

*Ireneusz Drabik**

RYZIKO INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH TURBULENCJI OTOCZENIA**

Zarys treści. W artykule przedstawiono istotę i zakres procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, a także scharakteryzowano ogólne warunki określenia niepewności międzynarodowego otoczenia. Na powyższej podstawie dokonano identyfikacji i charakterystyki podstawowych wymiarów i rodzajów ryzyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa w warunkach turbulencji, czyli złożoności i zmienności współczesnego otoczenia.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, internacjonalizacja przedsiębiorstwa, otoczenie międzynarodowe, niepewność, ryzyko.

Klasyfikacja JEL: G15, Q47.

WSTĘP

W literaturze przedmiotu internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest traktowana jako synonim jego rozwoju międzynarodowego. Przedsiębiorstwa w trakcie ekspansji rynkowej, jak pisze G. Nizard (1998, s. 142), nie mogą ulegać pokusie sięgania po łatwe rozwiązania, polegające na przeprowadzaniu zmian powierzchownych, ale powinny śmiało stawiać czoła problemom, które towarzyszą gwałtownym wstrząsom oraz głębokim zmianom otoczenia. N. N. Taleb (2015, s. 15) stwierdza natomiast, że „nie chcemy tylko przetrwać niepewności, jakoś sobie z nią poradzić. Pragniemy ją przezwyciężyć, a oprócz tego jeszcze [...] mieć ostatnie słowo. Zadanie polega na

* Adres do korespondencji: Ireneusz Drabik, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków, e-mail: i.drabik@wp.pl.

** Praca finansowana przez Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie.

tym, żeby udomowić, a nawet zdominować czy wręcz podbić to, co niewidzialne, mętne, niewytłumaczalne.” Problem ekspozycji (podatności) na ryzyko jest szczególnie ważny w wypadku traktowania internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako opcji rozwojowej. Zamiar wejścia, ewentualnie rozszerzenia dotychczasowej działalności na rynkach zagranicznych jest związany z rozważeniem wielu przesłanek, które stanowią podstawę ostatecznych decyzji i jednocześnie optymalizacji ryzyka. W artykule przyjęto bardzo szeroką definicję internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. W tym ujęciu stosowanie pojęcia internacjonalizacja jest niezależne od osiągniętego stopnia intensywności i zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Rymarczyk, 2004, s. 19).

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnień niepewności i ryzyka w kontekście umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa w aktualnych warunkach turbulentnego otoczenia, a także próba identyfikacji i charakterystyki podstawowych wymiarów i rodzajów ryzyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W teorii i praktyce zarządzania problematyka niepewności i ryzyka podjęta została na przełomie lat 40 i 50. ubiegłego wieku głównie w odniesieniu do działalności ubezpieczeniowej. W latach 60. i 70. dostrzeżono znacznie szersze spektrum zagadnień związanych z niepewnością i ryzykiem w działalności gospodarczej, a ubezpieczanie się przestano traktować jako jedyną technikę wpływu na poziom ryzyka w przedsiębiorstwie. Dostrzeżono kompleksowe wyzwania dla zarządzania ryzykiem, dotyczące nie tylko metod postępowania, ale i organizacyjnego sformalizowania działania. W końcu lat 70. zdefiniowano poszczególne rodzaje ryzyka działalności gospodarczej (ryzyka biznesowego), poszerzając dotychczasowe postrzeganie ryzyka finansowego. Z kolei przełom XX i XXI wieku oznaczał upowszechnienie idei zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, związanej z postulatem zapewnienia bezpieczeństwa gospodarowania, co w ostatnich latach rozszerza się o kwestie ochrony reputacji oraz zapewnienia ciągłości działania (Monkiewicz, Gąsiorkiewicz (red.), 2010, s. 64). Stosunkowo niewiele miejsca poświęcono dotychczas kwestii niepewności i ryzyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa i podejmowanych w tym zakresie wyborów strategicznych. Brakuje kompleksowego podejścia do problemu, a dostępne publikacje mają charakter fragmentaryczny, np. dotyczą wybranych rodzajów ryzyka politycznego, kulturowego i innych, które powinny być uwzględnione przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji.

1. ISTOTA I ZAKRES PROCESU INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

W organizacjach gospodarczych (przedsiębiorstwach), których nadrzędnym celem jest maksymalizacja wartości, kryterium efektywności narzuca wybór spośród dostępnych jednostce możliwości takiej, która przyniesie organizacji największą wymiarną (pieniężną) korzyść (Limański, Olak, Drabik, 2015, s. 89–110). W warunkach globalizacji i wzrostu współzależności społeczno-gospodarczych rosnąca liczba przedsiębiorstw stoi przed problemem czynnej internacjonalizacji działalności, tj. podjęciem decyzji o wejściu na rynki zagraniczne, ewentualnie – w wypadku przedsiębiorstw, które już obsługują takie rynki – o zmianie sposobu i zakresu dotychczasowej działalności poza krajem macierzystym. Wyrazem trafności podjętej decyzji jest wartość rynkowa przedsiębiorstwa i dochody jego akcjonariuszy (Ostrowska, 2002, s. 20).

Wśród przyczyn internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw wymienia się (Ostrowska, 2002, s. 49–50):

- poszukiwanie nowych rynków, ponieważ po nasyceniu przez przedsiębiorstwo jego rynku krajowego możliwości dalszego wzrostu są korzystniejsze na rynkach zagranicznych;
- poszukiwanie surowców – przedsiębiorstwa lokalizują swoje filie w różnych częściach świata w celu pozyskania dostępu do podstawowych zasobów umożliwiających ich pierwotny rodzaj działalności;
- poszukiwanie nowych technologii (pomysłów naukowych i projektów), ponieważ nie ma kraju, który miałby dominację we wszystkich rodzajach technologii;
- poszukiwanie efektywności produkcji, a więc szukanie możliwości przesuwania działalności do kraju o niższych kosztach produkcji, głównie niższych kosztach siły roboczej;
- unikanie przeszkód politycznych i regulacyjnych, a więc chęć uniknięcia przez zagranicznych inwestorów opóźnień związanych z licencjami i procedurami regulacyjnymi, ominięcia kontyngentów importowych lub barier polityczno-prawnych i społecznych, np. na skutek intensywnych protestów ekologicznych.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może być analizowana z perspektywy procesu umiędzynarodowienia jego działalności. Spojrzenie na analizowany proces dokonuje się wówczas przez pryzmat czasu i wyodrębnienie różnych faz, które zazwyczaj obejmują kolejne formy angażowania się przedsiębiorstwa w operacje na rynkach zagranicznych (Fonfara (red.), 2014, s. 39). Możliwe formy umiędzynarodowienia często kwalifikuje się do

trzech zasadniczych grup, odzwierciedlających stopniowy wzrost zakresu zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych: (1) eksport produktów lub usług jako najbardziej tradycyjna forma ekspansji zagranicznej; (2) powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym (tzw. kooperacja kontraktowa), które są względnie długotrwałymi związkami gospodarczymi; (3) samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) (Gorynia, 2007, s. 109–141; Li-mański, Drabik, 2010, s. 32–60). Poszczególne formy internacjonalizacji są uważane za sposoby lub strategie wejścia na rynki zagraniczne. W szerszym znaczeniu można je traktować jako strategie ekspansji zagranicznej, wyrażające odmienny zakres transferu kapitału i innych wartości materialnych i niematerialnych za granicę, a także wskazujące na różny stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Są również „funkcją doświadczeń” przedsiębiorstwa, a także efektem identyfikacji jego sił i słabości oraz szans i zagrożeń w międzynarodowym otoczeniu.

Poszczególne formy internacjonalizacji różnią się pomiędzy sobą m.in. lokalizacją produkcji wyrobów (produkcja w kraju lub za granicą), czasowym horyzontem zaangażowania na rynkach zagranicznych, elastycznością działania (tj. możliwościami wprowadzania modyfikacji działań, w tym także wycofania się z rynku) (Katsioloudes, Hadjidakis, 2007, s. 238). Ponadto przyjmuje się, że zastosowanie kolejnych strategii wejścia i działania na rynkach zagranicznych (eksport, powiązania kooperacyjne, samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej) wiąże się ze zwiększonym zaangażowaniem kapitału i innych zasobów oraz wzrostem poziomu ryzyka, ale z drugiej strony z większymi możliwościami kontroli przedsięwzięcia oraz potencjałem zysku osiąganego przez przedsiębiorstwo (Gorynia, 2007, s. 136–139).

Warto pamiętać, że powyższe formy internacjonalizacji, mimo swej wyraźnej odrębności merytorycznej, organizacyjnej, ekonomicznej i prawnej, nie wykluczają się, a ich następstwo nie musi mieć charakteru bezwzględnej determinanty. W literaturze zauważalny jest brak zgodności co do przedstawionego uszeregowania sposobów wejścia i działania na rynkach zagranicznych. Co więcej, proces internacjonalizacji może ogniskować się wokół jednej formy ekspansji, np. eksportu. W tym wypadku analiza internacjonalizacji dotyczy rozwoju eksportu w czasie, z uwzględnieniem zarówno rodzaju eksportu (bezpośredni, pośredni), jak i znaczenia działalności zagranicznej (w tym przypadku eksportu) dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (zmiana udziału eksportu w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstwa, zmiana udziału zysku z eksportu w zyskach ogółem przedsiębiorstwa itp.). Nie należy więc zakładać, że wszystkie przedsiębiorstwa chcą i muszą przechodzić przez kla-

syczny (etapowy) proces angażowania się w operacje zagraniczne (Fonfara (red.), 2014, s. 40).

2. NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W OTOCZENIU MIĘDZYNARODOWYM

Zarządzanie przedsiębiorstwem nie może być rozpatrywane bez uwzględnienia jego otoczenia, które w dużym stopniu decyduje o powodzeniu danego przedsięwzięcia. Otoczenie w znaczeniu ogólnym można definiować jako „wszystko, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ (wejście) lub na co dany układ oddziałuje (wyjście). Otoczeniem jest więc zbiór wszystkich składników nienależących do rozważanego systemu, których zmiany mogą spowodować przejście systemu w stan odmienny od istniejącego (stan systemu)” (Sokołowska, 2009, s. 90). Otoczenie przedsiębiorstwa jest w literaturze przedmiotu różnie przedstawiane i interpretowane. Przykładowo, M. K. Nowakowski (2000, s. 22) pisze, że jest to „zespół wszystkich czynników wpływających na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa”, wśród których wyróżnia się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. S. Sudoł (2006, s. 46–49) dokonuje podziału otoczenia przedsiębiorstwa na otoczenie krajowe i międzynarodowe, a jednocześnie podkreśla, że to drugie ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw aktywnie uczestniczących w obrotach międzynarodowych – w wymianie towarowej, w transferze nowej techniki, w międzynarodowym rynku finansowym lub rynku pracy. Jednocześnie stwierdza, że będzie zwiększać się znaczenie międzynarodowego otoczenia i rozszerzać terytorialny zasięg oddziaływania jego różnych elementów. Z kolei G. Gierszewska i M. Romanowska (2003, s. 40) traktują otoczenie międzynarodowe jako jeden z segmentów makrootoczenia, w ramach którego wyróżniają także otoczenie ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczne i prawne.

W aktualnych dynamicznych i złożonych warunkach otoczenia prowadzenie działalności gospodarczej charakteryzuje się rosnącą niepewnością oraz jest narażone na coraz większe i bardziej zróżnicowane ryzyko, a myślenie w kategoriach ryzyka powinno być nieustannym zajęciem menedżerów (Bromiley i in. 2001; Chapman Ch., Ward S., 2003; Crouchy M. i in., 2001; Hampton J., 2009). Dodatkowo trzeba podkreślić, że niepewność i ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych jest nieporównywalnie większe niż w wypadku podmiotów obsługujących wyłącznie rynek krajowy, m.in. ze względu na większą liczebność i różnorodność analizowanych elementów, geograficzne oddalenie od rynku macierzystego, trudności w pozyskiwaniu danych i informacji na temat otoczenia. W zarzą-

dzaniu strategicznym przedsiębiorstwem ważną kwestią powinno być dążenie do tzw. „kolonizacji ryzyka”, rozumianego jako tworzenie „ograniczonych obszarów ryzyka”, możliwych do kontrolowania w warunkach „atmosfery ryzyka” (Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 9).

Pojęcia niepewności i ryzyka są ze sobą ściśle związane, jednak nie są tożsame. Różnicę między nimi jako pierwszy określił A. H. Willet w 1901 roku, twierdząc, że ryzyko jest obiektywnie współzależne od subiektywnej niepewności. Z kolei F. H. Knight w 1921 roku opublikował teorię niepewności mierzalnej i niemierzalnej, przyjmując, że niepewność mierzalna to ryzyko, a niepewność niemierzalna jest niepewnością sensu stricte (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001, s. 12; Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 18–19).

Współcześnie większość autorów definiuje niepewność jako stan, w którym przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia nie są znane. Pojęcie ryzyka jest natomiast używane wtedy, gdy rezultat, jaki będzie osiągnięty w przyszłości, nie jest znany, ale możliwe jest zidentyfikowanie przyszłych sytuacji. Ponadto znane jest prawdopodobieństwo zrealizowania się poszczególnych możliwości w przyszłości (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001, s. 12). Innymi słowy, niepewność – w odróżnieniu od ryzyka – dotyczy zdarzeń i procesów, które są trudne do oszacowania lub wręcz nie ma możliwości oszacowania prawdopodobieństwa ich zajścia. Niepewność co do możliwości osiągnięcia zakładanego rezultatu prowadzonej działalności wynika z tego, że – podejmując określone działania (w interesującym nas wypadku związane z internacjonalizacją przedsiębiorstwa) nie są znane wszystkie obecne, a przede wszystkim przyszłe czynniki i okoliczności, które mogą istotnie wpłynąć na wynik tego działania, prowadząc do strat lub korzyści większych od spodziewanych.

Niepewność w działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych uwarunkowana jest rosnącą dynamiką (zmiennością) i złożonością (różnorodnością) międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstw. Powszechnie stosowany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na jego dynamikę (dynamizm), czyli intensywność zmian. Przez niektórych autorów dynamika, jako cecha otoczenia, określana jest mianem stabilności otoczenia. Inni określają tę cechę jako zmienność otoczenia. Nie należy tego jednak traktować jako przeciwstawienia sobie dwóch właściwości, a jedynie opisywanie tej samej cechy przy użyciu odmiennych punktów odniesienia. Innymi słowy, stopień zmienności można traktować jako obszar, w którym otoczenie jest względnie stabilne (stałe) lub względnie dynamiczne (zmienne) (Wach, 2008, s. 60).

Złożoność otoczenia, określana również jako różnorodność, opisuje wielopostaciowość jego składników, szczególnie widoczną w wypadku otocze-

nia międzynarodowego. Stopień zróżnicowania otoczenia jest obszarem, w którym jest ono względnie proste, to znaczy składa się z niewielu podobnych elementów, lub charakteryzuje się względną złożonością, czyli różnorodnością składników. Im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji działalności w wymiarze międzynarodowym (Wach, 2008, s. 62–63).

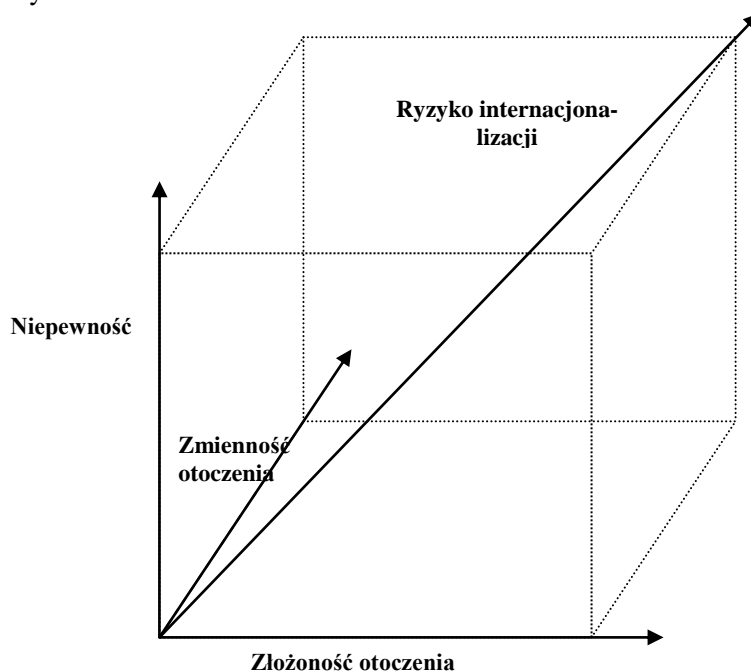
Tabela 1. Ogólne warunki określenia niepewności otoczenia

		Zmienność otoczenia	
		Niska	Wysoka
Złożoność otoczenia	Niska	Otoczenie proste i stałe – mała niepewność. Występuje mała liczba podobnych czynników zewnętrznych. Czynniki są stałe lub ulegają niewielkim zmianom.	Otoczenie proste i zmienne – umiarkowanie wysoka niepewność. Występuje mała liczba podobnych czynników zewnętrznych. Czynniki ulegają częstym i nieprzewidywalnym zmianom.
	Wysoka	Otoczenie złożone i stałe – umiarkowanie mała niepewność. Występuje duża liczba różnorodnych czynników zewnętrznych. Czynniki są stałe lub ulegają niewielkim zmianom.	Otoczenie złożone i zmienne (turbulentne) – wysoka niepewność. Występuje duża liczba różnorodnych czynników zewnętrznych. Czynniki ulegają częstym i nieprzewidywalnym zmianom.

Źródło: opracowanie na podstawie (Bielski, 2002, s. 76; Wach, 2008, s. 63).

Charakteryzując otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa pod względem zmienności i złożoności umieszcza się je w określonym punkcie dwóch continuum rozciągniętych między charakterystykami skrajnymi: otoczenie stałe – otoczenie zmienne, a także otoczenie proste – otoczenie złożone. Poziom niepewności otoczenia może być analizowany w kontekście interakcji występujących między jego podstawowymi charakterystykami, tj. zmiennością i złożonością. Niska złożoność elementów otoczenia oraz niskie tempo zmian skutkuje małą niepewnością. I odwrotnie, duża złożoność elementów otoczenia oraz wysokie tempo zmian oznacza dużą niepewność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sytuacje pośrednie oznaczają umiarkowaną niepewność (tabela 1).

Obecnie rośnie liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu złożonym i zmiennym, określanym jako turbulentne (burzliwe). Coraz częściej charakteryzuje się ono bardzo dużą dynamiką zmian dokonujących się gwałtownie, w trudny do przewidzenia sposób. Co więcej, „w złożonych systemach występuje wiele wzajemnych zależności – trudnych do wykrycia – oraz nieliniowych reakcji” (Taleb, 2015, s. 19). Powyższe uwagi w szczególności dotyczą przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu międzynarodowym (rysunek 1). Należy przyjąć, że wraz ze wzrostem liczby obsługiwanych rynków zagranicznych i segmentów rynkowych rośnie poziom turbulencji, czyli zmienność i złożoność otoczenia przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność, a tym samym poziom postrzeganego ryzyka internacjonalizacji. Wymusza to na takich przedsiębiorstwach innowacyjność w działaniu, elastyczność i konieczność adaptowania się do bezustannych zmian.



Rysunek 1. Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa a stopień niepewności, złożoności i zmienności procesów w otoczeniu

Źródło: opracowanie na podstawie (Redziak, 2015, s. 15).

Zgodnie z terminologią proponowaną przez N. N. Taleba (2015), podmioty wiodące pod względem akceptacji i partycypacji w zmianach można

określić jako „antykruche”. Jak pisze wspomniany autor, „niektórym rzeczom służą wstrząsy; rozwijają się i rozkwitają pod wpływem zmienności, przypadkowości, nieładu i stresu; przygody, ryzyko i niepewność to ich żywioł. Jednakże mimo wszechobecności tego zjawiska, nie istnieje słowo opisujące dokładne przeciwieństwo kruchości. Nazwijmy je zatem antykruchością. Antykruchość to coś więcej niż odporność czy wytrzymałość. Odporność pozwala przetrwać wstrząs bez zmian; antykruchość zmienia na lepsze. [...] Co istotne, jeśli antykruchość jest cechą wszystkich naturalnych (i złożonych) systemów, którym udało się przetrwać, to pozbawienie tych systemów zmienności, przypadkowości i stresorów im zaszkodzi. Zaczną słabnąć, umrą lub eksplodują” (Taleb, 2015, s. 15 i 17).

3. WYMIARY I RODZAJE RYZYKA INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

W kontekście zarządzania przedsiębiorstwem zasadne jest rozróżnienie ryzyka niezależnego i zależnego od przedsiębiorstwa. Ryzyko niezależne łączy się z niepewnością o charakterze zewnętrznym oraz brakiem dostępności do pełnej informacji, której źródłem są te rodzaje czynników przypadkowych otoczenia krajowego i międzynarodowego, na które decydent nie ma bezpośredniego wpływu lub też wpływ ten jest ograniczony (np. czynniki polityczne, klimatyczne itp.). Z kolei ryzyko zależne związane jest z niepewnością o charakterze wewnętrznym i dotyczy poziomu i struktury posiadanych zasobów oraz preferencji decydenta w zakresie relacji stopa zwrotu-ryzyko, czyli stopnia skłonności do podejmowania ryzykownych decyzji w warunkach dostępności informacji i gotowości pomiaru ryzyka (Ostrowska, 2002, s. 37).

Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa można rozpatrywać w czterech podstawowych wymiarach: mega-, makro-, mezo- i mikroekonomicznym. Trzy pierwsze wymiary są związane z ryzykiem niezależnym, natomiast ostatni wymiar odnosi się do ryzyka zależnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wymiar megaekonomiczny dotyczy zagadnień związanych z funkcjonowaniem gospodarki światowej jako całości, w tym dotyczących procesu globalizacji, wzrostu znaczenia różnorodnych współzależności społeczno-gospodarczych i kształtowania się rynku globalnego. Trzeba podkreślić, że zagadnienia o charakterze megaekonomicznym znacząco wpływają na zakres i specyfikę wszystkich pozostałych wymiarów, tj. makro-, mezo- i mikroekonomicznego. Wymiar makroekonomiczny obejmuje krajowe ramy funkcjonowania przedsiębiorstw generalnie odnoszące się do wszystkich branż gospodarki, przy czym w kontekście internacjonalizacji

przedsiębiorstwa zasadne jest rozróżnienie kraju macierzystego (pochodzenia przedsiębiorstwa) i odmiennych – nie tylko od rynku macierzystego, ale także między sobą – rynków zagranicznych (docelowych krajów podejmowanej działalności). Wymiar mezoekonomiczny dotyczy danej branży gospodarki, czyli ewentualnej polityki prowadzonej w tym zakresie przez rząd, a zwłaszcza uwarunkowań tzw. otoczenia konkurencyjnego. W końcu wymiar mikroekonomiczny związany jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu i odnosi się do posiadanych zasobów, możliwości i umiejętności ich wykorzystania w zróżnicowanym otoczeniu międzynarodowym.

W związku z powyższym wyróżnić można cztery podstawowe rodzaje ryzyka, wpływające na wybór formy internacjonalizacji i działalność przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Zalicza się do nich ryzyko globalne, ryzyko kraju, ryzyko branżowe i ryzyko przedsiębiorstwa (White, Fan, 2006, s. 125–175; Sitek, 2012, s. 48–55; Szóstek, 2013, s. 72–73). W trzech pierwszych wypadkach (ryzyko globalne, ryzyko kraju, ryzyko branżowe) problematyka ryzyka niezależnego związana jest z międzynarodowym otoczeniem przedsiębiorstwa (ogólnym i konkurencyjnym), ma charakter kompleksowy, powstaje w określonej czasoprzestrzeni (ryzyko zewnętrzne). Poszczególne rodzaje ryzyka są przy tym niezwykle rozległe w przyczynach i skutkach dla przedsiębiorstwa oraz trudno kwantyfikowalne. Z kolei ryzyko przedsiębiorstwa (o charakterze zależnym) jest związane z konfiguracją posiadanych zasobów oraz umiejętności ich zagospodarowania w celu efektywnej obsługi rynków zagranicznych (ryzyko wewnętrzne).

3.1. RYZYKO GLOBALNE

We współczesnym świecie obserwuje się tendencje do wzrostu różnorodnych współzależności między podmiotami, zjawiskami i procesami występującymi (zachodzącymi) w gospodarce światowej. Współzależności, dotyczące m.in. bodźców i barier związanych z realizacją różnych programów rozwoju, w tym strategii przedsiębiorstw, coraz częściej muszą być rozpatrywane w skali globalnej, a nie w skali narodowej i regionalnej. Ryzyko globalne obejmuje swym zasięgiem wszystkie przedsiębiorstwa i wszystkie kraje, ma charakter ryzyka systematycznego w ujęciu ogólnoswiatowym, jest kształtowane przez czynniki naturalne (np. susza, powódź, trzęsienie ziemi), społeczne (np. epidemia, epizocja), polityczne (np. konflikty i wojny pomiędzy państwami), ekonomiczne (np. kryzysy gospodarcze), techniczne i technologiczne (np. wirusy komputerowe). Jest bezpośrednią konsekwencją procesu globalizacji i kształtowania się gospodarki globalnej, w tym wynika z dwóch podstawowych wymiarów globalizacji: zakresu i intensywności.

Z jednej strony, proces ten tworzą zjawiska obejmujące większą część kuli ziemskiej lub działania w skali ogólnoświatowej. Z drugiej – globalizacja polega również na intensyfikacji współdziałania, wzajemnych powiązań oraz wspomnianej współzależności między państwami i społeczeństwami, stanowiącymi ogólnoświatową społeczność (Rymarczyk (red.), 2006, s. 417–418).

Początkowe zdarzenia i procesy generujące ryzyko globalne mogą pojawić się praktycznie w każdym zakątku świata, jednak niektóre ich rodzaje częściej występują w określonych regionach geograficznych lub branżach (jest to tzw. zmienność lokalizacji przyczyn ryzyka globalnego). Również ekspozycja różnych podmiotów gospodarczych (i pozagospodarczych) na ryzyko globalne może mieć zróżnicowany charakter i zasięg oddziaływania. Jednocześnie przyjmuje się, że siła oddziaływania zdarzeń i procesów musi być bardzo intensywna w wymiarze międzynarodowym (ogólnoświatowym), żeby określić je jako źródła ryzyka o charakterze globalnym. Cechą charakterystyczną tego rodzaju ryzyka jest także brak możliwości jego kontrolowania na niższych poziomach zarządzania, np. pojedynczego państwa (o pojedynczym przedsiębiorstwie nie wspominając), co znaczy, że ryzyko takie wymaga porozumienia i kontroli na szczeblu międzynarodowym, np. przez organizacje międzynarodowe lub w wyniku współpracy między rządami różnych krajów.

Mimo że w literaturze przedmiotu brakuje jednolitych zasad i kryteriów podziału czynników ryzyka globalnego, to ich identyfikacja raczej nie stanowi większego problemu. Trudności występują jednak na etapie analizy tego rodzaju ryzyka, a ich przyczynami są bariery związane z prognozowaniem częstotliwości występowania zdarzeń o charakterze globalnym, jednoznacznym zrozumieniem ich przyczynowości oraz przewidywaniem wpływu. Negatywne skutki oddziaływania ryzyka globalnego na działalność przedsiębiorstwa mogą ujawniać się na różne sposoby i jednocześnie być bardzo dotkliwe. Przedsiębiorstwo może ponosić dodatkowe koszty bezpośrednio lub osiągać niższe dochody związane z przerwaniem produkcji lub finansowaniem działalności w celu ograniczenia ryzyka globalnego. Wprawdzie istnieją metody ograniczania analizowanego rodzaju ryzyka, jednak ich skuteczność niejednokrotnie zależy od tego, czy są one stosowane przez innych uczestników międzynarodowych stosunków gospodarczych, czy też ich stosowanie ma charakter jednostkowy i odnosi się na przykład do pojedynczego przedsiębiorstwa. Jeśli zapobieganie i kontrola ryzyka globalnego ma charakter odosobniony (jednostkowy), tj. dotyczy pojedynczego podmiotu, to należy je traktować jako działania nieskuteczne, a nawet bezsensowne (Sitek, 2012, s. 50–53).

3.2. RYZYKO KRAJU

Kolejny poziom rozważań stanowi ryzyko kraju, które – podobnie jak ryzyko globalne – wykracza poza zakres jednego przedsiębiorstwa i odnosi się do ich grupy działającej w ramach jurysdykcji danego państwa. Ryzykiem kraju określa się ryzyko wynikające z występujących zagrożeń w krajowych strukturach politycznych, ekonomicznych, społecznych i innych, które mogą powodować brak osiągnięcia przez przedsiębiorstwo spodziewanych celów (zysków) związanych z działalnością w danym kraju. Celem analizy ryzyka kraju jest próba identyfikacji potencjalnych skutków zagrożeń zmniejszających oczekiwane zyski z działalności gospodarczej (Sitek, 2012, s. 57–58).

W literaturze przedmiotu – podobnie jak w wypadku ryzyka globalnego – nie występują jednolite zasady i kryteria podziału czynników ryzyka kraju. Przykładowo, D. H. Meldrum (2000, s. 33–40) wyróżnia m.in. następujące kategorie:

- Ryzyko gospodarcze związane jest ze wzrostem gospodarczym kraju oraz z możliwościami uzyskania oczekiwanej stopy zwrotu z danej inwestycji. Ryzyko to wynika z niekorzystnych zmian w podstawowych celach polityki gospodarczej (polityki fiskalnej, monetarnej, celnej, walutowej, podziału dochodu i jego kreacji) oraz istotnych zmian w przewagach komparatywnych kraju (np. wyczerpywanie zasobów, regresja branży, zmiana trendu demograficznego itp.).
- Ryzyko transferowe jest skutkiem działań rządów, które mają na celu ograniczenie możliwości transferowania zysków, dywidend oraz kapitałów.
- Ryzyko geograficzne obejmuje tzw. efekty zewnętrzne, wynikające z sytuacji w regionie czy w krajach podobnie postrzeganych.
- Ryzyko rządowe dotyczy problemów z obsługą zadłużenia kraju i pogarszającą się wypłacalnością państwa.
- Ryzyko polityczne obejmuje niepewność związaną ze zmianami szeroko rozumianych stosunków politycznych w danym kraju.

Klimat inwestycyjny w poszczególnych krajach jest ważnym kryterium selekcyjnym zbiór możliwych form internacjonalizacji przedsiębiorstwa – do dalszego rozpatrywania pozostają tylko takie, które nie zostaną odrzucone ze względu na zbyt wysoki poziom ryzyka. Niejednokrotnie duże ryzyko inwestowania w danym kraju jest przyczyną podjęcia działalności zagranicznej w formie wymagającej niewielkiego zaangażowania zasobów, np. sprzedaż licencji lub umowa franchisingowa w miejsce powołania własnego przedsiębiorstwa za granicą.

Poziom ryzyka inwestycyjnego w różnych krajach jest przedmiotem oceny wielu wyspecjalizowanych instytucji, które publikują okresowo rankingi krajów według stopnia ryzyka, przyjmując różne kryteria oceny. Niestety nie istnieją w tej analizie jednolite zasady objaśniające jak szacować ryzyko inwestycyjne. Większość instytucji opiera swój pomiar ryzyka na połączeniu wiedzy teoretycznej nauk ekonomicznych, politycznych i społecznych z doświadczeniem analityków. Zwykle łączą oni wiele różnych czynników stanowiących faktyczne i potencjalne nierównowagi do ogólnej oceny ryzyka w zakresie inwestowania. Autorzy przedstawiają różne, indywidualne sposoby obliczania ryzyka dla różnych inwestycji i podkreślają konieczność dostosowania metody analizy do specyfiki decyzji inwestycyjnych, biorąc pod uwagę ich charakter i naturę. Jednym z bardziej znanych wskaźników w tym zakresie jest indeks ryzyka inwestycyjnego (*Business Environment Risk Information Index* – BERI), ogłaszany corocznie przez Bank Światowy (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 88–90; Karaszewski, Zbonikowska, 2012, s. 35–39).

3.3. RYZYKO BRANŻOWE

Ryzyko branżowe może być definiowane jako potencjalne negatywne konsekwencje dla kluczowych wskaźników efektywności i celów strategicznych przedsiębiorstwa, wynikające z nieoczekiwanych zmian w środowisku danej branży. Zdefiniowanie branży sprowadza się do wyboru kryteriów jej delimitacji, czyli zakreszenia granic. Ustalenie granic branży odbywa się z określeniem kryterium pionowego i poziomego delimitacji. W pierwszym wypadku (kryterium pionowe) panuje zgodność, że branża umieszczona jest pomiędzy gospodarką ujmowaną całościowo a pojedynczym przedsiębiorstwem, a więc jej analiza ma wymiar mezoekonomiczny. Jeśli chodzi o drugie kryterium (poziome), brak jest konsensusu wśród przedstawicieli ekonomii branży. W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jedną uniwersalną definicję branży, a dominujące podejścia odmiennie kładą akcenty na strony podażową i popytową gospodarki. Przykładowo, M. Gorynia (1993; 2005, s. 83) do jednej branży zalicza przedsiębiorstwa produkujące bardzo zbliżone do siebie produkty, które zaspokajają potrzeby tej samej grupy konsumentów. W. J. Otta prezentuje kilka określeń branży, począwszy od najwęższej definicji branży przy wykorzystaniu kryterium produktowego, poprzez nieco szersze ujęcie przy zastosowaniu kryterium technologii, a kończąc na najbardziej pojemnej definicji branży jako grupie podmiotów gospodarczych zaspokajających podobne potrzeby (Gołębiowski (red.), 1994, s. 27).

Poszczególne branże charakteryzują się różnym stopniem umiędzynarodowienia, wyróżnić można branże narodowe, wielonarodowe i globalne.

W obrębie branż narodowych konkurencja jest prowadzona w niewielkiej zależności od tego, co dzieje się na innych rynkach zagranicznych. Stopień tej zależności będzie większy dla branż wielonarodowych niż narodowych, m.in. dlatego, że w branży wielonarodowej cechy produktów mogą być dostosowywane do oczekiwań grup krajów, a w branży narodowej tylko do specyfiki pojedynczych rynków narodowych. Branża narodowa zdominowana jest przez uczestników krajowych a konkurencja jest rozproszona. Z kolei branża wielonarodowa charakteryzuje się występowaniem uczestników pochodzących z różnych krajów. Jako branżę globalną można uznać taką, w której znaczącą część rynku zajmują firmy globalne konkurujące pomiędzy sobą w skali całego świata, a strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej. W branżach globalnych: (1) silnie oddziałują czynniki globalizacji; (2) występuje silny efekt skali i zróżnicowanie regionalne kosztów; (3) istnieje jednolity popyt umożliwiający wyprodukowanie zunifikowanego, globalnego produktu; (4) nie istnieją polityczne i administracyjne bariery wejścia; (5) istnieją duzi konkurenci z różnych krajów i szeroki zakres importu i eksportu (Romanowska, 2004, s. 139–140).

Identyfikacja czynników tworzących charakter branży jest warunkiem koniecznym do radzenia sobie z naturą ryzyka branżowego. Wśród podstawowych komponentów takiego ryzyka można wymienić (Sitek, 2012, s. 53–55):

- Ryzyko specyfiki produktu – zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa w procesach wytwarzania oraz transportu produktu, odpowiedzialność za niekorzystne oddziaływanie produktu na zdrowie konsumentów, skażenie terenów mieszkaniowych itp.
- Ryzyko technologiczne – innowacje produktowe i procesowe.
- Ryzyko rynku dóbr i usług – zmiany w gustach konsumentów, oddziaływanie substytutów oraz dóbr komplementarnych.
- Ryzyko rynku czynników produkcji – zmiany podaży dóbr pośrednich i czynników produkcji, zmiany w jakości czynników produkcji, zmiany w popycie na czynniki produkcji spowodowane przez innych kupujących.
- Ryzyko konkurencji – rywalizacja wśród istniejących konkurentów, nowe wejścia i zmiany w barierach wejścia i wyjścia, zmiany w jakości i zróżnicowaniu produktów branżowych.
- Ryzyko regulacji – regulacje rządowe, standardy branżowe.

3.4. RYZYKO PRZEDSIĘBIORSTWA

Ostatni analizowany wymiar ryzyka internacjonalizacji przedsiębiorstwa ma charakter wewnętrzny. Jest to ryzyko wyjaśniane w kontekście odpowiednich pod względem wielkości i struktury zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo internacjonalizujące działalność, w tym tzw. specyficzności zasobów. Wyrazem wielkości zaangażowanych zasobów jest wartość inwestycji dokonanych na rynkach zagranicznych. Niektóre formy internacjonalizacji, np. eksport bezpośredni czy w szczególności bezpośrednio inwestycje zagraniczne, wymagają wykorzystania znacznych zasobów rzeczowych i finansowych, odpowiednich technologii oraz wykwalifikowanej kadry (zasoby ludzkie), a tym samym związane są z ponoszeniem dużego ryzyka. Z drugiej strony wiele działań na rynkach zagranicznych wymaga minimalnego progu kapitałowego (i związanego z tym niewielkiego ryzyka), pozwalającego na rozpoczęcie danego przedsięwzięcia. Trzeba zauważyć, że brak odpowiednich zasobów niejednokrotnie stanowi barierę uniemożliwiającą zaangażowanie przedsiębiorstwa w jednoczesną obsługę wielu zróżnicowanych rynków zagranicznych. W warunkach rozwoju międzynarodowej kooperacji kontraktowej między przedsiębiorstwami, czynnikiem niwelującym powyższe niedogodności są możliwości pozyskania zasobów z zewnątrz. Wzrost zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstwa coraz częściej nie oznacza konieczności pozostawania właścicielem zasobów, ale związany jest z możliwościami organizowania i dysponowania zasobami.

Specyficzność zasobów, wpływająca na ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jest określona przez: jednorodność, funkcjonalność, przeznaczenie i rzadkość (Sajdak, 2013, s. 221–222). Przedsiębiorstwa dysponujące zasobami silnie jednorodnymi zazwyczaj realizują strategię kontynuowania dotychczasowej działalności, co w wypadku internacjonalizacji oznacza wchodzenie na rynki krajów charakteryzujących się podobnymi właściwościami w porównaniu z krajem macierzystym. Często stosują przy tym stosunkowo proste i niezróżnicowane formy internacjonalizacji w odniesieniu do poszczególnych rynków zagranicznych, a ryzyko z tym związane jest niewielkie. Z kolei silne zróżnicowanie zasobów umożliwia szerokie ich wykorzystanie, także na niejednokrotnie bardzo odmiennych rynkach zagranicznych. Tym samym spełniona jest cecha zasobów niezbędna dla przedsiębiorstw realizujących dywersyfikację działalności zarówno w wymiarze przedmiotowym (różne rodzaje działalności) jak i geograficznym (różne rynki zagraniczne), której towarzyszy różnorodność wykorzystywanych form internacjonalizacji.

Kolejną właściwością zasobów jest funkcjonalność. Im bardziej funkcjonalne są zasoby, w tym większym zakresie wspomagają użyteczność innych zasobów, czyli spełniają warunek komplementarności. Funkcjonalność zapewnia elastyczność w tworzeniu architektury zasobów i jednocześnie umożliwia zastosowanie agresywnych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Funkcjonalność zasobów jest niezbędna do intensyfikacji procesu internacjonalizacji oraz zastosowania jej najbardziej zaawansowanych form.

Przeznaczenie zasobów można oceniać od specjalnego aż po ogólne (uniwersalne), przy czym im zasoby są bardziej uniwersalne, tym większa możliwość ich zastosowania w różnych rodzajach działalności gospodarczej. Uniwersalizm przeznaczenia zasobów, podobnie jak szeroka funkcjonalność, zapewnia elastyczność architektury zasobów i umożliwia realizację strategii rozwoju, w tym w wymiarze międzynarodowym. Z kolei specjalne przeznaczenie zasobów jest charakterystyczne dla strategii koncentracji, gdzie dąży się do osiągnięcia doskonałości i przewagi konkurencyjnej w wyodrębnionej dziedzinie. Zasoby o specjalnym znaczeniu nie wykluczają możliwości funkcjonowania na rynkach zagranicznych, jednak zazwyczaj ogranicza się ono do tzw. nisz rynkowych, a także polega na stosowaniu prostych form internacjonalizacji. Często przedsiębiorstwa dysponujące tego rodzaju zasobami zostają uczestnikami międzynarodowych sieci przedsiębiorstw w roli dostawców specjalistycznych podzespołów dla dużych korporacji (Fonfara (red.), 2009; Drabik, 2015, s. 87–99).

Na koniec wspomnieć trzeba o rzadkości wykorzystywanych zasobów, oznaczającej łatwość ich pozyskania. Przedsiębiorstwo korzystające z zasobów rzadkich powinno dążyć do realizacji strategii wzrostu przez koncentrację (głównie strategia rozwoju produktu). Rzadkość zasobów może skutkować koniecznością koncentracji geograficznej, w tym wypadku traktowana jest jako bariera internacjonalizacji, wynikająca z ograniczonych możliwości pozyskania danego rodzaju zasobów na rynkach zagranicznych. Jeśli takie przedsiębiorstwo zdoła jednak w określonym zakresie umiędzynarodowić swoją działalność i wejść na rynki zagraniczne, to rzadkość zasobów może być traktowana jako element przewagi konkurencyjnej w otoczeniu międzynarodowym. Inne możliwości stwarza dostępność zasobów, dzięki której zastosowanie mają strategie dywersyfikacji, w tym geograficznej. Łatwość pozyskiwania powszechnie dostępnych zasobów, w połączeniu z wcześniejszym doświadczeniem w obsłudze rynków zagranicznych, sprzyja dalszemu wzrostowi zaangażowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, a także poszukiwaniom coraz bardziej zaawansowanych form działalności na zróżnicowanych rynkach zagranicznych.

PODSUMOWANIE

Wiele zdarzeń i zjawisk, które uwzględniane są w analizie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu zawiera się raczej w rozumieniu niepewności niż dobrze określonego pod względem prawdopodobieństwa, czyli skwantyfikowanego ryzyka. Wynika to m.in. z faktu, że – jak zauważa N. N. Taleb (2015, s. 20) – „złożone systemy stworzone przez człowieka zwykle produkują kaskady i niekontrolowane łańcuchy reakcji, które ograniczają, a wręcz eliminują przewidywalność i wywołują zdarzenia o ogromnej skali. Zatem, chociaż poziom wiedzy technologicznej we współczesnym świecie rośnie, paradoksalnie – coraz trudniej przewidzieć, jakie będą tego skutki. Ze względu na rozwój sztucznych modeli, odejście od prawdziwych, naturalnych wzorców oraz spadek odporności wywołany przez wszechobecną złożoność, rola Czarnych Łabędzi [rozumianych przez N. N. Taleba jako nieprzewidywalne i nieregularne zdarzenia o ogromnej skali i potężnych konsekwencjach] obecnie rośnie”. Analitycy powinni więc tworzyć miary ryzyka działalności gospodarczej, w tym w odniesieniu do internacjonalizacji przedsiębiorstwa, w oparciu o przesłanki teoretyczne lub osądowe zamiast probabilistyczne. Z kolei T. Aven stwierdza ponadto, że „wszystkie prawdopodobieństwa są subiektywnymi ocenami niepewności. Dlatego też w sytuacji niepewności interpretujemy prawdopodobieństwa jako miary niepewności oraz jako subiektywne prawdopodobieństwa wyrażające stopień wiary, przekonania, że coś nastąpi. Prawdopodobieństwa interpretować można również jako subiektywne oszacowanie prawdziwych, podstawowych prawdopodobieństw obiektywnych” (Sitek, 2012, s. 42). Z drugiej strony, zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania dążą w naturalny sposób do przekładania niepewności na ryzyko w celu umożliwienia jego kwantyfikacji.

Sytuację komplikuje fakt, że ryzyko występujące w działalności gospodarczej nie jest zjawiskiem jednorodnym. Zwłaszcza w wypadku przedsiębiorstw internacjonalizujących swoją działalność jest szczególnie zróżnicowane co do rodzaju i zawartości, a jednocześnie stanowi swoistą kombinację wzajemnie ze sobą powiązanych czynników. Źródeł tego ryzyka należy upatrywać zarówno we właściwościach szeroko rozumianego międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstwa, charakteryzującego się turbulencją (czego przejawem jest występowanie ryzyka globalnego, ryzyka kraju, ryzyka branżowego), jak i w cechach zasobów niezbędnych do danego przedsięwzięcia i związanej z nim formy internacjonalizacji (ryzyko przedsiębiorstwa). Pewna część tego zbioru powiązanych czynników ryzyka jest tożsama ze źródłami tradycyjnie rozumianego ryzyka dla przedsięwzięć realizowanych

w kraju macierzystym, np. złożoność i zakres projektu, potencjał inwestora i jego zdolność do pozyskiwania nowych zasobów. Jednak o specyfice ryzyka działalności na rynkach zagranicznych decyduje to, że przedsiębiorstwo wychodzi ze swymi operacjami – i w związku z tym niejednokrotnie lokuje swój kapitał – poza macierzystym krajem, a więc w warunkach obecnie niemożliwych do pełnego rozpoznania.

LITERATURA

- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Bromiley Ph. i in. (2001), *Risk in Strategic Management Research*, [w:] Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S. (red.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Business, Oxford.
- Chapman Ch., Ward S. (2003), *Project Risk Management. Processes, techniques, insights*, Wiley, Chichester.
- Crouchy M. i in. (2001), *Risk Management*, McGraw-Hill, New York.
- Drabik I. (2015), *Powiązania sieciowe a rozwój przedsiębiorczości międzynarodowej*, [w:] *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie. XLII. Nr 3 (2015). Nauki Humanistyczno-Społeczne. Zeszyt 425*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, DOI: http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.035.
- Fonfara K. (red.) (2009), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Pojęcie sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Fonfara K. (red.) (2014), *Marketing międzynarodowy. Współczesne trendy i praktyka*, WN PWN, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gołębiowski T. (red.) (1994), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, WN PWN, Warszawa.
- Gorynia M. (1993), *Delimitacja systemów gospodarczych w naukach ekonomicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2.
- Gorynia M. (red.) (2005), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Karaszewski W., Zbonikowska M. (2012), *Międzynarodowe rankingi atrakcyjności krajów pod względem inwestycji zagranicznych w ocenie największych transnarodowych korporacji*, „Przegląd Organizacji”, 11.
- Katsioloudes M. I., Hadjidakis S. (2007), *International Business. A Global Perspective*, Elsevier, Burlington, MA.
- Limański A., Drabik I. (2010), *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa.
- Limański A., Olak A., Drabik I. (2015), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, [w:] Raczkowski K. (red.), *Zarządzanie w systemie gospodarczym. Szanse i zagrożenia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Meldrum D. H. (2000), *Country risk and foreign direct investment*, „Business Economics”, 35.
- Monkiewicz J., Gąsiorkiewicz L. (red.) (2010), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Ostrowska E. (2002), *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa.
- Redziak Z. (2015), *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, AON, Warszawa.
- Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (red.) (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa.
- Sajdak M. (2013), *Wpływ ryzyka wewnętrznego na wybory w zakresie strategii rozwoju*, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Brzozowski M. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Sitek E. (2012), *Ryzyko bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, WN PWN, Warszawa.
- Sokołowska S. (2009), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Szóstek A. (2013), *Ryzyko w procesie podejmowania decyzji o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych polskich przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Taleb N. N. (2015), *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Wach K. (2008), *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, [w:] „Organizacja i Kierowanie”, 1.
- White C., Fan M. (2006), *Risk and Foreign Direct Investment*, Palgrave MacMillan, New York. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/9780230624832>.
- Wiktor J. W., Oczkowska R., Żbikowska A. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.

RISK OF BUSINESS INTERNALIZATION IN THE CONDITIONS OF TURBULENT ENVIRONMENT

A b s t r a c t. This article aims to outline the significance and scope of internationalization processes with respect to enterprises functioning in the realities of free market economy. Additionally, the text wishes to provide a classification concerning the types of uncertainties typical of business environments. The aforementioned considerations pave the way for an identification and classification of basic types of risks associated with the process of business internationalization in the context of turbulence; that is, the observed complexity and changeability of contemporary business environments.

K e y w o r d s: business management, internationalization of business, international environment, insecurity, risk.

