

Ireneusz Drabik

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska ■ University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa na współczesnym rynku

The essence of enterprise internationalization in the modern market

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie problematyki internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) przedsiębiorstwa w aspekcie teoretycznym, z uwzględnieniem jej różnorodnych przejawów w warunkach postępującej zmienności i złożoności, czyli turbulencji współczesnego otoczenia. Przyjęto, że rozumienie pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa powinno wykraczać poza jego utożsamianie wyłącznie z ekspansją zagraniczną, a więc takimi zagadnieniami jak motywy podejmowania działalności poza krajem macierzystym, formy wejścia na rynki zagraniczne i sposoby konkutowania na tych rynkach. W podejściu przedstawionym w artykule do szeroko rozumianej internacjonalizacji zaliczają się bardzo zróżnicowane działania, będące podstawą rozróżnienia internacjonalizacji czynnej i biernej. Przyjęto, że problematyka umiędzynarodowienia nie dotyczy wyłącznie podmiotów realizujących strategie internacjonalizacji czynnej, których opisy dominują w literaturze przedmiotu, ale powinna uwzględniać również np. zachowania podmiotów krajowych w sytuacji wzrostu konkurencji zagranicznej na rynku macierzystym czy ich udział w międzynarodowych powiązaniach kooperacyjnych bez aktywnej obsługi rynków zagranicznych. W ramach problematyki umiędzynarodowienia na znaczeniu zyskują także zjawiska dezinternacjonalizacji, w znaczeniu ograniczania zakresu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, oraz reinternacjonalizacji, czyli jego ponownego umiędzynarodowienia, co dotyczy przedsiębiorstw mających już wiedzę i doświadczenie w obsłudze rynków zagranicznych.

Abstract: The aim of the article is to present issues related to enterprise internationalization in the theoretical aspect, taking account of its various manifestations under conditions of increasing variability and complexity, i.e. the turbulence of today's environment. It is assumed that an understanding of the concept of enterprise internationalization should go beyond identifying it solely with foreign expansion, i.e. with issues such as the motives for taking up business outside the home country, the forms of entry, and the ways of competing on foreign markets. The approach to broadly understood internationalization as presented here includes very diverse activities setting up the basis for the distinction between active and passive internationalization. It is further assumed that internationalization issues do not only concern the entities implementing strategies of active internationalization, the descriptions of which dominate in the literature, but among other things, they should take into account the behavior of domestic entities

concerning increased foreign competition on the home market, or their participation in international cooperation relations with no active servicing of foreign markets. Phenomena that are also gaining importance in the context of internationalization are de-internationalization, in the sense of downsizing the scope of enterprise international activity, and re-internationalization, i.e. re-entry into international operations which concerns enterprises already having knowledge and experience in servicing foreign markets.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja przedsiębiorstwa; otoczenie międzynarodowe; zarządzanie międzynarodowe; zarządzanie przedsiębiorstwem

Keywords: enterprise internationalization; enterprise management; international environment; international management

Otrzymano: 8 lutego 2025

Received: 8 February

Zaakceptowano: 6 kwietnia 2025

Accepted: 6 April 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Drabik, I. (2025). Istota internacjonalizacji przedsiębiorstwa na współczesnym rynku. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 21(1), 135–148. <https://doi.org/10.24917/20833296.211.11>

Wstęp

Termin „internacjonalizacja” jest bezpośrednim tłumaczeniem określenia *internationalization* powszechnie stosowanego w anglojęzycznej literaturze przedmiotu z zakresu ekonomii i zarządzania, w tym w odniesieniu do problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Czinkota, Ronkainen, Gupta, 2021; Daniels i in., 2022; Hamilton, Webster, 2019). Internacjonalizacja oznacza umiędzynarodowienie, uznanie czegoś za międzynarodowe. W związku z powyższym w polskojęzycznej literaturze używa się zamiennie pojęć internacjonalizacji i umiędzynarodowienia (Gorynia, 2021; Rymarczyk, 2004; Rymarczyk, 2012; Wach, 2012). Poznawczy i praktyczny sens wyodrębnienia pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest tym większy, im bardziej uwarunkowania jego funkcjonowania w znaczeniu otoczenia zagranicznego (rynków zagranicznych) są odmienne od otoczenia kraju macierzystego, czyli kraju pochodzenia przedsiębiorstwa (rynek krajowy). W takim przypadku zachowania przedsiębiorstwa w warunkach otoczenia zagranicznego mogą się znacząco różnić w porównaniu z zachowaniami na rynku krajowym, innymi słowy, charakteryzują się określoną specyfiką, w tym znacznie większym ryzykiem (Deresky, 2016; Drabik, 2016; Fuchs, 2022; Gorynia, 2021). Jednocześnie należy zwrócić uwagę na przedsiębiorstwa, które nie wychodzą ze swoją działalnością poza rynek krajowy, jednak stykają się z powszechną intensyfikacją konkurencji zagranicznej na rynku macierzystym czy też w związku z pojawiającymi się możliwościami wchodzą w powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi, ale bez rozważania, przynajmniej początkowo, czynnej aktywności na rynkach zagranicznych w postaci sprzedaży własnych produktów (Gorynia, 2005).

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstwa w aspekcie teoretycznym, z uwzględnieniem jej różnorodnych przejawów w warunkach postępującej zmienności i złożoności, czyli turbulencji współczesnego otoczenia. W artykule wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Przyjęto założenie,

że zjawisko internacjonalizacji jest ważnym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku, które podlega przeobrażeniom i różnicowaniu działań w jej ramach. Niewystarczające jest przy tym wyjaśnianie istoty internacjonalizacji w kontekście wyłącznie motywów podejmowania działalności poza krajem macierzystym, form wejścia na rynki zagraniczne i sposobów konkutowania przedsiębiorstwa na tych rynkach. Konieczne jest rozpoznanie zachowań przedsiębiorstw krajowych, które wprawdzie nie wychodzą ze swoją działalnością na rynki zagraniczne, ale konkurują z podmiotami zagranicznymi na rynku macierzystym oraz angażują się w międzynarodowe powiązania kooperacyjne, np. jako poddostawcy.

W artykule rozróżniono internacjonalizację czynną i bierną, w tym scharakteryzowano możliwe sposoby rozumienia tych pojęć z uwzględnieniem następujących kryteriów:

1. stopień zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i w realizowaniu strategii internacjonalizacji,
2. zmiana warunków działania i miejsca konkutowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi w znaczeniu rynków: krajowego i zagranicznych,
3. stopień umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie.

Zwrócono również uwagę na słabo rozpoznane w literaturze przedmiotu zjawiska dezinternacjonalizacji i reinternacjonalizacji rozumiane jako coraz częściej występujące zachowania w przypadku przedsiębiorstw, które już weszły na ścieżkę internacjonalizacji działalności w znaczeniu aktywnego operowania na rynkach zagranicznych, ale muszą ją modyfikować w warunkach turbulencji współczesnego otoczenia.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – problemy definicyjne

Literatura przedmiotu zawiera wiele różnych definicji pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, co wynika przede wszystkim z podkreślania odmiennych aspektów przez poszczególnych autorów. Przykładowo J. Rymarczyk (2004: 19) definiuje to pojęcie w sensie ogólnym jako „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą”. Powyższe odnosi się do różnych form umiędzynarodowienia, wśród których zasadniczo można wyróżnić eksport, powiązania kooperacyjne i samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (Barłożewski, 2017; Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Duliniec, 2009; Gorynia, 2007; Gorynia, 2021; Green, Keegan, 2019; Grzegorzczak, 2009; Limański, Drabik, 2010; Oczkowska, 2013; Rozkwitalska, 2007; Rymarczyk, 2004; Rymarczyk, 2012; Wach, 2012; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008). W podobnym rozumieniu P. Pietrasieński (2005: 15) określa internacjonalizację jako „proces oparty na eksportowaniu produktów, a coraz częściej także na przenoszeniu ich produkcji do innych krajów”. Z kolei M. Strzyżewska (2005: 419) podkreśla aspekt przestrzenny i stwierdza, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa polega na „geograficznym poszerzaniu zakresu działania firm i w konsekwencji prowadzi do globalizacji tych działań”.

Przedsiębiorstwo wchodzące na rynek zagraniczny napotyka zarówno na obce – odmienne od krajowego – elementy otoczenia polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, techniczno-technologicznego i naturalnego, jak i obce środowisko oraz obcy charakter różnego rodzaju podmiotów (nabywców, dostawców, konkurentów itp.). Można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwo, które się decyduje na internacjonalizację działalności, powinno dysponować nie tylko określoną wiedzą na temat otoczenia

zagranicznego, lecz także innymi szczególnymi zasobami, które umożliwiają wybór formy wejścia i funkcjonowania na rynkach zagranicznych (Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Green, Keegan, 2019; Griffin, Pustay, 2020; Verbeke, Lee, 2021).

Wspomniana wcześniej globalizacja działalności przedsiębiorstwa odnosi się przede wszystkim do podmiotów o charakterze ponadnarodowym, które osiągnęły najwyższy poziom internacjonalizacji działalności. Można przyjąć, że globalizacja przedsiębiorstwa oznacza wysoko zaawansowane, kompleksowe umiędzynarodowienie polegające z jednej strony na ekspansji na światowe rynki zbytu, a z drugiej – na pełnym wykorzystaniu światowych czynników produkcji. Główną przesłanką globalnego podejścia do rynku światowego, zakładającą wewnętrzne zależności i powiązania poszczególnych rynków zagranicznych, jest większa szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Wśród głównych charakterystyk przedsiębiorstwa globalnego należy wymienić kształtowanie strategii działania z perspektywy rynku globalnego, globalne wykorzystanie zasobów, globalną organizację działalności oraz wybór rynków i kształtowanie marketingu-mix z perspektywy konkurencji na całym rynku globalnym (Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Green, Keegan, 2019; Strzyżewska, 2005).

W tym miejscu pojawia się wątpliwość o charakterze definicyjnym. Dotyczy ona kwestii, czy pojęcie internacjonalizacji należy ograniczyć tylko do przedsiębiorstw dokonujących ekspansji zagranicznej, czyli wchodzących na rynki zagraniczne i sprzedających tam wytwarzane przez siebie produkty z wykorzystaniem różnych form internacjonalizacji (Gorynia, 2021). Powstaje pytanie, w jaki sposób traktować np. przedsiębiorstwa, które są importerami surowców i/lub półfabrykatów wykorzystywanych do wytworzenia produktu gotowego (finalnego) sprzedawanego wyłącznie na ich rynku krajowym czy też przedsiębiorstwa wchodzące w różne powiązania kooperacyjne z podmiotami zagranicznymi (licencje, franchising, joint venture), w sytuacji gdy celem ich działania pozostaje obsługa rynku krajowego. Co więcej, produkty i/lub półprodukty danego przedsiębiorstwa mogą być sprzedawane podmiotom zagranicznym bez jego bezpośredniej styczności z rynkami zagranicznymi (np. w formie eksportu pośredniego z wykorzystaniem pośredników krajowych i/lub zagranicznych), które następnie wykorzystują je w procesie wytwarzania produktu gotowego i oferowanego pod własną marką na różnych rynkach (Hill, 2022; Luthans, Doh, Gaur, 2023; Meyer, Peng, 2023; Wild, Wild, 2021).

Mając na uwadze powyższe wątpliwości, warto wskazać konieczność szerokiego podejścia do internacjonalizacji przedsiębiorstwa i przytoczyć definicję Z. Pierścionka (2003: 454), który proponuje rozumienie tego pojęcia jako „każdej formy i zakresu powiązań jego [przedsiębiorstwa] różnych działalności z rynkami zagranicznymi”. W tym przypadku może chodzić nie tylko o aktywne wejście na rynki zagraniczne i sprzedaż produktów na tych rynkach, w rozumieniu form internacjonalizacji akcentowanych przez wymienionych wcześniej autorów, lecz także o wszelkie możliwe powiązania przedsiębiorstw operujących wyłącznie na rynku krajowym (macierzystym) z tymi rynkami i podmiotami stamtąd pochodzącymi. Aspekt powiązań z rynkami zagranicznymi podkreśla również M. Jarosiński (2013: 19) określający internacjonalizację przedsiębiorstwa jako „proces, w którym przedsiębiorstwo nawiązuje relacje z innymi podmiotami w celu sprzedaży lub zakupu produktów na rynkach zagranicznych, lub w innych celach związanych z poprawą swojej konkurencyjności międzynarodowej, osiągając w wyniku tego procesu pewien stan (poziom) umiędzynarodowienia”.

Zwrócenie uwagi na powiązania i relacje z rynkami zagranicznymi jest podstawą swoistego dwutorowego podejścia do pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa, czego konieczność potwierdzają kolejni autorzy. E. Duliniec (2009) stwierdza, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa to nie tylko zwiększanie eksportu w znaczeniu sprzedaży własnych produktów za granicą czy podejmowanie innych działalności (np. produkcyjnych) na rynkach zagranicznych, co oznacza wykorzystanie form internacjonalizacji wymagających coraz większych zasobów. Jednocześnie podkreśla, że „analizując umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, należy uwzględnić te jego aspekty, które polegają na zaangażowaniu w działania importowe (np. import surowców, materiałów, technologii), oraz inne formy zaopatrzenia zagranicznego (np. zatrudnianie zagranicznych pracowników, pozyskiwanie wyników zagranicznych badań rynku) i kooperacji międzynarodowej w sferze produkcji, marketingu i innych” (Duliniec, 2009: 15).

J.W. Wiktor (2008: 14) także wyraźnie zwraca uwagę, że na płaszczyźnie przedsiębiorstwa „pojęcie internacjonalizacji wypełnia się określoną, konkretną treścią o podwójnym charakterze. Z jednej strony oznacza ona każdą formę działalności przedsiębiorstwa podejmowaną poza granicami kraju macierzystego, bez względu na stopień (zakres) zagranicznego zaangażowania zasobów. [...] Z drugiej strony internacjonalizację należy widzieć także i szerzej. Jej wyrazem staje się swoiste »umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa« na rynku krajowym poprzez współpracę z partnerami zagranicznymi w formie np. dostaw zaopatrzeniowych (import), przyjęcie funkcji przedstawiciela handlowego i pośrednika tworzącego kanały dystrybucji zagranicznej korporacji transnarodowej na danym rynku lokalnym, zakup licencji, usług doradczych itp. W tych bowiem warunkach przedsiębiorstwo krajowe, nie opuszczając rynku wewnętrznego wchodzi w orbitę problematyki międzynarodowej: spotyka się z odmiennymi produktami, technikami i technologiami produkcji, z odmienną kulturą organizacyjną, innym podejściem do formułowania celów, strategii i kształtowania warunków współpracy z partnerem zagranicznym”.

Zdaniem K. Fonfary (2009: 11): „nie zawsze interpretowanie internacjonalizacji firmy jako ekspansji poza rynek lokalny oznacza bezpośredni kontakt przedsiębiorstwa z obcym, zagranicznym otoczeniem. Firmy bowiem mogą rozwijać na szeroką skalę eksport i nie działać bezpośrednio na rynkach zagranicznych. [...] Rozszerzeniem w pełni »zagranicznej« interpretacji internacjonalizacji firmy (zagraniczny partner biznesowy i zagraniczny rynek docelowy) jest uwzględnienie wagi angażowania się firmy w działania importowe czy też kooperację międzynarodową. Rozpatruje się wtedy relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi w kontekście rynku lokalnego (i np. potrzeb zaopatrzeniowych firmy), a nie tylko wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagranicznych”. Fonfara (2009) jako przykład podaje podwykonawców (subkontraktorów) wytwarzających określone komponenty na rynku lokalnym, które są następnie na tym rynku kupowane przez pośredników krajowych lub zagranicznych, przemieszczane za granicę i wykorzystane przez kolejny podmiot do wytworzenia produktu finalnego oferowanego na rynkach zagranicznych. Zdarza się, że taki produkt finalny jest oferowany również na rynku macierzystym wytwórcy jego komponentów. Kontakt przedsiębiorstwa krajowego z zagranicą ogranicza się w tym przypadku tylko do formalnych powiązań transakcyjnych o charakterze kooperacyjnym, których znaczenie we współczesnej gospodarce rośnie w związku z dekompozycją łańcucha tworzenia wartości w międzynarodowym otoczeniu (Deresky, 2016; Griffin, Pustay, 2020; Hill, 2022; Luthans, Doh, Gaur, 2023).

Internacjonalizacja czynna i bierna

Konieczność dwutorowego podejścia do pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w rozróżnieniu internacjonalizacji czynnej i internacjonalizacji biernej (Gorynia, 2007; Gorynia, 2021). Impulsem do ich wyodrębnienia były pojęcia internacjonalizacji zewnętrznej i internacjonalizacji wewnętrznej. Internacjonalizacja zewnętrzna (*outward*) oznacza wchodzenie przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne z wykorzystaniem różnych form umiędzynarodowienia działalności. Z kolei internacjonalizacja wewnętrzna (*inward*) sprowadza się do importu czynników produkcji i dotyczy przedsiębiorstwa, które nie jest zainteresowane obecnością na rynkach zagranicznych, a swoją działalność ogranicza wyłącznie do obsługi rynku krajowego (macierzystego). Możliwa jest sytuacja polegająca na tym, że przedsiębiorstwo znajduje się na początkowym etapie procesu internacjonalizacji i dopiero zdobywa wiedzę i doświadczenie w tym zakresie, które będą w przyszłości wykorzystane do aktywnego operowania na rynkach zagranicznych. Z powyższego wynika, że internacjonalizację wewnętrzną można traktować jako poprzedzającą, a następnie wzmacniającą internacjonalizację zewnętrzną lub nawet przez nią zastępowaną (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Czinkota, Ronkainen, Gupta, 2021; Duliniec, 2009; Hill, 2022; Wild, Wild, 2021).

Problematyka internacjonalizacji czynnej i biernej może być charakteryzowana z uwzględnieniem różnych kryteriów, wśród których należy wymienić:

1. stopień zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i w realizowaniu strategii internacjonalizacji (chodzi o formy internacjonalizacji oraz rodzaj i zakres współpracy z partnerami zagranicznymi),
2. zmianę warunków działania i miejsca konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi w znaczeniu rynków: krajowego i zagranicznych,
3. stopień umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie (Limański, Drabik, 2010).

Nawiązując do pierwszego i jednocześnie najczęściej wskazywanego kryterium stopnia zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i realizowaniu strategii internacjonalizacji, Fonfara (2009: 12) określa internacjonalizację czynną jako ekspansję zagraniczną w znaczeniu wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne i sprzedaży własnych produktów na tych rynkach, z kolei przez internacjonalizację bierną rozumie „rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy”. M. Gorynia (2021: 228) definiuje internacjonalizację czynną jako „ekspansję zagraniczną w różnych możliwych formach [...]. Innymi słowy, jest to wychodzenie z prowadzeniem działalności gospodarczej za granicę”. Z kolei internacjonalizacja bierna to w ujęciu tego autora „wchodzenie w różnorodne związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy”. Podobnie M. Rozkwitalska (2007: 122) uważa, że internacjonalizacja czynna to „ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach z przekraczaniem granic kraju lokalizacji danej firmy”, a internacjonalizacja bierna oznacza „wchodzenie w różnorodne związki ekonomiczne z partnerami zagranicznymi bez podejmowania działalności gospodarczej poza granicami kraju lokalizacji danej firmy”. Jak można zauważyć, powyższe rozumienie internacjonalizacji czynnej przedsiębiorstwa jest zbieżne z wcześniej przytoczonymi ogólnymi definicjami pojęcia umiędzynarodowienia autorstwa Rymarczyka i Pietrasieńskiego.

Internacjonalizacja bierna oznacza międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi partnerami, czemu nie towarzyszy wchodzenie z własnymi operacjami na rynki zagraniczne. Przykładami biernego umiędzynarodowienia mogą być:

1. importowanie surowców i półfabrykatów w celu wytwarzania i sprzedaży produktu na rynku krajowym,
2. korzystanie z licencji zagranicznej w celu obsługi rynku krajowego,
3. prowadzenie działalności na terytorium własnego kraju na podstawie umowy franczyzy z zagranicznym podmiotem,
4. uczestniczenie z partnerem zagranicznym w spółce joint venture prowadzącej działalność w kraju pochodzenia przedsiębiorstwa,
5. realizowanie umów poddostawy czy podwykonawstwa dla zagranicznego kontrahenta,
6. eksport pośredni, a więc z udziałem pośrednika krajowego lub zagranicznego, który zajmuje się sprzedażą produktów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (przedsiębiorstwo nie ma w tym przypadku bezpośredniej styczności z tymi rynkami) (Rozkwitalska, 2007).

Analizując pojęcie internacjonalizacji w powyższym ujęciu, należy rozróżnić czynne (aktywne) i bierne (pasywne) formy internacjonalizacji i współpracy z partnerami zagranicznymi oraz zwrócić uwagę na sferę decyzji strategicznych, które dotyczą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jako wyodrębnionej jednostki organizacyjnej (eksport bezpośredni, bezpośrednie inwestycje zagraniczne) i/lub w znaczeniu jego związków z rynkami zagranicznymi, w tym z innymi przedsiębiorstwami, np. powiązania kooperacyjne o charakterze kapitałowym i niekapitałowym, sieci przedsiębiorstw (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Daniels i in., 2022; Green, Keegan, 2019; Griffin, Pustay, 2020; Luthans, Doh, Gaur, 2023; Meyer, Peng, 2023.). Stopień samodzielności przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji jest podstawą wyróżnienia strategii umiędzynarodowienia: realizowanych samodzielnie, realizowanych z innymi podmiotami lub realizowanych przez inne podmioty. W powyższym kontekście internacjonalizacja czynna oznacza samodzielną ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach z wykorzystaniem zasobów własnych. Z kolei internacjonalizacja bierna to wchodzenie w różnorodne związki z partnerami zagranicznymi (Limański, Drabik, 2010). R. Oczkowska (2013) nie wyklucza przy tym podejmowania działalności za granicą w przypadku internacjonalizacji biernej. Píše ona, że „międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw może być przez nie podejmowana samodzielnie i aktywnie (tzw. internacjonalizacja czynna) lub też stanowić odpowiedź na propozycję zagranicznych partnerów gospodarczych (tzw. internacjonalizacja bierna)” (Oczkowska, 2013: 65).

Nieco inaczej do internacjonalizacji przedsiębiorstwa w znaczeniu internacjonalizacji czynnej (określanej w tym przypadku jako aktywna) i internacjonalizacji biernej podchodzi Strzyżewska (2005). Zwraca ona uwagę na zmianę warunków działania i miejsce konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi, co można traktować jako drugie kryterium rozróżnienia analizowanych pojęć. Jak pisze wspomniana autorka: „funkcjonowanie firm na rynkach zagranicznych wpływa przede wszystkim na nie same, ale także zmienia reguły i warunki funkcjonowania firm, które ograniczają swoją działalność do rynku krajowego. W procesie internacjonalizacji są one, niezależnie od swej woli, włączane do gry firm w burzliwym międzynarodowym otoczeniu. Taką sytuację, w której przedsiębiorstwa krajowe są zmuszane do konkurowania na własnych rynkach

z przedsiębiorstwami zagranicznymi, można określić jako internacjonalizację bierną, zaś konkutowanie na rynkach zagranicznych – jako internacjonalizację aktywną” (Strzyżewska, 2005: 419).

Zgodnie z powyższym wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne (bez względu na rodzaj i zakres zagranicznego zaangażowania zasobów) zmienia warunki jego działania i oznacza konkutowanie przez poszerzenie działania na rynki zagraniczne (internacjonalizacja aktywna). W tym przypadku internacjonalizacja jest określonym złożonym zjawiskiem charakteryzującym się dążeniem do poszerzania obszaru rynkowych interesów przedsiębiorstwa. Jej wyróżnikiem jest dynamiczny i aktywny charakter, zwłaszcza w aspekcie potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych w przyszłości. Jednak w warunkach globalizacji zmieniają się także warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa ograniczającego swoją działalność do rynku krajowego, który jest przedmiotem ekspansji podmiotów zagranicznych. Sytuację, w której przedsiębiorstwo krajowe jest zmuszone do konkutowania na rynku macierzystym z przedsiębiorstwami zagranicznymi, można więc określić jako internacjonalizację bierną. Jest to przypadek niewymagający szczególnej aktywności danego przedsiębiorstwa związanej z internacjonalizacją, ponieważ konkurencja zagraniczna na jego rynku macierzystym pojawia się niezależnie od działań tego przedsiębiorstwa (Limański, Drabik, 2010).

Rozróżnienie internacjonalizacji czynnej i biernej jest możliwe z uwzględnieniem trzeciego kryterium – stopnia umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Jak pisze Pierścionek (2003: 455): „powiązania przedsiębiorstwa z zagranicznymi rynkami mogą dotyczyć różnych dziedzin jego działalności, inaczej: różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości. Podstawowe ogniwa w tym łańcuchu to: (1) badania rozwojowe i wdrożeniowe; (2) projektowanie technologiczne i przemysłowe; (3) zakupy maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów; (4) produkcja; (5) marketing; (6) sprzedaż i dystrybucja; (7) serwis. Biorąc pod uwagę powyższy podział, można mówić o umiędzynarodowieniu działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa, projektowej, umiędzynarodowieniu zaopatrzenia, produkcji, działalności marketingowej, rynków zbytu i serwisu”. Ponadto Pierścionek (2003: 455) zauważa, że „umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa dotyczy z jednej strony rynków zbytu, a z drugiej – powiązań z rynkami czynników produkcji. Są to dwie integralne strony zjawiska umiędzynarodowienia”. Wprawdzie wspomniany autor nie posługuje się pojęciami internacjonalizacji czynnej i biernej, jednak można przyjąć, że internacjonalizacja czynna będzie u niego utożsamiana ze sprzedażą produktów przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, której towarzyszą określone działania marketingowe (internacjonalizacja rynków zbytu). Z kolei w sytuacji gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje tylko na rynku krajowym (macierzystym), ale wchodzi w relacje z rynkami zagranicznymi w trakcie kształtowania pozostałych ogniw łańcucha tworzenia wartości, np. w zakresie badań i rozwoju czy zakupów maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów, można mówić o internacjonalizacji biernej (internacjonalizacji rynków czynników produkcji) (Limański, Drabik, 2010).

Dezinternacjonalizacja i reinternacjonalizacja

Zjawisko internacjonalizacji jest postrzegane jako ważne uwarunkowanie sukcesu przedsiębiorstwa na współczesnym rynku. Wśród różnorodnych grup czynników internacjonalizacji można wymienić zarówno stymulanty wpływające pozytywnie na decyzje

o umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa (np. czynniki związane z rozwojem rynków zagranicznych), jak i destymulanty o negatywnym wpływie (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2019; Czinkota, Ronkainen, Cui, 2021; Czinkota, Ronkainen, Gupta, 2021; Daniels i in., 2022; Green, Keegan, 2019; Griffin, Pustay, 2020; Hamilton, Webster, 2019; Verbeke, Lee, 2021). Pojawia się więc wątpliwość, czy internacjonalizacja działalności ma charakter jednokierunkowy i czy kontynuowanie rozpoczętego już procesu jest rzeczywiście nieuchronne i w każdym przypadku gwarantuje sukces przedsiębiorstwa.

Jak obrazowo piszą K. Mellahi, J.G. Frynas i P. Finlay (2005), internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest „drogą dwukierunkową” – można nie tylko wchodzić na rynki zagraniczne, lecz także ograniczać takie operacje, co jest określane jako dezinternacjonalizacja. Problematyka dezinternacjonalizacji przedsiębiorstwa, w polskiej literaturze określanej również jako deinternacjonalizacja (Doryń, 2014; Mińska-Struzik, Nowara, 2014) lub de-internacjonalizacja (Żak, 2017), jak dotąd nie była przedmiotem intensywnego zainteresowania badaczy i nie doczekała się zbyt wielu publikacji naukowych. W pierwotnym ujęciu dezinternacjonalizacja postrzegana była jako zjawisko niepożądane i oznaczające porażkę przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, efekt niepowodzenia podjętych działań internacjonalizacyjnych, co w części tłumaczy, dlaczego brakuje zainteresowania środowiska badawczego problemem ograniczania umiędzynarodowienia. Wyjaśnienia owego braku zainteresowania można upatrywać także w stosunkowo niewielkiej skali występowania zjawiska w porównaniu do internacjonalizacji (Drabik, 2018).

Pojęcie dezinternacjonalizacji przedsiębiorstwa pojawiło się w literaturze przedmiotu w połowie lat 90. XX w. G.R. Benito i L.S. Welch zdefiniowali to pojęcie jako dobrowolne lub przymusowe działania mające na celu zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w bieżącą działalność międzynarodową (Trąpczyński, 2013; Żak, 2017). Dezinternacjonalizacja dobrowolna jest efektem autonomicznych decyzji podjętych przez przedsiębiorstwo w ramach realizowanej strategii, które mają na celu optymalizację całkowitego portfela działalności, w znaczeniu oferowanych produktów i obsługiwanych rynków, w dłuższej perspektywie czasowej. Z kolei dezinternacjonalizacja wymuszona stanowi element ryzyka działalności w otoczeniu międzynarodowym i jest uwarunkowana przede wszystkim kształtowaniem się klimatu inwestycyjnego, a decydujące znaczenie mają w tym przypadku uwarunkowania otoczenia polityczno-prawnego, np. ograniczenia dla prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa zagraniczne w danym kraju (Drabik, 2018).

Zakres dezinternacjonalizacji może być bardzo zróżnicowany. Gorynia (2021: 229), definiując pojęcie dezinternacjonalizacji, podkreśla, że: „o ile internacjonalizację wiąże się z podejmowaniem i rozwojem działalności na rynkach zagranicznych (albo w szerszym znaczeniu: w powiązaniu z rynkami zagranicznymi – wówczas bowiem zakresem pojęcia objęta zostanie zarówno internacjonalizacja czynna, jak i bierna), o tyle dezinternacjonalizacja może być rozumiana jako zmniejszanie zaangażowania w działalność z rynkami zagranicznymi (w wersji słabszej) albo też jako rezygnacja, wycofanie się z działalności prowadzonej z rynkami zagranicznymi”. W skrajnym przypadku możemy więc mieć do czynienia z definitywnym wycofaniem się przedsiębiorstwa z rynków zagranicznych (dezinternacjonalizacja całkowita), co w praktyce występuje stosunkowo rzadko, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw, które osiągnęły już określony poziom umiędzynarodowienia działalności. Dominujące znaczenie ma zaś ograniczenie operacji na rynkach zagranicznych (dezinternacjonalizacja częściowa), które może się przejawiać poprzez np. wycofanie się z niektórych rynków zagranicznych lub ograniczenie działań na tych rynkach, zmianę

formy działalności zagranicznej na charakteryzującą się niższym poziomem zaangażowania zasobów czy zmniejszenie udziału własnościowego w zagranicznej spółce.

Zjawisko dezinternacjonalizacji może nastąpić w dowolnym momencie funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno na początkowym etapie jego internacjonalizacji, jak i na etapie zaawansowanym, przy czym etap początkowy jest bardziej narażony na dezinternacjonalizację całkowitą, a zaawansowany – na częściową (Mińska-Struzik, Nowara, 2014). Wraz ze wzrostem zaangażowania zasobów na rynkach zagranicznych prawdopodobieństwo całkowitej rezygnacji z ich obsługi maleje, co się wiąże z pojęciem barier wyjścia, takich jak dokonane inwestycje kapitałowe, wewnętrzny opór pracowników czy uzależnienie przychodów od rynków zagranicznych. Od pewnego stopnia umiędzynarodowienia działalności rośnie natomiast prawdopodobieństwo częściowej dezinternacjonalizacji z uwagi na wzrost elastyczności i umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie alokacji zasobów między obsługiwanyimi rynkami, np. poprzez przeniesienie wytwarzania danego produktu do kraju o niższych kosztach pracy, co ma na celu poprawę konkurencyjności w skali całego przedsiębiorstwa i wszystkich obsługiwanych rynków zagranicznych (Trąpczyński, 2013).

W literaturze można znaleźć rozróżnienie internacjonalizacji absolutnej i względnej. Dezinternacjonalizacja związana z zarządzaniem międzynarodowym portfelem rynków i produktów danego przedsiębiorstwa oraz wynikająca z jego strategicznych i dobrowolnych decyzji określana jest jako absolutna (*sensu stricto*). Przedsiębiorstwo regularnie ocenia swoje zaangażowanie w operacje zagraniczne, monitoruje międzynarodowy portfel rynków i produktów oraz na tej podstawie podejmuje decyzje o charakterze strategicznym o ograniczaniu działań oraz wycofywaniu się z nierentownych przedsięwzięć w celu optymalnej alokacji zasobów. Tak rozumiana absolutna dezinternacjonalizacja oznacza więc faktyczne całkowite lub częściowe ograniczenie operacji zagranicznych na poziomie całego przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Z kolei w przypadku dezinternacjonalizacji względnej (*sensu largo*) ograniczenie operacji zagranicznych przez przedsiębiorstwo interpretuje się bardzo szeroko. Każda modyfikacja działalności, nie tylko o charakterze strategicznym, lecz także taktycznym lub operacyjnym na poziomie całego przedsiębiorstwa lub jego jednostki biznesowej, jest traktowana w kategoriach działań dezinternacjonalizacyjnych. Impuls do jej podejmowania jest związany z bieżącymi niepowodzeniami bądź wydarzeniami na rynkach zagranicznych. W szczególności może tu chodzić o czasowe wycofanie się z określonego regionu lub rynku zagranicznego, wycofanie produktu lub marki, zmianę formy funkcjonowania na danym rynku wymagającej dużych zasobów na charakteryzującą się mniejszymi wymaganiami w tym zakresie, np. ograniczenie zagranicznych inwestycji bezpośrednich na rzecz eksportu (Fonfara, 2014).

Trzeba zauważyć, że podjęte jednostkowe działania dezinternacjonalizacyjne w jakimś obszarze mogą prowadzić do dalszego rozwoju internacjonalizacji na poziomie całego przedsiębiorstwa, a nie do jej ograniczania (Fonfara, 2014; Gorynia, 2021; Mińska-Struzik, Nowara, 2014). Przykładowo zjawisko dezinternacjonalizacji może polegać na wycofaniu się z działalności (lub jej ograniczeniu) na jednym rynku zagranicznym w celu podjęcia działalności (lub rozszerzenia dotychczasowego jej zakresu) na innych, bardziej atrakcyjnych rynkach. Przedsiębiorstwo może zrezygnować z działalności produkcyjnej na danym rynku zagranicznym, a jednocześnie podnosić nakłady na produkcję w kraju macierzystym i zwiększać wolumen eksportu, co w efekcie skutkuje wyższymi przychodami ze sprzedaży na wszystkich obsługiwanych rynkach zagranicznych. W zakresie decyzji o szerokości oferty produktowej może nastąpić wycofanie określonego typu i rodzaju produktu przy

jednoczesnym wprowadzeniu czy rozwoju innego, znacznie bardziej zróżnicowanego asortymentu. Jak zauważa P. Trąpczyński (2013: 3): „wydaje się, że stwierdzenie dokonania przez przedsiębiorstwo dezinternacjonalizacji wymaga jednoczesnej analizy działań podjętych w różnych aspektach jego międzynarodowej strategii. Uwzględnienie pojedynczych wymiarów w izolacji może bowiem prowadzić do niepełnych wniosków”. Jeśli więc interesuje nas internacjonalizacja przedsiębiorstwa jako całości, to przy określaniu zakresu i poziomu działań dezinternacjonalizacyjnych warto się skupić na rezultacie końcowym podejmowanych przez nie różnorodnych decyzji w dłuższym czasie (Mińska-Struzik, Nowara, 2014).

Dezinternacjonalizacja może być zjawiskiem nie tylko częściowym, ograniczonym do wybranych aspektów operacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, lecz także przejściowym. W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw występują bowiem fazy o różnej intensywności ekspansji zagranicznej, tj. po spadku aktywności zagranicznej, w tym jej całkowitym zaniechaniu, może nastąpić jej ponowne podjęcie określane jako reinternacjonalizacja. C. Welch i L. Welch zdefiniowali to pojęcie jako proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, w którym to procesie następuje czasowe opuszczenie rynku zagranicznego, zakończone udanym na niego powrotem (Mińska-Struzik, Nowara, 2014; Żak, 2017). Chodzi tutaj o przedsiębiorstwa, które najpierw podjęły decyzję o umiędzynarodowieniu swojej działalności, następnie z różnych powodów ograniczyły swoją działalność na rynkach zagranicznych lub wręcz zaprzęstały jej prowadzenia na tych rynkach, by po jakimś czasie ponownie podjąć wyzwania internacjonalizacyjne (Gorynia, 2021).

Należy podkreślić, że problematyka reinternacjonalizacji przedsiębiorstwa, czyli ponownego wzrostu zakresu jego umiędzynarodowienia, jest słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu (Barłózewski, 2017; Gorynia, 2021). Można się spotkać z opinią, że prawdopodobieństwo reinternacjonalizacji wzrasta w przypadku przedsiębiorstw, które przed ograniczeniem operacji zagranicznych były już silnie umiędzynarodowione. Zgodnie z podejściem procesowym do internacjonalizacji takie przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od tych słabiej zinternacjonalizowanych, zgromadziły już określone zasoby wiedzy i doświadczenia, a także nawiązały relacje w otoczeniu międzynarodowym, które mogą ułatwić decyzję o ponownym umiędzynarodowieniu. Znaczącym czynnikiem wydaje się przy tym czas. Z jednej strony im więcej go upłynęło, tym trudniejszy będzie powrót do obsługi rynków zagranicznych z powodu dynamicznych zmian otoczenia międzynarodowego oraz jednoczesnych: dezaktualizacji i zanikania elementów w postaci zgromadzonej wcześniej przez przedsiębiorstwo wiedzy i uzyskanego przez nie doświadczenia. Z drugiej strony, dłuższy czas pozwala pokonać trudności i ograniczenia, które pierwotnie spowodowały konieczność dezinternacjonalizacji, a więc dokonać modyfikacji działań mających na celu ponowne zaistnienie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Mińska-Struzik, Nowara, 2014; Żak, 2017).

Zakończenie

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że problematykę internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy traktować w sposób wielowątkowy. W literaturze przedmiotu dominuje podejście traktujące internacjonalizację w kategoriach ekspansji zagranicznej, a więc postępującego wzrostu zakresu i intensywności działań poza granicami kraju macierzystego z wykorzystaniem coraz bardziej zaawansowanych form umiędzynarodowienia działalności na coraz liczniejszych rynkach zagranicznych, co można określić jako internacjonalizację zewnętrzną

i czynną. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na zjawisko internacjonalizacji wewnętrznej i biernej. Dotyczy ono przedsiębiorstw, które nie angażują się w aktywność w postaci sprzedaży produktów poza granicami kraju macierzystego, ale funkcjonują wyłącznie na rynku krajowym i znajdują się pod wpływem oddziaływania czynników międzynarodowego otoczenia, zarówno o charakterze zagrożeń (np. konkurencja zagraniczna na rynku macierzystym), jak i korzyści (np. możliwość zaopatrzenia w środki produkcji pochodzące z zagranicy, wchodzenie w międzynarodowe sieci powiązań).

Pojęcie internacjonalizacji biernej może być analizowane z uwzględnieniem różnych kryteriów, w tym stopnia zaangażowania i samodzielności przedsiębiorstwa w operacjach na rynkach zagranicznych i realizowaniu strategii internacjonalizacji, zmiany warunków działania i miejsca konkurowania przedsiębiorstwa z podmiotami zagranicznymi w znaczeniu rynków krajowego i zagranicznych, a także stopnia umiędzynarodowienia różnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. W pierwszym przypadku internacjonalizacja bierna oznacza międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi partnerami, czemu nie towarzyszy wchodzenie w własnymi operacjami na rynki zagraniczne. W drugim jest traktowana jako konkurowanie z przedsiębiorstwami zagranicznymi na rynku macierzystym. Z kolei w trzecim jest związana z umiędzynarodowieniem wybranych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w zakresie badań i rozwoju czy zakupów maszyn i urządzeń oraz surowców i materiałów.

Niedostatecznie rozpoznane są w literaturze przedmiotu zjawiska dezinternacjonalizacji i reinternacjonalizacji, które należy traktować jako integralne zagadnienia problematyki umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Dezinternacjonalizacja oznacza dobrowolne lub przymusowe działania mające na celu zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w bieżącą działalność międzynarodową. Może mieć charakter absolutny lub względny, definitywny (rzadko występujący) i przejściowy. Z kolei reinternacjonalizacja to ponowna intensyfikacja działań na rynkach zagranicznych po czasowym ich ograniczeniu. Dalsze i pogłębione badania powinny dotyczyć m.in. uwarunkowań i motywów podejmowania decyzji związanych z ograniczaniem działalności na rynkach zagranicznych oraz ponownego wkraczania na ścieżkę umiędzynarodowienia.

Literatura

References

- Barłózewski, K. (2017). *Wpływ ekspansji zagranicznej na efektywność przedsiębiorstw*. Warszawa: C.H. Beck.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R. (2019). *International Business: The New Realities*. Harlow: Pearson.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Cui, A. (2021). *International Marketing*. Boston: Cengage.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Gupta, S. (2021). *International Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H., Sullivan, D.P., Click, R.W. (2022). *International Business: Environments and Operations*. Harlow: Pearson.
- Deresky, H. (2016). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Harlow: Pearson.
- Doryń, W. (2014). Finansowe determinanty deinternacjonalizacji polskich spółek akcyjnych w latach 2008–2011. *Ekonomia Międzynarodowa*, 7, 111–125.
- Drabik, I. (2016). Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa w warunkach turbulencji otoczenia. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Ekonomia*, 47(1), 73–91. DOI: https://doi.org/10.12775/AUNC_ECON.2016.005.

- Drabik, I. (2018). Dezinternacjonalizacja przedsiębiorstwa w warunkach niepewności otoczenia. W: H. Kromolowski, K. Kukowska, A. Kwiatek (red.), *Bezpieczeństwo pozamilitarne w XX–XXI wieku. Zagrożenia – wyzwania – koncepcje*. Częstochowa: Politechnika Częstochowska, 186–199.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Fonfara, K. (2009). Istota i zakres internacjonalizacji firmy. W: K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. Warszawa: PWE, 11–26.
- Fonfara, K. (2014). Współczesne procesy internacjonalizacji firmy. W: K. Fonfara (red.), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*. Warszawa: PWN, 39–66.
- Fuchs, M. (2022). *International Management: The Process of Internationalization and Market Entry Strategies*. Berlin: Springer Gabler.
- Gorynia, M. (red.). (2005). *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (2021). *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*. Warszawa: PWN.
- Green, M.C., Keegan, W.J. (2019). *Global Marketing*. Harlow: Pearson.
- Griffin, R.W., Pustay, M.W. (2020). *International Business: A Managerial Perspective*. Harlow: Pearson.
- Grzegorzczak, W. (2009). *Marketing na rynku międzynarodowym*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Hamilton, L., Webster, Ph. (2019). *The International Business Environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, Ch.W.L. (2022). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Boston: McGraw-Hill.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH.
- Limański, A., Drabik, I. (2010). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: Difin.
- Luthans, F., Doh, J.P., Gaur, A.S. (2023). *International Management: Culture Strategy and Behavior*. New York: McGraw-Hill Education Ltd.
- Mellahi, K., Frynas, J.G., Finlay, P. (2005). *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyer, K., Peng, M. (2023). *International Business*. Andover: Cengage.
- Mińska-Struzik, E., Nowara, W. (2014). Dylematy badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstwa. *International Business and Global Economy*, 33, 394–405.
- Oczkowska, R. (2013). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – strategie – tendencje*. Warszawa: Difin.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Pietrasieński, P. (2005). *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Difin.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Strzyżewska, M. (2005). Marketing na rynkach zagranicznych. W: M.K. Nowakowski (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*. Warszawa: SGH, 417–454.
- Trąpczyński, P. (2013). Dezinternacjonalizacja – wyzwanie dla teorii marketingu międzynarodowego?. *Marketing i Rynek*, 20(9), 2–9.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: PWN.
- Wiktor, J.W., Oczkowska, R., Żbikowska, A. (2008). *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa: PWE.
- Wild, J.J., Wild, K.L. (2021). *International Business: The Challenges of Globalization*. Harlow: Pearson.
- Verbeke, A., Lee, I.H.I. (2021). *International Business Strategy: Rethinking the Foundations of Global Corporate Success*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Żak, K. (2017). De-internacjonalizacja i bezpośrednie dezinwestycje zagraniczne – nowe wektory zmian. *Marketing i Rynek*, 10, 808–823.

Ireneusz Drabik, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, adiunkt, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji, Katedra Administracji i Zarządzania Publicznego. Zainteresowania naukowe skupia na zagadnieniach dotyczących zarządzania, marketingu, ekonomii, międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Ireneusz Drabik, PhD in economics; University of the National Education Commission, Krakow; Faculty of Social Sciences, Institute of Law, Economics and Administration; Department of Public Administration and Management. His academic interests focus on issues related to management, marketing, economics and international economic relations.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8830-1681>

Adres/Address

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Administracji i Zarządzania Publicznego
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: ireneusz.drabik@uken.krakow.pl