

Inspiracje nielinearne w uppsalskiej koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2011.10.06>

Zofia Patora-Wysocka

Przeład Organizacji, Nr 10 (861), 2011, ss. 19-22

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Szkoła nordycka, lansująca inkrementalną logikę wyjaśniania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, wywarła istotny wpływ na rozwój teoretycznego i badawczego dorobku tej problematyki. Model uppsalski jest wciąż zasadniczym odniesieniem dla prac empirycznych, często stanowiąc przyczynę do krytyki założeń uppsalskich w kontekście badań empirycznych, podejmujących problematykę umiędzynarodawiania przedsiębiorstw. Refleksja nad rozwojem koncepcji internacjonalizacji na gruncie zarządzania prowokuje do wzmocnienia jej elementów dynamicznych oraz do uwikłania jej w kontekst orientacji nielinearnej.

Organizacja w orientacji nielinearnej

Koncepcja złożoności organizacyjnej lokuje przedsiębiorstwo wokół wielokierunkowych związków i relacji. Relacje i związki ulegają ciągłym przekształceniom. W ten sposób poziom złożoności systemu rośnie i powstają nowe elementy struktury, która się zmienia (rozwija). Dzieje się to jednak w sposób nielinearny i trudny do przewidzenia. Teoria łączy to ze zjawiskiem wrażliwości na warunki początkowe¹⁾. Swoistym przedłużeniem koncepcji złożoności jest m.in. pojęcie systemów samoorganizujących się czy podejście sieciowe (sieci społeczne, przedsiębiorstwa wirtualne).

Inspiracja złożonością organizacyjną pociąga za sobą pretensje do reinterpretacji internacjonalizacji. Umiędzynarodawianie przedsiębiorstw jest procesem niejednostajnym, często skokowym i wielokierunkowym. Ewolucyjne, etapowe ideały szkoły uppsalskiej nie do końca odpowiadają logice dzisiejszej rzeczywistości. Mogą być wybiórczo potraktowaną inspiracją; mogą fragmentarycznie tłumaczyć jakiś element procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Nie mogą być już jednak uważane za pełną perspektywę interpretacyjną. Zwłaszcza, jeżeli proces internacjonalizacji ma być analizowany w dłuższym okresie.

Celem artykułu jest próba wskazania wątków spójnych z koncepcją nielinearności w jednym z najczęściej przywoływanych modeli w problematyce internacjonalizacji przedsiębiorstw, jakim jest model uppsalski.

Model uppsalski – główne założenia i inspiracje

Jedną z fundamentalnych inspiracji dla pracy J. Johansona i J.E. Vahnle była obserwacja S. Carlsona: „(...) nie jest w naturze ludzkiej rozwijanie biznesu za granicą”²⁾. S. Carlson porównywał internacjonalizację przedsiębiorstwa do stawiania ostrożnych kroków na nieznanym terytorium³⁾. Podważono w ten sposób ideę racjonalnego podejmowania

decyzji, co stało się ważnym przyczynkiem dla J. Johansona i J.E. Vahnle, by zwrócić się w stronę behawioralnej teorii firmy R.M. Cyerta i J. Marcha i przenieść na grunt internacjonalizacji przedsiębiorstwa założenie o ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*).

Neoklasyczne teorie przedsiębiorstwa zakładały możliwość identyfikacji, wyboru i wdrożenia optymalnej alternatywy. Podejście behawioralne dąży do upraszczania problemu decyzyjnego poprzez ustanawianie celów i monitorowania działalności ze względu na te cele. Dzieje się to raczej sekwencyjnie niż zbieżnie. Obok rozumienia procesu decyzyjnego jako sumy następstw, J. Johansona i J.E. Vahnle inspirowała również behawioralna koncepcja unikania niepewności. Czerpali też z założeń teorii wzrostu firmy oraz kognitywnej koncepcji przedsiębiorstwa E. Penrose, według której menedżerów charakteryzuje odmienny poziom percepcji i rozumienia.

Jak podkreślają J. Johanson i J.E. Vahnle to głównie logika tych koncepcji zainspirowała ich do wprowadzenia mechanizmów zmiany w etapowym modelu internacjonalizacji (rysunek 1)⁴⁾.

Statyczne elementy modelu to zaangażowanie rynkowe (na które składają się liczba zaangażowanych zasobów oraz stopień ich zaangażowania) oraz wiedza o rynku (tj. wiedza o popycie, strukturze konkurencji, kanałach dystrybucji, warunkach płatności, specyfice danego kraju *etc.*). Mechanizmy zmiany ujawniają dynamiczne elementy modelu i czerpią z konceptu uczenia się przez doświadczenie zdobywane na rynkach zagranicznych, a także z behawioralnej idei sekwencyjnego wytyczania celów i podejmowania decyzji.

Ważną inspiracją były dla J. Johansona i J.E. Vahnle ogólna tematyka i wyniki prac badawczych prowadzonych w latach 60. ub. w. na Uniwersytecie Uppsala. Otóż z empirycznego punktu widzenia eksport okazywał się zazwyczaj nieuniknionym, wstępnym elementem internacjonalizacji. Autorzy modelu uppsalskiego czerpali w tym czasie z badań m.in. Carlsona, Forsgren, Wiedersheim-Paula, Nellbecka⁵⁾. Obserwacje te stały się punktem wyjścia do wyprowadzenia koncepcji etapowego ewoluowania struktur organizacyjnego zaangażowania za granicą (*establishment chain*)⁶⁾. W końcu inspiracja hymerowskim konceptem tzw. ciężaru obcokrajowości (*liability of foreignness*)⁷⁾ stała się dobrą przesłanką do ukształtowania na gruncie zarządzania koncepcji odległości psychicznej (*psychic distance*).

J. Johanson i J.E. Vahnle utrzymują stanowisko, że ich model opisuje przedsiębiorstwo z perspektywy systemów luźno powiązanych (*loosely coupled systems*). Wydaje się jednak, że w modelu uppsalskim trudno znaleźć konsekwentne i mocne argumenty na rzecz tego typu wyjaśniania⁸⁾. Także analiza literatury krytycznej nie wskazuje, aby koncepcja organizacji luźno powiązanej była dosłownie i często podejmowanym tematem w kontekście uppsalskim. Winno się jednak

przyznać, że przyjęcie tego typu założenia jest sugestywną inspiracją do konceptualnej modyfikacji modelu.

Wyzwania i wpływy krytyczne

Owocem przyjęcia logiki podejścia relacyjnego (sieciowego) był zwrot koncepcji uppsalskiej w kierunku problematyki uczenia się od innych uczestników rynku. Inspiracje badaniami m.in. H. Hakanssona, P. Turnbulla i J. Valla poprzedziły uwzględnienie w zrewidowanej koncepcji uppsalskiej warunku wzajemnego zaangażowania partnerów⁹⁾. Ważną inspiracją był też w tym sensie sieciowy model internacjonalizacji rozwinięty w 1988 r. przez J. Johanssona i L.G. Mattssona. Bezpośrednio przyczynił się bowiem do uwikłania uppsalskich mechanizmów internacjonalizacji w kontekst zachodzenia procesu na poziomie sieci¹⁰⁾.

Przyjęcie stanowiska o konieczności wzajemności relacji koncepcyjnie zbliża z kolei model do pojęcia zaufania i wzmacnia znaczenie oportunistów. Sądzę też, że taki sens analizy skłania do myślenia o internacjonalizacji przez pryzmat założeń kooperacji (tj. konkurencji połączonej ze współpracą). Dość truistycznie bowiem można tu wnioskować, że (ograniczone) zaufanie jest koniecznym elementem kooperatywnym, a postawy oportunistyczne sprzyjają konkurencji.

Autorzy modelu uppsalskiego przyznają, że inspirowali się bezpośrednio pracami I.M. Kirznera i A. Madhoka. Założyli więc, że zaufanie jest bezpośrednio związane z procesem uczenia się, budowania i wzmacniania relacji w sieci, z kolei uczenie się ma przełożenie na nabywanie wiedzy. Jeżeli przywoła się w tym miejscu einsteinowskie stwierdzenie, że „wiedza to doświadczenie, wszystko inne to informacja”¹¹⁾, dojdzie się do konieczności logicznej zaakceptowania uppsalskiej idei uczenia się przez doświadczenie.

Koncept wiedzy i uczenia się przez doświadczenie (*experimental knowledge*) lansowany we wczesniej formie modelu spotkał się jednak z szeroką krytyką. Po pierwsze, O. Andersen zauważył, że model jest zbyt ogólny, stąd nie może tłumaczyć zjawisk specyficznych (rozpatrywanych na różnych poziomach, np. kraju, etapu, firmy)¹²⁾. Także późniejsze badania krytyczne dowiodły istnienia zarówno innych niż rynkowe (*market knowledge*) typów wiedzy, np. wiedza odzwierciedlana w zasobach, wiedza ogólna, jak i różnych form uczenia się¹³⁾. Po drugie, modelowi zarzucany był determinizm. Można jednak tu zaryzykować stwierdzenie, że zarzuty dotyczące deterministycznej natury modelu nie mają racji bytu, jeżeli tylko decyzje o zaangażowaniu (będące skut-

kiem uczenia się) potraktujemy nieliniarnie i uprawimy występowanie progresywnych oraz wstecznych etapów procesu internacjonalizacji (tj. re- i deinternacjonalizacji), przenosząc ciężar analizy na poziom sekwencyjności, a nie klasycznie rozumianej etapowości.

W tym kontekście nasuwa się kolejny, mocny nurt krytyczny podejmujący problematykę tzw. przeskakiwania etapów (*leapfrogging*) oraz pojawienia się koncepcji firm globalnych od urodzenia (*born-globals, international new ventures, start-ups*). Obrona szkoły uppsalskiej przebiegała w tym sensie kilkutorowo, a mianowicie:

■ W istocie istnieje niewiele firm rzeczywiście globalnych; większość *born global* to firmy umiędzynarodwione regionalnie.

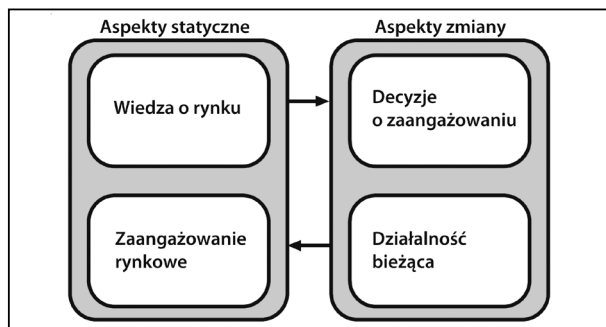
■ Fenomen firm globalnych od urodzenia może okazać się utopią, jeśli weźmie się pod uwagę indywidualne doświadczenie i wiedzę menedżerów, zdobyte we wcześniejszych przedsiębiorstwach, w życiu, w ramach osobistych doświadczeń zdobytych za granicą¹⁴⁾.

Kontekst krytyczny idei *establishment chain* winno się uzupełnić nurtem podejmującym dyskusję nad conceptem dystansu psychicznego (*psychic distance*). Koncepcja dystansu jest praktycznie istotnym elementem idei uppsalskiej. C. Graves i J. Thomas stawiają ją jako determinantę czterech fundamentalnych elementów teorii uppsalskiej, tj. inkrementalności, etapowego ewoluowania struktur organizacyjnego zaangażowania za granicą (*establishment chain*), formy wejścia (*mode of entry*) i wyboru rynku docelowego¹⁵⁾. Klasyczna wersja modelu dystansu psychicznego postrzegala jako odpowiednik niepewności i ryzyka wynikających z różnic w otoczeniu zewnętrznym, z różnic generowanych przez odległości fizyczne i kulturowe.

W latach 90. ub. w. w ramach interpretatywnie nacechowanej koncepcji paradoksu odległości próbowano wyjaśniać, w jaki sposób dystans wpływa na percepcję (subiektywne interpretowanie) różnic i odległości kulturowo-biznesowych¹⁶⁾. Badania wskazały na zjawisko złudzenia uczenia się i niewłaściwej interpretacji otoczenia nawet w paradoksalnie bliskich kulturowo i geograficznie krajach. Ważną rolę odgrywał w tym sensie kontekst relacyjny i sieciowy. Lata 90. to jednak również okres przyspieszonego rozwoju sieci wirtualnych. W tym sensie wykrystalizował się radykalny odłam dyskusji lansujący tezę o śmierci odległości (*death of distance*)¹⁷⁾ w kontekście firm działających w sieciach zdigitalizowanych.

Uważam, że istotną zasługą nurtu krytycznego nad koncepcją odległości psychicznych jest też podjęcie problematyki pewnej niewspółmierności w kontekście przedmiotowym badań. Otóż, jak wskazują m.in. F.J. Contractor, S.K. Kundu i inni rosnącemu zaangażowaniu na rynkach zagranicznych wcale nie musi towarzyszyć zwiększający się we wszystkich fazach internacjonalizacji wzrost wyników ekonomicznych¹⁸⁾, co jest spójne z logiką nieliniowości. Badania F.J. Contractor'a poszerzają perspektywę analizy internacjonalizacji o inną kategorię (teorię kosztów transakcyjnych) i empirycznie podejmują wątek niewspółmierności modelu w przypadku sektorowych różnic w badanych podmiotach, nie koncentrując się bezpośrednio na koncepcji dystansów.

Myślę, że wielokierunkowo rozwinięty wątek krytyczny szkoły uppsalskiej świadczy o dużym potencjale poznawczym poruszanej na jego gruncie problematyki. Winno się podkreślić, że polski dorobek naukowy jest w tym kontekście znaczny i w sposób twórczy, często nowatorski, podejmuje problematykę internacjonalizacji. Dobrym przykładem są w tym sensie badania zmian strukturalno-właścicielskich polskich grup kapitałowych w kontekście internacjonalizacji przeprowadzone pod



Rys. 1. Podstawowe mechanizmy internacjonalizacji: aspekty statyczne i aspekty zmiany

Źródło: J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, vol. 8, no. 1, s. 26.

Tab. 1. Wybrane inspiracje teoretyczne w modelu uppsalskim

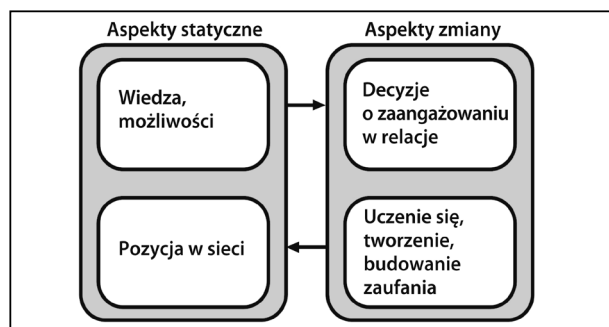
Inspiracje	Element w modelu
Teoria wzrostu firmy E. Penrose (1959, 1995), np. koncepcja wiedzy w przedsiębiorstwie; zmiany; behawioralna teoria R.M. Cyerta i J. Marcha (1963, 1992), np. koncepcja ograniczonej racjonalności (<i>bounded rationality</i>), unikania niepewności, sekwencyjnego wyznaczania celów; Y. Aharoni (1966) adaptacja teorii R.M. Cyerta i J. Marcha do internacjonalizacji przedsiębiorstwa →	Mechanizmy zmiany: wiedza o rynku zdobywana przez doświadczenie; zachodzenie zmian poprzez podejmowanie decyzji o zaangażowaniu za granicą
S. Carlson (1951) i inni – eksport we wczesnej fazie internacjonalizacji →	Koncepcja etapowego ewoluowania struktur organizacyjnego zaangażowania za granicą (<i>establishment chain</i>)
S. Hymer (1960) – firmy wchodzące na zagraniczne rynki napotykaają na pewne niekorzyści →	Koncepcja odległości psychicznej
K. Weick – koncepcja systemów luźno powiązanych (<i>loosely coupled systems</i>) →	Interpretowanie zdobywanej wiedzy (niejasne w modelu?)

Źródło: opracowanie własne.

kierunkiem M. Romanowskiej. Ujęcie wyników badań z punktu widzenia założeń etapowego angażowania działalności za granicą przedstawia perspektywę dwubiegową. Otóż badane podmioty rozwijają działalność najpierw na rynku krajowym, potem na rynkach sąsiednich, następnie unijnych, czasem angażują się na odległych rynkach amerykańskich i rzadko azjatyckich. Ujawniono jednocześnie grupę firm reprezentujących strategię wczesnej internacjonalizacji. Ogólnie badania wskazują na niski stopień internacjonalizacji polskich grup kapitałowych. Bardzo ciekawy odłam badań podejmował problematykę dekompozycji łańcucha wartości pod wpływem procesu internacjonalizacji (wyniki wskazują na pozytywny związek między wyższym stopniem umiędzynarodowienia a wyższym stopniem dekompozycji)¹⁹.

Model uppsalski – konceptualna autokrytyka

Konsekwencją zmian, jakie zaszły w ramach teorii i praktyki od czasu pojawienia się modelu, jest nowa postać koncepcji uppsalskiej. Można nabrać przekonania, że współcześnie J. Johanson i J.E. Vahlne zwracają się w kierunku podejścia sieciowego. Otóż statyczne elementy wiedzy i zaangażowania zostały odpowiednio zastąpione przez koncepcję możliwości i pozycji w sieci (rysunek 2). W tym sensie relacje zostają operacjonalizowane na poziomie (nieliniowego) podziału wiedzy, zaufania, zaangażowania. Z kolei



Rys. 2. Model sieciowy biznesu w procesie internacjonalizacji

Źródło: J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, s. 1424.

mechanizmy zmiany zostały uzupełnione o koncepcję bieżącego uczenia się, tworzenia i budowania zaufania, a także o ideę podejmowania decyzji opartą na tworzonych relacjach z innymi graczami rynku²⁰

Autorzy, inspirowani problematyką globalizacji, m.in. myślą M.E. Portera na temat strategii globalnej firmy umiędzynarodowionej, koncepcji zglobalizowanego łańcucha wartości, koordynacji i konfiguracji globalnie skonstruowanego systemu, rozwinęli dalej model w kierunku tzw. modelu procesu globalizacji. J.E. Vahlne, I. Ivarsson i J. Johanson wyszli z założenia, że firma jest „międzyorganizacyjną siecią”, w której istotnym elementem jest kontrola kluczowych zasobów²¹. Pod wpływem klasycznej koncepcji miękkich i twardych

mechanizmów kontroli i koordynacji według J. Martineza i J. Jarillo²² autorzy zwracają uwagę, że zarządzanie w ramach globalnego łańcucha wartości, w którym władza formalna jest zastępowana posiadaniem kontroli nad zasobami i umiejętnościami globalnie strategicznymi, jest zbliżone do koncepcji zarządzania w ramach sieciowo zorganizowanego przedsiębiorstwa. Hierarchicznie pozycjonowane środki kontroli są wypierane przez narzędzia miękkie i nieformalne. Koncepcja własności ma nowe znaczenie; własność strukturalno-organizacyjna nie jest już konieczna, aby mieć kontrolę nad takim systemem.

W sensie zarządzania kluczowe stają się konfiguracja i koordynacja w ramach globalnie zorganizowanego systemu. Konfiguracja odzwierciedla faktyczny układ sił w ramach łańcucha wartości. Rekonfiguracja umożliwia alokację działalności tam, gdzie są najlepsze warunki do osiągnięcia wyższej efektywności w ramach systemu globalnego. Dlatego rekonfiguracja wymaga koordynacji. W tym sensie szczególnej mocy wyjaśniającej nabierają wspomniane już miękkie mechanizmy koordynacji wysunięte przez J. Martineza i J. Jarillo. Model takiego systemu ma kształt amebowy.

Ze względu na to, że zdaniem autorów powyższe procesy są czasochłonne²³ i w krótkim terminie trudno zauważalne, inkrementalizm nabiera sens nieliniowej ewolucji w długim terminie.

Motywy nielinearne w modelu uppsalskim

Koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstwa w zrewidowanym modelu uppsalskim czerpie zatem z założeń nieliniarnych. Model może być więc współcześnie uprawniającą formą inspiracji badawczej, bowiem:

■ Przyrostowa struktura modelu odnoszona może być nie do fizycznego zaangażowania liczby zasobów, ale do procesu uczenia się. Wtedy etapowość nie jest sprzeczna z nieliniarną postawą re- lub deinternacjonalizacji.

■ Uprawienie podejścia sieciowego zbliża koncepcyjnie model do współczesnych założeń dotyczących złożoności organizacyjnej, organizacji sieciowej, uczącej się, amebowej, autopoietycznej (metafory biologiczne), w których ważnym elementem są mechanizmy koordynacji²⁴, co może mieć szczególne implikacje dla praktyki zarządzania.

■ Nawet w pierwotnej wersji model uppsalski nie określa czasu, w jakim przebiegać ma etapowo proces internacjonalizacji. Model nie narzuca też formy tego zaangażowania, wobec czego nie nakłada konfliktu na

koncepcję re- i deinternacjonalizacji. J. Johanson i J.E. Vahnle jasno wskazują, że dzięki temu też ich podejście nie stoi w opozycji do koncepcji firm wcześniej umiędzynarodowionych (*born globals*)²⁵.

Podsumowanie

Z przywołanych w tym artykule wątków inspiracji nielinearnością w internacjonalizacji wylania się sens przedsiębiorstwa będącego w permanentnym procesie zmian. Przyrostowy i liniowy model umiędzynarodowienia okazuje się tylko jedną z możliwych ścieżek internacjonalizacji. Re- i deinternacjonalizacja mogą być w tym znaczeniu dość przewrotnym synonimem ewolucji i etapowości. Współczesna inkrementalność łączy się bowiem raczej z nabywaniem wiedzy i doświadczenia, podczas gdy równoległe fizyczne angażowanie zasobów może podlegać okresowym wahaniom. Ukazana ewolucja modelu uppsalskiego prowokuje do dyskusji nad kierunkiem dalszych badań podejmujących wątek internacjonalizacji. Uważam, że najmocniejszym elementem modelu jest koncepcja uczenia się. We wczesnej propozycji modelu było to uczenie się przez doświadczenie. Wskutek przyjęcia podejścia sieciowego idea uppsalska ewoluowała w kierunku założeń organizacji uczącej się.

Wydaje się, że obecnie model leży na skrzyżowaniu dyskursu relacyjnego z koncepcją zarządzania na poziomie łańcucha wartości. Ciężar analizy przesuwa się w stronę problematyki funkcji koordynacyjnych i kontrolnych. Przedłużeniem tak rozumianej internacjonalizacji może być przedsiębiorstwo kooperacyjne, tj. takie, które rozwija się przez nabywanie umiejętności współpracy z konkurentami. Wobec wyników badań, jakie zostały już przeprowadzone na temat internacjonalizacji w Polsce, koncepcja uczenia się przez nawiązywanie relacji z innymi aktorami rynku (partnerami, konkurentami, klientami) może w pewnym sensie przewartościować znaczenie tradycyjnie rozumianych zasobów wewnętrznych, przynajmniej w początkowej fazie internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Myszę, że analiza ewolucji modelu prowokuje też do odwrócenia problematyki uczenia się i podjęcia próby odpowiedzi na pytanie o przyczynki barier uczenia się, zwłaszcza w obliczu względnie niskiego stopnia zaangażowania polskich firm za granicą. Sądzę, że w tym sensie otwartą kwestią pozostaje ujawnienie czynników stojących za re- i deinternacjonalizacją działalności przedsiębiorstw. Zapewne wątpliwości te należy rozstrzygać na poziomie badania czynników natury sektorowej. Uważam jednocześnie, że przyczyn re- i deinternacjonalizacji przedsiębiorstwa należy szukać wewnątrz struktury organizacyjnej; na bazie konceptu sztywności, będącego odwróceniem, a raczej przedłużeniem problematyki elastyczności przedsiębiorstwa²⁶.

dr Zofia Patora-Wysocka
Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi

PRZYPISY

¹ M.R. LISSACK, *The Role of Language*, in: M.R. LISSACK (ed.) *The Interaction of Complexity and Management*, Quorum Books 2002, s. 55.

² C.J. WEISFELDER, *Internationalization and the Multinational Enterprise*, in: C.N. AXINN, P. MATTHYSSENS, *Reassessing the Internationalization of the Firm*, JAI, Elsevier, Oxford, 2001, s. 27; I. BJORKMAN, M. FORSGREN, *Nordic International Business Research*, „International Studies of Management and Organization” 2000, vol. 30, no. 1, s. 7.

³ I. BJORKMAN, M. FORSGREN, *Nordic...*, *op. cit.*, s. 6–25.

⁴ J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, s. 1412.

⁵ J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala...*, *op. cit.*, s. 1412.

⁶ *Ibidem*.

⁷ S. Hymer zauważył, że firmy wchodzące na zagraniczne rynki napotykają na różnego rodzaju przeszkody, np. mają gorszą wiedzę o rynku niż firmy lokalne; mogą spotykać się z szeroko rozumianą dyskryminacją, ryzykiem *etc.* Inspirowani tą koncepcją Zaheer i Mosakowski (1997) wprowadzili w tym sensie termin ciężaru obcokrajowości (*liability of foreignness*). Za: J.-F. HENNART, T. ROEHL *et al.*, *Do Exits Proxy a Liability of Foreignness? The Case of Japanese Exits from the United States*, arno.uvt.nl/show.cgi?fid=49331 (dostęp: 01.06.2011).

⁸ Otóż J. Johanson i J.E. Vahnle zakładają, że skoro aktorzy reprezentują różne cele i punkty widzenia, to ci, którzy są zaangażowani w działalność zagraniczną, będą promować rozwiązania odpowiednie dla tego rynku. Jest to zdaniem autorów przyczyna, dla której „(...) raz rozpoczęty proces internacjonalizacji będzie postępować niezależnie, czy decyzje strategiczne w tym kierunku są podejmowane, czy też nie”. Zob. J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Mechanism of Internationalisation*, „International Marketing Review” 1990, vol. 7, no. 4, s. 12, za: I. BJORKMAN, M. FORSGREN, *Nordic...*, *op. cit.* s. 8.

⁹ Zob. J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala...*, *op. cit.*, s. 1413–1415; J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Mechanism...*, *op. cit.*; J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process*, „Journal of International Entrepreneurship” 2003, vol. 1, no. 1, s. 83–101.

¹⁰ J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala...*, *op. cit.* s. 1415.

¹¹ M. ZELENY, *Human Systems Management. Integrating Knowledge, Management and Systems*, World Scientific, Singapore 2005.

¹² Zob. O. ANDERSEN, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies” 1993, vol. 24, no. 2, s. 209–232.

¹³ Zob. J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala...*, *op. cit.* s. 1424.

¹⁴ *Ibidem*, s. 1420–1421.

¹⁵ C. GRAVES, J. THOMAS, *Internationalisation of the Family Business: A Longitudinal Perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business” 2004, vol. 1, no. 1, s. 7–27.

¹⁶ S. O'GRADY, H.W. LANE, *The Psychic Distance Paradox*, „Journal of International Business Studies” 1996, vol. 27, no. 2, s. 309–333.

¹⁷ Zob. F. CAIRNCROSS, *The Death of Distance 2.0: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Texere, London 2001.

¹⁸ F.J. CONTRACTOR, S.K. KUNDU, C.-C. HSU, *A Three-stage Theory of International Expansion: the Link Between Multinationality and Performance in the Service Sector*, „Journal of International Business Studies” 2003, vol. 34, s. 5–18.

¹⁹ M. ROMANOWSKA (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011, s. 11–111.

²⁰ J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala...*, *op. cit.*, s. 1424.

²¹ J.E. VAHNLE, I. IVARSSON, J. JOHANSON, *The Tortuous Road to Globalization for Volvo's Heavy Truck Business: Extending the Scope of the Uppsala Model*, „International Business Review” 2011, vol. 20, s. 1–14.

²² Zob. J.I. MARTINEZ, J.C. JARILLO, *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*, „Journal of International Business Studies” 1989, Fall, s. 489–514.

²³ J.E. VAHNLE, I. IVARSSON, J. JOHANSON, *The Tortuous...*, *op. cit.*, s. 1.

²⁴ Zob. J. BROCKLESBY, *Outlining the Terrain of Autopoietic Theory*, in: R. MAGALHÃES, R. SANCHEZ (eds.), *Autopoiesis in Organization Theory and Practice*, Emerald, London 2009, s. 34–37.

²⁵ Zob. J. JOHANSON, J.E. VAHNLE, *The Uppsala...*, *op. cit.*, s. 1421.

²⁶ Autorka podejmuje badania na ten temat.

Summary

Reflecting on the development of the concept of enterprise internationalization provokes to strengthen its dynamic elements. The article attempts to identify topics that are consistent with the concept of nonlinearity in the Uppsala model. From such a perspective, re- and de-internationalization of the company is a quite perverse synonym of evolution and development. Linear model of internationalization turns out to be only one of possible paths of internationalization.