodowienia, zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu. J. Rymarczyk wyróżnia trzy stopnie procesu umiędzynarodowienia<sup>1</sup>:

- uświadomienie w organizacji możliwości międzynarodowego oddziaływania,
- dostosowanie organizacji do międzynarodowego otoczenia,
- międzynarodowy rozwój polegający na tworzeniu lub przekształcaniu organizacji.

Rezultatem decyzji strategicznych związanych z rozwojem internacjonalizacji w organizacji są zmiany, które wpływają na jej relacje z otoczeniem, pozycję strategiczną organizacji oraz wewnętrzną sytuację, w tym strukturę i kulturę organizacyjną, wyniki finansowe, zasoby. W tym kontekście istotne dla badań internacjonalizacji jest: rozpoznanie sfer działania organizacji, które podlegają przekształceniu lub wymagają utworzenia, dalej identyfikacja zasobów niezbędnych do dokonywania zmian oraz ostateczny pomiar i ocena efektów internacjonalizacji.

Zakres przedmiotowy artykułu obejmuje zatem kwestie przyjęcia przez organizację międzynarodowej orientacji działania oraz jej rozwinięcia w postaci internacjonalizacji samej strategii rozwoju oraz – w jej ramach – strategii funkcjonalnej, jaką jest marketing. Autorka w kolejnych częściach artykułu rozważa: pojęcie internacjonalizacji organizacji w teorii i praktyce, czynniki sprzyjające temu procesowi, przejawy internacjonalizacji strategii oraz sposoby pomiaru tego zjawiska, a także podaje praktyczne przykłady

1 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 23.

---

internacjonalizacji polskich organizacji naukowo - badawczych.

Zakres podmiotowy rozważań koncentruje się na instytucjach naukowych i badawczych działających w Polsce, do których zalicza się przede wszystkim instytuty badawcze, centra badań i rozwoju oraz szkoły wyższe, a także inne podmioty działające na polskim rynku usług naukowo – badawczych, prowadzące działalność komercyjną w tym obszarze.

Źródła informacji wykorzystane dla przygotowania artykułu obejmują: literaturę polską i zagraniczną, wyniki badań zagranicznych oraz własnych, analizy przypadków. Ponadto autorka sięgnęła do informacji pochodzących z wybranych stron internetowych polskich instytucji naukowych i badawczych.

### **Internacjonalizacja – zakres pojęcia, czynniki rozwoju**

W literaturze przedmiotu pojęcie internacjonalizacji stosowane jest zamiennie z pojęciem umiędzynarodowienie, zatem w niniejszym artykule również przyjmujemy takie podejście.

Na początku warto zauważyć, że badacze rozpatrują zjawisko internacjonalizacji w dwóch odmiennych ujęciach, to jest po pierwsze w nawiązaniu do badań teorii ekonomii międzynarodowej i wtedy internacjonalizacja jest kategorią makroekonomiczną, natomiast drugie ujęcie odnosi się do płaszczyzny mikroekonomicznej, to jest teorii przedsiębiorstwa, jego strategii rozwoju i zarządzania<sup>2</sup>.

W niniejszym artykule koncentrujemy rozważania na ujęciu mikroekonomicznym, zatem na początku przytoczymy definicję J. Rymarczyka, w której autor twierdzi, że internacjonalizacja oznacza proces, przez który przechodzi przedsiębiorstwo w swym rozwoju od narodowego, przez międzynarodowy aż do globalnego<sup>3</sup>. Proces odznacza się pewnymi etapami, choć w praktyce nie wszystkie przedsiębiorstwa w nim uczestniczące muszą podlegać każdej fazie.

W literaturze zagranicznej internacjonalizacja przedsiębiorstwa określana jest również jako proces zwiększający świadomość firm co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój, a także proces tworzenia międzynarodowych związków i zawierania transakcji z firmami z innych krajów. U podstaw tych działań leży przekonanie, że wszyscy uczestnicy odnoszą z nich korzyści.

Interesujące jest spojrzenie na proces internacjonalizacji organizacji z trzech poniższych perspektyw<sup>4</sup>:

- przez pryzmat czasu wyodrębnienia się różnych faz procesu internacjonalizacji (od eksportu do utworzenia oddziału świadczącego usługi na zagranicznych rynkach),
- przez pryzmat sposobu zarządzania internacjonalizacją firmy (jako element strategii lub działanie spontaniczne),
- przez pryzmat zachowań firmy na rynku zagranicznym (podejmowania decyzji dotyczących wyboru rynku, strategii działania, programu marketingu).

---

2 J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 13-14.

3 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 18–19.

4 K. Fonfara (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa 2009, s. 12.

W świetle badań empirycznych dotyczących na przykład strategii małych i średnich firm na rynku zagranicznym szczególnie wyraźnie podkreśla się znaczenie czynnika behawioralnego, w tym zwłaszcza decydującego wpływu zachowań kierownictwa (zarządu) firmy na proces jej internacjonalizacji.

Rozważania na temat zjawiska internacjonalizacji znalazły odzwierciedlenie w licznych koncepcjach, modelach i teoriach rozwijanych na podstawie różnorodnych ujęć. Jedną z najbardziej popularnych koncepcji, opartej na sekwencyjnym fazowym przebiegu umiędzynarodowienia, jest tzw. model uppsalski<sup>5</sup>. W modelu tym wyróżnione zostały cztery etapy internacjonalizacji:

- eksport sporadyczny, gdy występuje nieregularna działalność eksportowa oraz brak zaangażowania za granicą zasobów, firma właściwie nie zdobywa informacji o rynku zagranicznym;
- eksport poprzez niezależnych pośredników (agentów), który oznacza początkową fazę zaangażowania zasobów i poszukiwania informacji o możliwościach sprzedaży na rynku zagranicznym;
- utworzenie za granicą filii handlowej, przejawiające się większym zainteresowaniem, zdobywaniem wiedzy i koniecznym zaangażowaniem zasobów na określonym rynku;
- utworzenie za granicą filii produkcyjnej, wymagające relatywnie największej wiedzy o rynku ekspansji i oznaczające największe zaangażowanie zasobów za granicą.

W badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw sporo uwagi poświęca się zagadnieniu różnic kulturowych. Otóż stwierdzono, że większe zaawansowanie działalności zagranicznej, przechodzenie od rynków bliższych do bardziej odległych jest uwarunkowane dystansem kulturowym (określanym też jako dystans psychiczny). Jest on definiowany jako „charakterystyczny dla poszczególnych krajów zespół czynników utrudniających komunikowanie się z nimi z punktu widzenia kraju pochodzenia danego przedsiębiorstwa. Na dystans psychiczny między krajami składają się przede wszystkim czynniki wyrażające odmienność społeczno-kulturową, a także polityczną, ekonomiczną, technologiczną i inną”<sup>6</sup>. Innymi czynnikami sekwencyjnego, rozłożonego w czasie i przestrzeni umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa może być brak wiedzy i zasobów niezbędnych do ekspansji; ryzyko i trudności związane z wejściem na obce rynki, dystans geograficzny, koszty transportu, bariery taryfowe i pozataryfowe<sup>7</sup>.

Na przełomie XX i XXI wieku obserwujemy jednak skrócenie cyklu internacjonalizacji wielu przedsiębiorstw dzięki szybszemu przechodzeniu czy też „przeskakiwaniu” do kolejnych faz umiędzynarodowienia. Sprzyja temu rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, ujednocnienie rynków, wyższy poziom wykształcenia społeczeństw i wzrost doświadczenia o międzynarodowym i międzykulturowym wymiarze.

Szerokie podejście do internacjonalizacji pozwala na rozpatrywanie zakresu tego pojęcia również poprzez relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi w obrębie rynku lokalnego. Możemy wtedy wyróżnić dwa podejścia: internacjonalizację czynną (czyli ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne) oraz internacjonalizację bierną (czyli rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi na rynku lokalnym,

5 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 64-65.

6 E. Duliniac (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 18-19.

7 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej...*, op. cit., s. 64.

krajowym)<sup>8</sup>.

To drugie podejście, określane mianem internacjonalizacji biernej (lub wewnętrznej) wydaje się bardzo przydatne dla analizy procesu umiędzynarodowienia polskich firm usługowych, które rozwijają w ostatnich latach relacje z zagranicznymi podmiotami obecnymi na krajowym rynku w ramach nowych form kooperacji. Korzyści z umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa na rynku krajowym polegają na nawiązywaniu trwałych kontaktów, zdobywaniu doświadczenia, poznaniu odmiennej kultury organizacyjnej, zakupach licencji od podmiotów zagranicznych, pośredniczeniu w sprzedaży na rynku krajowym lub nabywaniu usług od partnera zagranicznego. Takie podejście jest w praktyce widoczne w działaniach wielu polskich instytucji naukowych i badawczo - rozwojowych, współpracujących z podmiotami zagranicznymi obecnymi na krajowym rynku.

Zjawisko występowania internacjonalizacji wewnętrznej zostało potwierdzone w praktyce w badaniach prowadzonych w grupie ponad 9000 małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) działających na wspólnym rynku europejskim. Przedmiotem badań była szeroko pojęta internacjonalizacja MSP obejmująca analizę stosowanych form internacjonalizacji, udział w niej różnych rodzajów aktywności gospodarczej (od produkcji, przez handel do usług) oraz występujące w tym obszarze różnice między poszczególnymi krajami. Wyniki badań ukazały nietypową ścieżkę przebiegu tego procesu, to jest od importu (czyli internacjonalizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa) do bezpośredniego zaangażowania kapitałowego (internacjonalizacji zewnętrznej). Wydaje się, że ta ścieżka rozwoju internacjonalizacji jest atrakcyjna dla tych instytucji naukowych i badawczych, które nie mają zgromadzonej wiedzy o rynku zagranicznym, ani wcześniejszych doświadczeń w kontaktach zagranicznych.

Jeszcze innym aspektem podejmowania decyzji o internacjonalizacji organizacji są motywy ich podejmowania, które mogą mieć *charakter proaktywny* (tzw. internacjonalizacja proaktywna) lub *charakter reaktywny* (tzw. internacjonalizacja reaktywna). Motywy internacjonalizacji w podziale na te dwie grupy zawiera tab. 1.

Tabela 1. Motywy internacjonalizacji organizacji.

Motywy reaktywne	Motywy proaktywne
<ul style="list-style-type: none"><li>• podążanie za dotychczasowymi klientami</li><li>• presja konkurencji krajowej</li><li>• niewywołane zapytania i zamówienia z zagranicy</li><li>• formalne i nieformalne sieci klientów</li><li>• nasycony rynek wewnętrzny usług (branżowy)</li><li>• bliskość zagranicznych klientów (niski dystans psychologiczny)</li><li>• niewykorzystane moce produkcyjne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• świadomość i inicjatywa kierownictwa firmy</li><li>• osobiste zaangażowanie zarządu organizacji</li><li>• oczekiwane osiągnięcie zysku na rynkach zagranicznych</li><li>• posiadanie szczególnej wiedzy o rynku lub klientach zagranicznych</li><li>• posiadanie unikalnych kompetencji</li><li>• dysponowanie unikalnym produktem opartym na technologii</li><li>• oczekiwane korzyści skali</li></ul>

Źródło: Opracowano z wykorzystaniem: H. Kasper, P. Helsdingen, M. Gabbott, *Services marketing management.*

*A strategic perspective, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England 2006, s. 279 oraz E. Duliniac, Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2009, s. 19-21.*

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 35.

Najogólniej ujmując, nadrzędnym motywem internacjonalizacji organizacji jest poszukiwanie źródeł wzrostu zysku przez kierownictwo, a przytoczone grupy motywów reaktywnych i proaktywnych ukazują zachowania organizacji i jej kierownictwa w dążeniu do realizacji celu. Jednak motywy reaktywne internacjonalizacji wskazują bardziej na strategię *podążania za klientami na rynki zagraniczne*, podczas gdy motywy proaktywne odnoszą się do *poszukiwania nowych rynków działania za granicą*. W tym drugim przypadku szczególną rolę pełni kierownictwo firmy, gdyż występuje jako inicjator rozwoju rynków firmy oraz jako aktywny wykonawca tej strategii, który angażuje się w spotkania z partnerami lub klientami, wspiera zagraniczne handlowe wizyty przedstawicieli firmy.

Ważnym elementem proaktywnym jest posiadanie przez firmę wyróżniających kompetencji, które będą przyciągały klientów zagranicznych (w tym szczególnie wiedza i kwalifikacje personelu), a także przewaga technologiczna nad konkurentami zagranicznymi. Oczekiwane korzyści skali wiążą się też z możliwościami wytwarzania i obniżką kosztów jednostkowych – te dotyczą jednak usług opartych na wysokich technologiach.

Z kolei motywy reaktywne internacjonalizacji przedsiębiorstwa, wynikające z podążania za klientem, są popularną strategią firm obsługujących duże korporacje międzynarodowe (np. w zakresie obsługi informatycznej, serwisowej). Przedsiębiorstwa usługowe tworzą wówczas przedstawicielstwa lub oddziały w krajach działania ich klientów. W Polsce na tej zasadzie utworzono firmy serwisowania samochodów ciężarowych marki Volvo.

Reaktywna internacjonalizacja może być wywołana różnymi czynnikami otoczenia, w tym zwłaszcza obecnością konkurentów na rynkach międzynarodowych oraz nasyconym rynkiem wewnętrznym hamującym wzrost firmy albo małym dystansem psychologicznym rynku docelowego zachęcającym do oferowania usług podobnych, jak na rynku macierzystym. Również niewykorzystane moce firmy na rynku krajowym mogą skłaniać do poszukiwania nowych rynków zagranicznych, w tym zwłaszcza bliższych, sąsiedzkich.

### **Pomiar umiędzynarodowienia strategii instytucji naukowych i badawczych**

Kluczowe decyzje dotyczące orientacji międzynarodowej organizacji determinują jej strategię ogólną oraz strategię funkcjonalne, w tym zwłaszcza dotyczące zasobów ludzkich, finansów czy marketingu.

Internacjonalizacja strategii ogólnej organizacji to sformalizowany proces, który dokonuje się w rezultacie wyborów strategicznych, podejmowanych na podstawie analizy i oceny atrakcyjności rynków zagranicznych oraz wewnętrznych zasobów<sup>9</sup>.

Etapem rozpoczynającym pomiar internacjonalizacji jest dobór cech organizacji, które charakteryzują zaawansowanie procesu umiędzynarodowienia, a następnie ich operacjonalizacja, czyli sformułowanie na ich podstawie adekwatnych mierzalnych wskaźników. M. Romanowska proponuje podział tych wskaźników na trzy podstawowe grupy:

<sup>9</sup> K. Fonfara (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa...*, op. cit., s.15.

- wskaźniki strukturalne (odzwierciedlające stan zaawansowania międzynarodowej aktywności przedsiębiorstwa w danym czasie),
- wskaźniki operacyjne (opisujące efekty działalności zagranicznej przedsiębiorstwa),
- wskaźniki behawioralne (stosowane do mierzenia zachowań strategicznych kierownictwa)<sup>10</sup>.

Przykłady podstawowych wskaźników strukturalnych, operacyjnych, behawioralnych przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przykłady najczęściej stosowanych wskaźników pomiaru internacjonalizacji.

Grupa wskaźników	Przykłady wskaźników pomiaru internacjonalizacji
wskaźniki strukturalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba krajów działalności</li> <li>– liczba oddziałów zagranicznych</li> <li>– współczynnik rozprzestrzeniania sieci (<i>Network Spread Index</i>)</li> <li>– wskaźnik udziału aktywów zagranicznych</li> <li>– wskaźnik udziału przychodów powstałych za granicą</li> <li>– wskaźnik udziału zatrudnionych za granicą</li> <li>– wskaźnik udziału akcji zagranicznych inwestorów</li> <li>– wskaźnik udziału obcokrajowców w radzie nadzorczej</li> </ul>
wskaźniki operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wielkość sprzedaży na klienta za granicą</li> <li>– suma dochodów z filii zagranicznych</li> <li>– suma przychodów operacyjnych uzyskanych za granicą</li> </ul>
wskaźniki behawioralne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźniki „miękkie” służące do pomiaru orientacji międzynarodowej i stylu zarządzania kadry kierowniczej (orientacja etnocentryczna, policentryczna, regionalistyczna, geocentryczna),</li> <li>– wskaźniki „twarde” służące do pomiaru międzynarodowego doświadczenia kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa, np. liczba lat przepracowanych za granicą do liczby lat pracy zawodowej, znajomość języków obcych.</li> </ul>

Źródło: Opracowano z wykorzystaniem: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 119-120.

Określenie cech charakteryzujących zaawansowanie instytucji naukowych i badawczych w procesie internacjonalizacji wymaga sformułowania szeregu szczegółowych kryteriów pomiaru uwzględniających wielowymiarowość ich umiędzynarodowienia. Przykłady kryteriów pomiaru internacjonalizacji instytucji naukowych i badawczych w ujęciu strategicznym mogą być następujące:

#### Miejsce internacjonalizacji w strategii podmiotu:

- Czy w strategii rozwoju zawarta jest strategia internacjonalizacji INiB?
- Czy misja INiB zawiera odniesienia o międzynarodowym wymiarze?
- Czy w strategii INiB zawarte są cele związane z umiędzynarodowieniem i sposoby ich realizacji?
- Czy w strategii określony został budżet na realizację celów związanych z umiędzynarodowieniem INiB?
- Czy w strategii wskazane są wskaźniki pomiaru stopnia realizacji celów związanych z umiędzynarodowieniem INiB?

<sup>10</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 119-120.

**Miejsce internacjonalizacji w strukturze organizacyjnej podmiotu:**

- Czy we władzach INiB jest dyrektor/prorektor ds. współpracy z zagranicą?
- Czy w strukturze INiB jest komórka odpowiadająca za współpracę zagraniczną?
- Czy w strukturze INiB są jednostki/osoby funkcyjne odpowiedzialne za współpracę zagraniczną?

**Zasięg działania za granicą:**

- Z jakimi krajami INiB współpracuje (sąsiednie, europejskie, pozaeuropejskie)? Ile umów o współpracy zawarto z podmiotami z poszczególnych krajów?
- Czy INiB uczestniczy w programach współpracy międzynarodowej Unii Europejskiej? Jakich?

**Sposoby i formy internacjonalizacji:**

- Czy INiB organizuje międzynarodowe konferencje naukowe?
- Czy pracownicy uczestniczą w międzynarodowych konferencjach zagranicznych?
- Czy pracownicy publikują w międzynarodowych czasopismach?
- Czy INiB uczestniczy w międzynarodowych projektach badawczych?
- Czy INiB jest członkiem stowarzyszeń o charakterze międzynarodowym?
- Czy INiB uczestniczy w międzynarodowych targach edukacyjnych?
- Czy INiB opracowuje obcojęzyczne materiały informacyjne, promocyjne?

**Zasoby i umiejętności strategiczne instytucji naukowych i badawczych:**

- Czy pracownicy posiadają doświadczenie międzynarodowe?
- Czy pracownicy posiadają kompetencje językowe?
- Czy INiB zatrudnia obcokrajowców?
- Jaki jest udział budżetu na internacjonalizację w budżecie ogólnym?
- Czy INiB dysponuje środkami z zagranicznych źródeł finansowania (w tym na projekty badawcze)?
- Jaka jest pozycja INiB w rankingach zagranicznych?
- Czy INiB posiada certyfikaty, dyplomy, wyróżnienia, akredytacje międzynarodowych instytucji?

W dalszej części rozważań przedstawimy kolejno przykłady internacjonalizacji strategii instytucji naukowych i badawczych w świetle analizy ich misji i strategii, a następnie omówimy metodologię pomiaru cechy „umiędzynarodowienie” w odniesieniu do polskich uczelni w oparciu o znane listy rankingowe.

**Internacjonalizacja w misji i strategii instytucji naukowych i badawczych**

Temat artykułu podkreśla znaczenie orientacji międzynarodowej w działalności polskich instytucji naukowych i badawczych, w tym zwłaszcza w aspekcie strategii ich rozwoju oraz w działaniach marketingowych komunikujących aspiracje międzynarodowe tych instytucji. Bazując na dostępnych ogólnie źródłach internetowych, to jest stronach www omawianych instytucji, autorka zidentyfikowała różne przykłady umiędzynarodowienia polskich uczelni oraz instytutów badawczych widoczne w sformułowaniu ich misji, bądź strategii czy też w opisie dotychczasowej działalności. Przykłady prezentuje tab. 3.



Tabela 3. Umiejędzynarodowienie w misji i strategii uczelni i instytutów badawczych – wybrane przykłady.

<b>Institucja naukowo badawcza</b>	<b>Źródło informacji nt. umiejędzynarodowienia</b> (na stronie www)	<b>Zapis dotyczący umiejędzynarodowienia instytucji naukowo - badawczej</b>
Uczelnia: Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie	Misja	<i>„Jako międzynarodowa uczelnia z siedzibą w centrum Europy dbamy o najwyższą jakość kształcenia w dziedzinie etycznego biznesu, zarządzania, nauk społecznych i prawa. Łączymy teorię z praktyką. Prowadzimy badania, które w opinii środowisk naukowych, przyczyniają się do rozwoju polskiej i światowej nauki.”</i>
Uczelnia: Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu	Misja (1), Strategia (2)	(1) <i>„... Jesteśmy częścią Wielkopolski, Polski i Europy.”</i> (2) <i>„Uniwersytet szczeni się mianem uczelni europejskiej... Propaguje idee proeuropejskie oraz aktywnie uczestniczy w naukowym środowisku umiejędzynarodowym, realizując wspólne programy badawcze i edukacyjne. Umacnia związki z krajami Unii Europejskiej oraz podejmuje nowe inicjatywy dające możliwości współpracy z państwami Europy Wschodniej.”</i>
Uczelnia: Uniwersytet Warszawski	Misja	<i>„... Chcemy być najlepszym polskim uniwersytetem i czołowym uniwersytetem europejskim. Uznajemy swoje szczególne powinności wobec Europy Środkowej i Wschodniej.”</i>
Uczelnia: Politechnika Wrocławska	Strategia	<i>„Politechnika Wrocławska jako wspólnota akademicka jest otwarta dla wszystkich, pielęgnuje wartości i tradycje uniwersyteckie, wszechstronną współpracę z innymi uczelniami oraz zabiega o poczesne miejsce w gronie uniwersytetów Europy i świata.”</i>
Instytut badawczy: Główny Instytut Górnictwa GIG	Strategia	<i>„... uzyskanie wiodącej pozycji naukowej w Europejskiej Przestrzeni Badawczej poprzez aktywny udział w europejskich projektach badawczych i sieciach naukowych...”</i>
Instytut badawczy: Instytut Techniki Innowacyjnych EMAG	Misja	<i>„... główne badania i prace rozwojowe są zgodne z priorytetowymi kierunkami określonymi w Krajowym Programie Ramowym i Programie Ramowym Unii Europejskiej oraz programami Europejskich Platform Technologicznych”.</i>
Instytut badawczy: CEBEA w Krakowie	Opis działalności	<i>„... Logo naszej firmy widoczne jest w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Węgrzech, Słowacji, Czechach, Rumunii, Ukrainie, jak również na rynkach krajów arabskich.”</i>
Instytut badawczy: Instytut Lotnictwa w Warszawie	Misja	<i>„Świadczenie usług na światowym rynku badań”.</i>

Źródło: Strony internetowe uczelni i instytutów badawczych: [www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl); [amu.edu.pl](http://amu.edu.pl);

[www.uw.edu.pl](http://www.uw.edu.pl); [www.pwr.wroc.pl](http://www.pwr.wroc.pl); [www.gigcert.com](http://www.gigcert.com); [www.emag.pl](http://www.emag.pl); [cebea.com.pl](http://cebea.com.pl); [ilot.edu.pl](http://ilot.edu.pl) (10.11.2012).

W tabeli 3 ujęto cztery najlepsze uczelnie wyróżnione w rankingu czasopisma Perspektywy 2011, a następnie zidentyfikowano - w ich misji bądź strategii - odniesienia do umiejędzynarodowego charakteru ich działalności. Analiza treści przytoczonych fragmentów wskazuje głównie na silne powiązanie



z regionem Europy, choć odnajdujemy również zapisy wskazujące na aspiracje uczestnictwa w światowym obszarze badań i kształcenia (dwie uczelnie).

Z kolei analiza zawartości 48 stron internetowych polskich instytutów badawczych, umieszczonych w bazie danych Rady Głównej Instytutów Badawczych<sup>11</sup> ukazała relatywnie niski zakres ich umiędzynarodowienia. Oczywiście obserwacja opiera się wyłącznie na analizie treści umieszczonych na stronach www instytutów, a konkluzje są następujące: w większości tych stron nie odnajdujemy informacji o posiadanej misji czy strategii, natomiast w opisach dotychczasowej działalności dominuje lokalny/krajowy zakres aktywności, a także część instytutów nie posiada stron www dostępnych w językach obcych.

Reasumując, w grupie analizowanych instytucji naukowych i badawczych bardziej profesjonalnie prezentuje się treść umieszczona na stronach www uczelni, a podmioty te wyraźniej kreują swój międzynarodowy profil.

### **Metodologia pomiaru internacjonalizacji uczelni – przykład rankingów**

Metodologia rankingu opracowana przez ekspertów czasopisma *Perspektywy* oraz wyniki, jakie dzięki tej metodologii uzyskano w ocenie umiędzynarodowienia polskich uczelni, to przykład kompleksowej oceny stopnia ich umiędzynarodowienia. Należy jednak zwrócić uwagę, że badane cechy umiędzynarodowienia uczelni i towarzyszące im szczegółowe kryteria były odmienne dla dwóch grup uczelni, tj. dla grupy uczelni akademickich (z uprawnieniami nadawania stopnia naukowego doktora) oraz dla grupy niepublicznych uczelni magisterskich.

Jeśli chodzi o ogólną ocenę uczelni akademickich, to eksperci rankingu *Perspektyw* opracowali sześć grup cech odnoszących się do internacjonalizacji uczelni, a w ich obrębie aż 32 kryteria, za pomocą których dokonano pomiaru. Zakres i waga badanych cech szkoły wyższej były następujące: efektywność naukowa (30%), prestiż (25%), potencjał naukowy (15%), umiędzynarodowienie (15%), warunki studiowania (10%) oraz innowacyjność (5%). Pomiar interesującej nas cechy „umiędzynarodowienie” (z wagą 15%) obejmował następujące szczegółowe kryteria:

- programy studiów prowadzone w j. obcych w roku akademickim,
- studiujący w językach obcych,
- wymiana studencka (wyjazdy/przyjazdy),
- liczba studentów obcokrajowców,
- liczba nauczycieli akademickich z zagranicy,
- liczba prowadzonych wykładów w j. obcych.

Bazując na ocenie parametrycznej wymienionych kryteriów, do uczelni akademickich najbardziej umiędzynarodowionych w 2011 roku należały w kolejności:

- Akademia L. Koźmińskiego,
- Uniwersytet Warszawski,
- Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu,

<sup>11</sup> [www.rgibr.org.pl](http://www.rgibr.org.pl) (10.11.2012).

- 
- Politechnika Wrocławska,
  - Uniwersytet Jagielloński,
  - Politechnika Łódzka.

Warto dodać, że począwszy od 2011 roku, wprowadzono jeszcze dodatkową, nową cechę w badaniach rankingowych uczelni - tj. „uznanie międzynarodowe”. Do skonstruowania szczegółowej cechy „uznanie międzynarodowe” wykorzystano miejsca polskich uczelni uzyskane w znanych rankingach międzynarodowych. Popularność tych rankingów jest światowym fenomenem ostatnich lat, związanym przede wszystkim z umiędzynarodowieniem rynku szkolnictwa wyższego oraz globalizacją badań naukowych i wdrożeń. Jak dowodzą twórcy rankingu Perspektyw, wysokie miejsca w rankingach światowych niezwykle silnie wpływają na pozycję i reputację uczelni w kraju. Uczelnie znajdujące się w szerokiej czołówce rankingów międzynarodowych wybijają się szybko na najwyższy lub przynajmniej wysoki poziom uznania w kraju.

W obliczeniu cechy „uznanie międzynarodowe” sięgnięto do następujących rankingów światowych:

- ARWU – Academic Ranking of World Universities, tzw. szanghajski (ranking instytucjonalny), [www.arwu.org](http://www.arwu.org),
- THE – Times Higher Education (ranking instytucjonalny), [www.timeshighereducation.co.uk](http://www.timeshighereducation.co.uk),
- QS World University Ranking – koncernu Quacquarelli Symonds Limited (ranking instytucjonalny), [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com),
- Webometrics (oparty na analizie zasobów internetowych), [www.webometrics.info](http://www.webometrics.info),
- Leiden – ranking Leiden University (oparty na analizie bibliometrycznej), [www.socialsciences.leiden.edu](http://www.socialsciences.leiden.edu),
- FT – ranking Financial Times (oparty na ocenie programów i karier absolwentów), <http://rankings.ft.com/businessscholrankings>.

W tabeli 4 przedstawiono miejsca polskich szkół wyższych w światowych rankingach (2010) oraz, w ostatniej kolumnie, pozycję danej uczelni w rankingu Perspektyw 2011.

Analiza pozycji rodzimych uczelni w rankingach światowych pozwala na stwierdzenie, że w rankingach światowych mają szansę znaleźć się te polskie uczelnie, które mają silną pozycję na krajowym rynku edukacyjnym. Jednocześnie należy podkreślić, że wiodąca pozycja na krajowym rynku edukacyjnym nie zapewnia wysokich miejsc w rankingach światowych. Warto zauważyć, że uznanie międzynarodowe, pojmowane jako sama obecność w światowych rankingach uczelni, bez względu na zajmowane miejsce, wzmacnia prestiż i wizerunek szkoły wyższej w jej krajowym otoczeniu<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> M. Pluta-Olearnik, M. Dymyt, *Kreowanie międzynarodowego wizerunku szkoły wyższej*, WSB, Poznań 2012.

Tabela 4. Polskie szkoły wyższe w rankingach światowych a ich pozycja w rankingu Perspektyw.

Uczelnie akademickie	Pozycja w rankingu światowym						Pozycja w rankingu Perspektyw 2011
	ARWU	THE	QS	Webometrics	Leiden	FT	
Uniwersytet Warszawski	301	252	364	295	430		1
Uniwersytet Jagielloński	301	300	304	322	463		2
Politechnika Warszawska		329	501	722	474		3
Uniwersytet Łódzki			551	1148			14
Politechnika Wrocławska				587	496		5
Uniwersytet im. A. Mickiewicza				690	497		4
Uniwersytet Wrocławski				752	483		7
Akademia Górniczo-Hutnicza				537			6
Politechnika Gdańska				730			11
Uniwersytet Mikołaja Kopernika				955			13
Uniwersytet Śląski				994			16
Politechnika Poznańska				1153			17
Politechnika Łódzka				1166			8
Uniwersytet M. Curie- Skłodowskiej				1167			32
Uniwersytet Gdański				1201			18
Akademia Leona Koźmińskiego						30	25
Szkoła Główna Handlowa						46	9

Źródło: [www.perspektywy.pl](http://www.perspektywy.pl) (2011).

### Strategia instytucji naukowych i badawczych a umiędzynarodowienie ich wizerunku

Jak zauważono na wstępie, kierunki i zakres umiędzynarodowienia instytucji naukowych i badawczych wytycza orientacja międzynarodowa kierownictwa, oznaczająca „zespół postaw wobec problemów umiędzynarodowienia, swego rodzaju filozofii odnoszącej się do aktywności firmy na rynkach międzynarodowych. Orientację taką określa się jako predyspozycje strategiczne zarządu”<sup>13</sup>

Orientacja międzynarodowa rodzi szereg konsekwencji dla formułowania strategii rozwoju, oznacza bowiem konieczność wpisania internacjonalnych ambicji w misję i cele strategiczne. Umiędzynarodowienie wizerunku związane jest z umiędzynarodowieniem narzędzi kształtowania tożsamości organizacji w otoczeniu zagranicznym.

Strategiczne podejście do kreowania wizerunku wiąże się z koniecznością opracowania spójnego programu działań, podporządkowanego misji, odpowiadającego oczekiwaniom otoczenia, opartego na wewnętrznym potencjale.

Internacjonalizacja strategii wizerunkowej oznacza nadanie znaczącej rangi międzynarodowej aktywności, której celem staje się kreowanie wizerunku w otoczeniu zagranicznym. Silniejsze zaangażowanie instytucji w międzynarodowej przestrzeni wymaga zwiększenia zakresu kontroli nad działaniami marketingowymi podejmowanymi za granicą, dłuższym horyzontem planowania tych działań, priorytetem

13 E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, op. cit., s. 23-24.

---

strategicznym międzynarodowych działań w ogólnej strategii rozwoju.<sup>14</sup>

Umieździarodowienie strategii wizerunkowej instytucji naukowej i badawczej to dobór takich sposobów i narzędzi komunikowania, które umożliwiają kształtowanie wizerunku w otoczeniu międzynarodowym. Internacjonalizacja strategii wizerunkowej polega na zmianie wszystkich jej elementów, w szczególności odnosi się do takich działań jak:

- umieździarodowienie wizerunku, czyli komunikowanie otoczeniu wartości związanych z międzynarodowymi ambicjami i dążeniami;
- reagowanie na informacje płynące z otoczenia;
- kształtowanie tożsamości w oparciu o wyróżniki podkreślające aktywność i dokonania o międzynarodowym znaczeniu;
- dobór odpowiednich działań marketingowych, które pozwolą na budowanie międzynarodowej tożsamości i międzynarodowego wizerunku.

Pojmowanie internacjonalizacji strategii wizerunkowej jako określonego procesu związane jest z przechodzeniem instytucji przez kolejne fazy umieździarodowienia i stopniowy wzrost aktywności międzynarodowej oraz zaangażowania zasobów w działalność zagraniczną. W procesie tym możemy wyróżnić następujące fazy:

- faza pierwsza, czyli kształtowanie wizerunku krajowego - instytucja koncentruje swą aktywność na kreowaniu wizerunku na rynku rodzimym, a adresatami jej komunikatów są wyłącznie rodzime podmioty;
- faza druga, czyli kształtowanie wizerunku o charakterze międzynarodowym - instytucja kształtuje swój wizerunek podejmując współpracę z podmiotami zagranicznymi obecnymi na rynku krajowym (tzw. internacjonalizacja wewnętrzna, bierna);
- faza trzecia, czyli kształtowanie międzynarodowego wizerunku – instytucja jest obecna na rynku międzynarodowym (rynku krajów sąsiednich, rynku europejskim), buduje kontakty i współpracuje z jednym lub kilkoma podmiotami zagranicznymi;
- faza czwarta, czyli kształtowanie wizerunku światowego (globalnego) - instytucja jest obecna na rynkach światowych, pozaeuropejskich, współpracuje z wieloma podmiotami z różnych kontynentów i krajów a jej strategia wizerunkowa jest spójna z tymi działaniami.

Budowanie przez instytucje naukowe i badawcze wizerunku międzynarodowego również powinno być zintegrowane z polityką komunikacyjną miasta – siedziby instytucji, regionu, kraju a także z polityką organizacji środowiskowych (branżowych), opiniotwórczych i ukierunkowane docelowo na osiągnięcie tzw. synergii wizerunkowej. Dopiero wtedy instytucja naukowa i badawcza zyskuje wiarygodny, rozpoznawalny i atrakcyjny międzynarodowy wizerunek.

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 13.

## Podsumowanie

Silnie akcentowana przez współczesne otoczenie potrzeba umiędzynarodowienia, zarówno procesu badań jak i kształcenia w instytucjach naukowych i badawczych, staje się dla nich kluczowym wyzwaniem. Internacjonalizacja nie może sprowadzać się do incydentalnych przedsięwzięć, ale powinna być wpisana w strategię rozwoju instytucji i przejawiać się trwałym dążeniem do tworzenia potencjału międzynarodowego. Konsekwentne budowanie wizerunku międzynarodowego może przesądzić o skuteczności funkcjonowania, zarówno na krajowym, jak i zagranicznym oraz globalnym rynku nauki, badań i kształcenia. Międzynarodowy i międzykulturowy wymiar wizerunku instytucji naukowych i badawczych, stanowić będzie w dłuższej perspektywie podstawowy element budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w krajowej i międzynarodowej przestrzeni ich działania.

## Bibliografia

1. Dulinić E. (red.), Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007,
2. Fonfara K. (red.), Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, PWE, Warszawa 2009,
3. Gorynia M., Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007,
4. Kasper H., Helsdingen P., Gabbott M., Services marketing management. A strategic perspective, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England 2006,
5. Pluta-Olearnik M., Dymyt M., Kreowanie międzynarodowego wizerunku szkoły wyższej, WSB, Poznań 2012,
6. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009,
7. Rymarczyk J., Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1996,
8. Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004,
9. Wiktor J. W., Oczkowska R., Żbikowska A., Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki, PWE, Warszawa 2008.

## Strony internetowe

- [www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)
- [www.amu.edu.pl](http://www.amu.edu.pl)
- [www.uw.edu.pl](http://www.uw.edu.pl)
- [www.pwr.wroc.pl](http://www.pwr.wroc.pl)
- [www.gigcert.com](http://www.gigcert.com)
- [www.emag.pl](http://www.emag.pl)
- [www.cebea.com.pl](http://www.cebea.com.pl)
- [www.ilot.edu.pl](http://www.ilot.edu.pl)
- [www.rgjbr.org.pl](http://www.rgjbr.org.pl)
- [www.perspektywy.pl](http://www.perspektywy.pl)