

ISTOTA PROCESÓW INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Radosław WOLNIAK

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania; rwolniak@polsl.pl, tel. +48-534-538-177

Streszczenie: Prezentowana publikacja koncentruje się na podstawowych zagadnieniach związanych z procesami internacjonalizacji organizacji. Celem publikacji jest prezentacja najważniejszych definicji internacjonalizacji przedsiębiorstw i pojęć z nią związanych na podstawie analizy literatury przedmiotu. Zaprezentowano w niej genezę procesów internacjonalizacji, szczegółowo przeanalizowano występujące w literaturze przedmiotu definicje internacjonalizacji, omówiono statyczne i dynamiczne podejście do internacjonalizacji oraz przedstawiono związki między internacjonalizacją a globalizacją.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, globalizacja, definicja internacjonalizacji, fazy globalizacji, podział internacjonalizacji.

THE ESSENCE OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION PROCESSES

Abstract: The presented publication focuses on the basic issues related to the internationalization processes of the organization. The aim of the publication is to present the most important definitions of internationalization of enterprises and concepts related to it on the basis of literature analysis of the subject. It presents the genesis of internationalization processes, thoroughly analyzed the definitions of internationalization appearing in the literature, discusses the static and dynamic approach to internationalization, and presents the relationship between internationalization and globalization.

Keywords: internationalization, globalization, definition of internationalization, phase of globalization, division of internationalization.

1. Wstęp

Problematyka internacjonalizacji zwanej umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw staje się coraz bardziej istotna we współczesnym, zglobalizowanym świecie. Historia organizacji gospodarczych, które można uznać za zbliżone do współczesnych, umiędzynarodowionych

przedsiębiorstw jest bardzo stara. Celem prezentowanej publikacji jest prezentacja najważniejszych definicji internacjonalizacji przedsiębiorstw i pojęć z nią związanych na podstawie analizy literatury przedmiotu.

2. Geneza internacjonalizacji

Geneza internacjonalizacji w handlu sięga swoją historią do czasów z przełomu XIX i XX wieku, kiedy na rynku handlowym amerykańscy detaliści zaczęli uruchamiać filie za granicą. Związane było to z dwoma występującymi w tamtym okresie procesami: postępowaniem technicznym, wynikającym z rewolucji przemysłowej oraz kryzysem gospodarczym w latach 20. XX wieku. Przy czym uważa się, że właściwy proces internacjonalizacji w jej obecnej postaci rozpoczął się w końcu lat 60. XX wieku (Borusiak, 2006). Początkowo zainteresowanie ekspansją zagraniczną wynikało głównie z barier rozwojowych na rynku macierzystym i dotyczyło najczęściej rynków wschodzących, które stwarzały dla danej organizacji szansę na szybki wzrost. Zjawisku sprzyjała liberalizacja handlu i redukcja barier dotyczących przepływu towarów i przepływów finansowych (Maleszyk, 2009; Braga, et al., 2017; Bednarova, et al., 2017; Pacana, et., al. 2017). Od lat 90. XX wieku poszukiwanie możliwości internacjonalizacji danej organizacji uważa się za konieczne i charakterystyczne dla zarządzania w przypadku proaktywnej orientacji przedsiębiorstwa nastawionego na poszukiwanie nowych szans na rynku globalnym. Obecnie wysoki stopień powiązania i usieciowienia gospodarki powoduje, że coraz trudniej funkcjonować organizacjom bez wejścia na rynek międzynarodowy (Lee, and Choi, 2017).

Postępująca internacjonalizacja i globalizacja gospodarki światowej jest ujmowana, jako kolejny etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Wpłynęła ona na intensyfikację powiązań poszczególnych gospodarek narodowych i wzrost ich współzależności (Rogaczewski, 2015). Szybko rozwijający się proces internacjonalizacji przedsiębiorstw jest jedną z charakterystycznych cech współczesnej gospodarki (Rymarczyk, 1996).

3. Pojęcie internacjonalizacji

Pojęcie internacjonalizacji jest definiowane w wieloraki sposób, ponieważ ma ono liczne ujęcia znaczeniowe. W tabeli 1 dokonano rekapitulacji istotniejszych, różnych definicji tego pojęcia. W literaturze przedmiotu utożsamia się pojęcie umiędzynarodowienia z pojęciem internacjonalizacji (Glinkowska, and Kaczmarek, 2016; Nogalski, and Daszkiewicz, 2005). Tego rodzaju podejście zastosowano również w niniejszej pracy.

Począwszy od klasycznej definicji Welcha i Luostariena (Welch, and Luostarien, 1993) autorzy definiujący pojęcie internacjonalizacji zwracają uwagę na kwestie związane z zaangażowaniem organizacji w operacje międzynarodowe. Tego rodzaju definicja jest uznawana przez dużą część specjalistów zajmujących się problematyką internacjonalizacji. Dicken uważa (Dicken, 1998), że nie ma znaczenia zakres takiego zaangażowania i nawet, gdy miało ono miejsce jeden raz można mówić o internacjonalizacji. Podobnie sądzi Gorynia (Gorynia, and Janikowska, 2007). Natomiast Rugman uważa (Rugman, 1980), że z internacjonalizacją mamy do czynienia dopiero w sytuacji prowadzenia przez organizację działalności na terenie wielu krajów.

Tabela 1.*Definicje pojęcia internacjonalizacji*

Lp.	Autor	Definicja
1.	Schumpeter (1960)	Internacjonalizacja jest procesem innowacyjnym, natomiast kluczowym elementem w tym procesie jest posiadanie wiedzy koncepcyjnej i aplikacyjnej.
2.	Johanson, Vahlne (1977)	Internacjonalizacja to stopień zaangażowania organizacji w działalność międzynarodową.
3.	Rugman (1980)	Internacjonalizacja to obecność części przedsiębiorstwa na terenie wielu krajów.
4.	Dunning (1981)	Internacjonalizacja jest rodzajem modelu inwestowania organizacji na rynkach zagranicznych, objaśnianym przez wykorzystanie będących w jego dyspozycji przewag własnościowych, internalizacji i lokalizacji, w porównaniu z przedsiębiorstwami z kraju goszczącego.
5.	Welch i Luostarien (1988)	Internacjonalizacja jest to proces rosnącego zaangażowania w operacje międzynarodowe.
6.	Johanson, Mattsson (1988)	Internacjonalizacja to proces, w wyniku którego organizacja tworzy i rozwija swoją pozycję w relacji do swoich kontrahentów – odpowiedników w obcych sieciach.
7.	Rao, Naidu (1992)	Internacjonalizacja to stopniowy proces, w wyniku którego organizacja zaczyna angażować się w międzynarodową aktywność.
8.	Anderson (1993)	Internacjonalizacja to przejaw i podstawowa miara procesu eksportu.
9.	Dunning (1993)	Internacjonalizacja to stopniowy proces, w wyniku którego dana organizacja zaczyna angażować swą działalność na rynku międzynarodowym.
10.	Havnes (1994)	Internacjonalizacja to proces rosnącego zaangażowania w międzynarodowe działania.
11.	Calof, Beamish (1995)	Internacjonalizacja to proces adaptacji funkcjonowania organizacji (strategii, struktury, zasobów) do środowiska międzynarodowego.
12.	Zur, Krystek (1997)	Internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą.
13.	Hit, Hoskisson, Kim (1997)	Internacjonalizacja to ekspansja poza granicami regionów i krajów, na teren zagranicznych regionów i rynków.
14.	Smallbone (1998)	Internacjonalizacja to rosnąca współzależność pomiędzy krajami, na którą składa się cały szereg różnych procesów obejmujących internacjonalizację rynków, produkcji, kapitału, siły roboczej i regulacji.
15.	Dicken (1998)	Internacjonalizacja to każdy rodzaj rozpoczęcia czynności transgranicznych przedsiębiorstwa, nie zważając na fakt, czy czynność takowa miała miejsce jeden raz czy więcej.
16.	Yanacek (1988)	Internacjonalizacja to podejście do zarządzania, które pozwala organizacji na integrację krajowych i międzynarodowych szans z wewnętrznymi zasobami.
17.	Fonfara (2000)	Internacjonalizacja jest elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa związanym z jego ekspansją zagraniczną. Internacjonalizacja występuje, gdy chociaż jeden produkt danej organizacji jest związany z rynkiem zagranicznym.

18.	Gierszewska, Wawrzyniak (2001)	Internacjonalizacja to rozszerzenie działalności organizacji poprzez przejście od rynku krajowego na rynki obce.
19.	Pierścionek (2003)	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza każda formę jak również zakres powiązań jego różnych działalności z rynkami zagranicznymi.
20.	Javalgi, Griffith, White (2003)	Internacjonalizacja to proces w wyniku którego organizacja przechodzi od funkcjonowania jedynie na rynku krajowym do działania na rynku międzynarodowym.
21.	Daszkiewicz (2004)	Internacjonalizacja jako zjawisko to potencjalne i realne możliwości zaangażowania się sektora przedsiębiorstw w działalność międzynarodową. Z punktu widzenia danej organizacji internacjonalizacją nazywa się poszerzenie obszaru działania z rynku lokalnego na rynki obce.
22.	Rymarczyk (2004)	Internacjonalizacja oznacza każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą, czego przejawem staje się wzrost liczby oraz stopnia intensywności jego powiązań gospodarczych na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy też organizacji.
23.	Przybylska (2005)	Internacjonalizacja to proces rosnącego zaangażowania się organizacji w międzynarodową działalność gospodarczą, lub element strategii jej rozwoju, związany z jej ekspansją zagraniczną.
24.	Gorynia M. (2007)	Internacjonalizacja występuje wtedy, gdy choć jeden produkt, lub usługa w portfelu produktów-rynków danej organizacji jest związany z rynkiem zagranicznym.
25.	Causigil, Knight (2009)	Internacjonalizacja aktywności biznesowej odnosi się do podejmowania działalności handlowej i inwestycyjnej przez organizację ponad granicami narodowymi.
26.	Schweizer, Vahlne, Johanson (2010)	Internacjonalizacja to każdy proces, w wyniku którego organizacja przekracza krajowe granice swego działania.
27.	Mejri, Umemoto (2010)	Internacjonalizacja to ekspansja organizacji na rynki międzynarodowe.
28.	Hollesen (2011)	Internacjonalizacja występuje, gdy dana organizacja rozszerza swoją produkcję, sprzedaż i inne działania na rynki zagraniczne.
29.	Talar (2011)	Internacjonalizacja konkurencji dotyczy zmian w charakterze konkurowania na rynku.
30.	Koziół-Nadolna (2013)	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza podejmowanie przez organizację różnorodnych działań w różnorodnych obszarach poza granicami pochodzenia podmiotu. W tym procesie aktywność przedsiębiorstwa jest rozszerzana poza krajowe rynki.

Źródło: Opracowanie własne.

Johanson i Vahlne podchodzą do internacjonalizacji od strony swego rodzaju miary stopnia zaangażowania organizacji w działalność międzynarodową (Johanson, and Vahlne, 1977), a Anderson uważa, że jest to miara procesu eksportu. Podobnie problem rozpatruje Przybylska (Przybylska, 2005) czy też Havnes (Haynes, 1994). Daszkiewicz zwraca natomiast uwagę na element potencjału w procesie internacjonalizacji (Daszkiewicz, 2004).

Definicje, które powstały w czasach zanim występowały firmy, które powstawały od razu jako międzynarodowe zwracały uwagę, że jest to proces przejścia od rynku krajowego do rynków międzynarodowych (Gierszewska, and Wawrzyniak, 2001). Można również internacjonalizację definiować szerzej, jak czyni to Smallbone (Smallbone, 1998), który zwraca uwagę na współzależności między krajami, takie jak rynki, kapitały, siła robocza i regulacje.

Niektórzy autorzy zwracają również uwagę na inne aspekty internacjonalizacji takie jak: innowacyjność (Schumpeter, 1960), konkurencyjność (Talar, 2011), pozycja rynkowa

(Johanson, and Mattsson, 1988) kompetencje (Nogalski, et al., 2009) czy też strategia (Fonfara, 2000)

4. Internacjonalizacja statyczna i dynamiczna

Internacjonalizację można interpretować w sposób procesowy (dynamiczny), instytucjonalny (statyczny) oraz behawioralnie. Internacjonalizacja procesowa związana jest z jej formami, takimi jak: eksport, licencjonowanie, franchising, joint ventures czy też bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Podejście instytucjonalne jest statyczne i związane jest z relacjami z przedsiębiorstwami zagranicznymi, bez prowadzenia bezpośredniej działalności poza krajem macierzystym. Natomiast internacjonalizacja behawioralna dotyczy postaw i zachowań menedżerów przedsiębiorstw internacjonalizujących swą działalność (Rymarczyk 2004).

5. Internacjonalizacja a globalizacja

Do pojęcia internacjonalizacji znaczeniowo zbliżone jest pojęcie globalizacji. Jest ono zwykle rozumiane, jako wyższy etap procesu internacjonalizacji (Rymarczyk, 2004). Można więc stwierdzić, że po przekroczeniu pewnego poziomu internacjonalizacji (umiędzynarodowienia) dana gospodarka staje się zglobalizowana (Kozioł-Nadolna, 2012; Kozioł-Nadolna, 2017).

Uważa się, że termin globalizacja we współczesnym znaczeniu zaczął być stosowany w latach 90. XX wieku po publikacji książki Robertsona na temat Globalizacji (Robertson, 1992; Scholte, 2005). Rozpatrując problem globalizacji z historycznego punktu widzenia można wyróżnić trzy jej fazy. Pierwsza faza dotyczyła gospodarki kolonialnej, druga postępującej industrializacji z przełomu XIX i XX wieku. Obecnie mamy do czynienia z trzecią fazą procesu globalizacji związaną z pojawieniem się ponadnarodowych organizacji i nowymi środkami łączności (Internet, łączność mobilna) ułatwiającymi funkcjonowanie przedsiębiorstw prowadzących swą aktywność w wielu krajach jednocześnie.

Do najbardziej klasycznych podziałów internacjonalizacji można zaliczyć jej podział na (Gorynia, 2007; Gorynia, and Jankowska, 2007; Duliniec, 2011; Li, 2018):

- internacjonalizację zewnętrzną dotyczącą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa dokonującej się w różnych formach,
- internacjonalizację wewnętrzną opartą na kontaktach przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi, dotyczącą działalności prowadzonej na jego rynku macierzystym.

Shi stwierdza (Shi, 2003), że w przypadku procesów produkcyjnych internacjonalizacja procesów wytwarzania jest jednym z kluczowych czynników, na których w coraz większym stopniu opierają się przedsiębiorstwa produkcyjne. System produkcji nie ogranicza się bowiem współcześnie do jedynie pojedynczej fabryki a musi uwzględnić ich wzajemnie powiązany, również w kontekście międzynarodowym system (Wiśniewska, et. al., 2016). Dlatego producenci w strategii organizacji podejmują decyzje związane z ich geograficzną ekspansją oraz uwzględniają procesy międzykulturowej integracji. Badania dotyczące uwarunkowań prowadzenia międzynarodowego biznesu zwykle koncentrują się na kwestiach związanych z internacjonalizacją zewnętrzną organizacji (Szymura-Tyc, 2015).

6. Podsumowanie

Zaprezentowane w publikacji rozważania sugerują, że w literaturze przedmiotu istnieje znaczna różnorodność w zakresie definiowania pojęcia internacjonalizacji. Z pewnością organizacja to zaangażowania w przedsięwzięcia międzynarodowe, przy czym większość autorów uważa, że zakres tego zaangażowania nie ma znaczenia i nawet, jeśli jest ono relatywnie niewielkie można mówić o występowaniu zjawiska internacjonalizacji. Autor niniejszej publikacji uważa, że internacjonalizacją można nazwać proces rosnącego zaangażowania się organizacji w działania międzynarodowe. Proces ten można mierzyć wykorzystując do tego różne wskaźniki.

Bibliografia

1. Bednarova, L., Chovancova, J., Pacana, A., and Ulewicz A. (2017). The analysis of success factors in terms of adaptation of expatriates to work in international organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 17, 59-66.
2. Borusiak, B. (2006). Przyczyny niepowodzenia procesu industrializacji przedsiębiorstw handlu detalicznego. *Handel Wewnętrzny*, 1, 25-35.
3. Braga, V., Correia, A., Braga, A., and Lemos, S. (2017). The innovation and internationalisation processes of family businesses. *Review of International Business and Strategy*, 2, 231-247, <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2017-0005>.
4. Calof, J.L., and Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 2, 115-131.
5. Causigil, S.T., and Knight, G.A. (2009). *Born Global Firms*. A New International Enterprise International business collection. Business Expert Press.

6. Daszkiewicz, N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: SGP.
7. Dicken, P. (1998). *Global shift: transforming the world economy*. London.
8. Duliniec, E. (2011). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
9. Duliniec, E. (2011). Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione – uwarunkowania i rozwój. *Gospodarka Narodowa*, 5-6, 1-10.
10. Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company.
11. Dunning, J.H. (1981). *International Production and Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.
12. Fonfara, K. (2000). Strategie marketingowe w biznesie międzynarodowym. W K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, i J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
13. Fonfara, K., Gorynia, M., i Otta, W. (2000). *Przedsiębiorstwo na międzynarodowych rynkach*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
14. Gierszewska, G., i Wawrzyniak, B. (2001). *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*. Warszawa: Poltext.
15. Glinkowska, B., i Kaczmarek, B. (2005). *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Łódzkiego.
16. Nogalski, B., i Daszkiewicz, N. (2005). Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw – przymus czy swobodny wybór. W *Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej*. Tychy: Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.
17. Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
18. Gorynia, M., i Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa*, 10, 21-44.
19. Havnes, P.A. (1994). *Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: Analytical Model, Rent VIII*. Tampere.
20. Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., and Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, 767-798.
21. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. London: FT Prentice Hall.
22. Javalgi, R.G., Griffith, D.A., and White, D.S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 2, 185-201. <https://doi.org/10.1108/08876040310467934>.
23. Johanson J., Mattsson L. G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems. A Network Approach*, [w:] N. Hood, J. E. Vahlne, C. Helm (red.), *Strategies in Global Competition*, London.

24. Johanson J., Vahlne J. R. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, s. 23-32.
25. Koziół-Nadolna K. (2012). Proces internacjonalizacji sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw: zarys zjawiska. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 93, s. 237-252.
26. Koziół-Nadolna K. (2013). *Internacjonalizacja Działalności Badawczo-rozwojowej w Kształtowaniu Procesów Innowacyjnych Przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013.
27. Koziół-Nadolna K. (2017). Uwarunkowania internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej na przykładzie Chin, *Studia I Prace WNEIZ US. Problemy Teoretyczne i Metodyczne*, 3, s. 119-129.
28. Lee K. B., Choi S. B. (2017). Internationalization, dynamic environments and new product development: An empirical investigation of Korean companies. *Journal of Korea Trade*, 3, s. 224-255. Available online <https://doi.org/10.1108/JKT-11-2016-0041>.
29. Li, P.Y. (2018). Top management team characteristics and firm internationalization: The moderating role of the size of middle managers. *International Business Review*, 1, 125-138.
30. Maleszyk, E. (2009). Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych. *Gospodarka Narodowa*, 5, 79-98.
31. Mejri, K., and Umemoto, K. (2010). Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 156-167.
32. Minguzzi, A. and Passaro, R. (1993). *Enterpreunership Behaviour and International Market Activity: Some Empirical Findings from a Cross-Sector Analysis*. Naples: Research Institute on Service Activities, National Research Council.
33. Nogalski, B., Szpitter, A., Wójcik-Karpacz, A., i Karpacz, J. (2009). Kompetencje przedsiębiorcy a internacjonalizacja działalności jego przedsiębiorstwa – case research. W M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wolters Kluwer Business, 459-472.
34. Pacana, A., Ingaldi, M., i Czajkowska, A. (2017). *Projektowanie i wdrażanie sformalizowanych systemów zarządzania*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
35. Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
36. Przybylska, K. (2005). Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej*. Bochnia.
37. Rao, T.R., and Naidu, G.M. (2005). Are the stages of internationalization empirically supportable? *Journal of Global Marketing*, 1/2, 147-70.

38. Robertson, R. (1992). *Globalization: Social theory and Global Culture*. London: Sage Publications.
39. Rogaczewski, R. (2015). Ważniejsze metody pomiaru globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Copernici*, 3, 59-71.
40. Rugman, A.M. (1980). A New Theory of the Multinational Enterprise, Internationalization versus Internationalization. *Columbia Journal of World Business*, 15, 23-29.
41. Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
42. Scholte, J.A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction*. London: Palgrave MacMillan.
43. Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
44. Schweizer, R., Vahlne, J.E., and Johanson, J. (2015). Internationalization as an Entrepreneurial Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 343-370.
45. Shi, Y. (2003). Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues, and academic challenges. *Integrated Manufacturing Systems*, 4, 357-368. Available online <https://doi.org/10.1108/09576060310469734>.
46. Smallbone, D. (1998). *Internationalization, inter-firm linkages and SME development in Central and Eastern Europe*. Final Report to ACE Committee, CEEDR, Middlesex University, London, UK.
47. Szymura-Tyc, M. (2015). *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*. Warszawa: Difin.
48. Talar, S. (2011). Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej. W T. Sporek, i S. Talar (red.), *Internalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.
49. Welch, L.S., and Luostarinen, R.K. (1993). Inward-outward connection in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1, 44-56.
50. Welch, L.S., and Luostarinen, R.K. (1999). Internationalization: evolution of a concept. *The Internationalization of the Firm*, 14, 83-98.
51. Wiśniewska, M., Wojciechowska, A., i Żerek, D. (2016). *Zastosowanie wybranych narzędzi Lean Manufacturing do optymalizacji procesów w przedsiębiorstwach produkcyjnych*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
52. Yanacek, F. (1988). The road to exports. *Transportation and Distribution*, 2, 32-36.
53. Zur, E., and Krystek, U. (1997). *Internalisierung als Herausforderung für die Unternejmensführung*. Berlin-Heidelberg-New York: Springer.