

Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej

Tom 1

Redaktor naukowy
Jan Rymarczyk

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu



**REGIONALIZACJA
I GLOBALIZACJA
W GOSPODARCE
ŚWIATOWEJ**

PRACE NAUKOWE nr 976
Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego
we Wrocławiu



REGIONALIZACJA I GLOBALIZACJA W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ

Tom 1

Redaktor naukowy

Jan Rymarczyk

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej
im. Oskara Langego we Wrocławiu
Wrocław 2003



Recenzent

Leon Olszewski

Współpraca redakcyjna

Wawrzyniec Michalczyk

Pracę wydrukowano na podstawie materiałów
dostarczonych przez Autorów w formie gotowej do reprodukcji,
bez dokonywania zmian redakcyjnych

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Wrocław 2003

PL ISSN 0324 - 8445

Druk i oprawa: Zakład Graficzny AE we Wrocławiu. Zam. 230/2003
Nakład: 300 egz.

Spis treści

Wstęp	9
Franciszek Adamczuk: Transgraniczne aspekty transferu technologii na przykładzie Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii (WCTT) i Eurotransfer- und Beratungsring Neisse (ETB) E.V Görlitz.....	11
Marzena Adamczyk: Wolny handel i protekcjonizm – argumenty przemawiające za ich stosowaniem.....	18
Sylwester Banas: Globalizacja a demokracja.....	25
Małgorzata Bartosik-Purgat: Wpływ czynników kulturowych na program marketingowy na rynkach zagranicznych – wyniki badań w branży spożywczej.....	43
Natalia Basińska: Koncept Six Sigma jako model poprawy konkurencyjności w przedsiębiorstwach globalnych.....	54
Renata Białołbrzeska, Renata Marks-Bielska: Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej a międzynarodowa współpraca w regionie Morza Bałtyckiego.....	64
Krzysztof Bielecki: Globalizacja a praktyka polskich przedsiębiorstw.....	73
Janusz Biernat: Wymogi globalizacji - społeczeństwo wiedzy.....	78
Jarosław Brach: Zarządzanie flotą średnich i ciężkich pojazdów użytkowych ze szczególnym uwzględnieniem transportu dalekodystansowego.....	92
Halina Brdulak: Konkurencja przez kooperację - globalne firmy logistyczne na polskim rynku.....	103
Bogdan Buczkowski: Liberalizacja handlu w krajach ASEAN.....	113
Ewelina Dekiert: Znaczenie procesu wprowadzenia euro dla mieszkańców Wolnego Miasta Hamburga.....	124
Michał Dobroczyński: Specyfika wysoko, średnio i słabo rozwiniętych gospodarek narodowych w procesach globalizacji i międzynarodowej integracji.....	133
Małgorzata Domiter: Eksport jako narzędzie polityki dostosowawczej państwa do otoczenia międzynarodowego.....	142
Bogusława Drelich-Skulska: Regulacje antydumpingowe w Japonii w świetle uregulowań prawnych WTO.....	152

Ryszard Gibuła, Kamila Naglik: Polskie specjalne strefy ekonomiczne a Unia Europejska.....	160
Justyna Glazar, Marzena Kaczmarzyk: Kapitał zagraniczny w polskich (?) bankach.....	174
Radomir Głaszczak, Anna Kucharska: Alianse strategiczne, fuzje i przejęcia jako odpowiedź na tendencje globalizacyjne we współczesnej gospodarce światowej.....	185
Elżbieta Gołębska: Logistyka międzynarodowa w regionalizacji i globalizacji gospodarki światowej.....	196
Janusz Gołębiowski: Globalizacja a dylematy globalnego rządzenia.....	209
Tomasz Gołębiowski: Strategie konkurowania polskich przedsiębiorstw w warunkach globalizacji.....	216
Marian Gorynia, Jan Nowak, Radosław Wolniak: Motywy, formy i efekty zakładania filii przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce - analiza przypadków.....	225
Monika Grottel: Polska polityka celna wobec globalizacji gospodarki światowej.....	249
Magdalena Grzybowska: Dotychczasowy przebieg nowej rundy wielostronnych negocjacji handlowych w ramach WTO.....	258
Aleksandra Hauke: Wpływ integracji europejskiej na gospodarkę kraju wstępującego w aspekcie przystąpienia Portugalii do Wspólnoty Europejskiej.....	266
Barbara Jankowska: Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw budowlanych w perspektywie integracji z Unią Europejską.....	280
Elżbieta Jantóń-Drozdowska: Fuzje i przejęcia a globalizacja.....	292
Emilia Jurzyk: Kryteria wyboru optymalnego kursu walutowego w krajach rozwijających się.....	302
Bogusław Kaczmarek: Zarządzanie przez wizję – utopia czy rzeczywistość współczesnego przedsiębiorstwa?.....	314
Tadeusz Kaczmarek: Strategie ograniczania globalnego ryzyka w obszarze środowiska naturalnego – nowe aspekty badań nad ryzykiem.....	323
Zenon Kamiński: Procesy uniformizacji prawa i praktyki w dziedzinie ubezpieczeń morskich.....	333
Kornelia Karcz: Kulturowe uwarunkowania strategii marketingowych przedsiębiorstw w warunkach globalizacji.....	341
Anna Karczmarczyk: Metodologia badań inwestycji zagranicznych w Polsce.....	351
Michał Kłusek: Globalizacja gospodarki światowej.....	357
Irena Kociszewska, Agata Pańczak: Wejście Polski do strefy curo – wyzwanie dla polskich banków.....	362
Karol Kociszewski: Przewidywane społeczno-gospodarcze skutki realizacji programów rozwoju obszarów wiejskich w Polsce.....	376
Anna Kucharska, Radomir Głaszczak: Postępowanie antydumpingowe - element protekcjonizmu uwarunkowanego.....	387

Paweł Kulbiński: Możliwości wykorzystania pomocy unijnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa branży spożywczej do dostosowania się do norm i standardów obowiązujących w Unii Europejskiej.....	397
Magdalena Lazopoulos: Wykorzystanie środków PHARE CBC w województwie dolnośląskim.....	406
Halina Łyszczarz, Wojciech Pająk: Koordynacja działań logistycznych w przedsiębiorstwie globalnym.....	417
Anna Maciuszek: Założenia systemu ochrony zdrowia publicznego w Unii Europejskiej - implikacje dla Polski.....	428
Maria Majewska, Jolanta Grała: Rozwój handlu zagranicznego i zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce w świetle współczesnych teorii ścieżek rozwoju kraju.....	437
Danuta Marciniak-Neider: Nowe prawo dewizowe z punktu widzenia eksportera i importera.....	449
Lidia Mesjasz: Kierunki ewolucji systemów kursu walutowego w warunkach globalizacji rynków finansowych.....	458

Marian Gorynia, Jan Nowak, Radosław Wolniak

**MOTYWY, FORMY I EFEKTY ZAKŁADANIA FILII
PRZEDSIĘBIORSTW ZAGRANICZNYCH W POLSCE - ANALIZA
PRZYPADKÓW**

Wprowadzenie

Przez ponad dziesięć lat, bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) odgrywały kluczową rolę w transformacji wielu post-komunistycznych gospodarek Europy Środkowo-Wschodniej (ES-W). Duża rola owych inwestycji była szczególnie widoczna w Polsce, kraju który doświadczył fenomenalnego wzrostu napływowych BIZ i stał się, w 2000 roku, największym odbiorcą inwestycji zagranicznych w regionie. W połączeniu z dynamicznym rozwojem handlu zagranicznego, BIZ doprowadziły do znacznego otwarcia gospodarki polskiej na świat i niewątpliwie ułatwiły przyjęcie Polski do Unii Europejskiej (UE). Ponadto BIZ korzystnie wpłynęły na międzynarodową konkurencyjność polskiego przemysłu i firm.

BIZ w Polsce są głównie podejmowane przez firmy wielonarodowe pochodzące z takich krajów jak Francja, USA, Niemcy, Holandia, Włochy i Wielka Brytania. Poprzez zakładanie swoich filii na rynku polskim, firmy te biorą udział w przekształcaniu podupadających przedsiębiorstw państwowych w silne ekonomicznie przedsięwzięcia lub w tworzeniu nowych przedsiębiorstw. W ten sposób zagraniczni inwestorzy przyczyniają się do restrukturyzacji, modernizacji i całościowej zmiany struktury wielu sektorów gospodarki. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne podejmowane są w formie przejęć (acquisitions) istniejących przedsiębiorstw, tworzenia nowych jednostek gospodarczych ze 100% własnością kapitału zagranicznego (green-field investments) lub podejmowania wspólnych przedsięwzięć z lokalnymi firmami (joint ventures). Wiele czynników wpływa na decyzje o podjęciu

inwestycji zagranicznych i na wybór określonej ich formy. Z kolei motywy i formy BIZ mają określone implikacje dla charakterystyk i efektywności działania filii.

W niniejszym opracowaniu autorzy badają motywy podjęcia ZIB, formy owych inwestycji, jak również szereg cech zakładanych filii oraz efektywność ich funkcjonowania, wykorzystując dane zebrane wśród siedmiu filii firm wielonarodowych działających na rynku polskim. Celem opracowania jest próba określenia, co motywowało firmy do podjęcia inwestycji w Polsce, jakie czynniki determinowały wybór formy inwestycji oraz jakie wystąpiły zależności między motywami i formami inwestycji, a charakterystykami i efektywnością filii.

W pierwszej części autorzy dokonują przeglądu literatury na temat motywów i form BIZ. Przegląd literatury prowadzi do metodologii badań określającej sposób zbierania i analizy danych pierwotnych. W kolejnej części autorzy opisują poszczególne przypadki, a następnie dokonują ich analizy porównawczej. Dalej omawiają wyniki badań i formułują hipotezy odnoszące się do zaobserwowanych zależności między badanymi zmiennymi. Ostatnia część referatu zawiera wnioski z analizy przypadków oraz nakreśla kierunki dalszych badań.

Motywy i formy inwestycji zagranicznych – przegląd literatury

Motywy podejmowania inwestycji zagranicznych

Powody dla których firmy inwestują za granicą inspirowały i absorbowały badaczy biznesu międzynarodowego przez kilka dziesiątek lat. Powody te stanowią integralną część różnych teorii i paradygmatów produkcji międzynarodowej opracowanych przez takich uczonych jak:

- S.H. Hymer, który zapoczątkował teorię internalizacji zwanej także teorią kosztów transakcyjnych, później rozwiniętą przez P.J. Buckleya, M.C. Cassona, J.F. Hennarta, A.M. Rugmana, and D.J. Teecea (Hymer jest także znany z prac nad zastosowaniem teorii organizacji branży do teorii produkcji międzynarodowej);
- R. Vernon, który jest autorem teorii cyklu produktu w inwestycjach zagranicznych, rozwiniętej później przez L.T. Wellsa;
- R.E. Caves, T. Horst, H. Johnson, S.P. Magee, B. Swedenborg, T.A. Pugel, A.L. Calvet, R.F. Owen, S. Lall, N.S. Siddhathan i N. Kumar, którzy wnieśli wkład do teorii korzyści wynikających z posiadania przez firmę unikalnych zasobów (firm specific ownership advantages theory);
- F.T. Knickerbocker, E.M. Graham, i E.B. Flowers, którzy znani są z obszernych badań nad strategiami firm działających na rynkach oligopolistycznych;

- J.H. Dunning, którego eklektyczny paradygmat produkcji międzynarodowej, znany także jako OLI (ownership, location, internalisation) model, stanowi próbę holistycznego wyjaśnienia działalności firm zagranicznych, łącząc w sobie teorie i modele wielu jego poprzedników.¹

Wychodząc z wcześniej zaproponowanej przez Behrmana (1972) taksonomii, Dunning (1993 and 1998) pogrupował rozmaite motywy podejmowania inwestycji zagranicznych i odpowiadające im typy inwestorów według tego czy są nastawione na:

- pozyskanie zasobów;
- zdobycie rynków;
- poprawę efektywności; czy
- zdobycie zasobów strategicznych.

Pierwszy typ inwestorów w swoich inwestycjach zagranicznych kieruje się motywem pozyskania określonych zasobów po niższym koszcie niż byłoby to możliwe w kraju macierzystym, gdyby te zasoby były w ogóle dostępne. Mogą to być zarówno zasoby fizyczne (np. surowce), zasoby ludzkie (np. tania, średnio-wykwalfikowana siła robocza), jak i zasoby technologii, kwalifikacje menedżerskie, umiejętności marketingowe i zdolności organizacyjne (Dunning, 1993, p. 57).

Firmy nastawione na zdobywanie rynków inwestują w krajach i regionach, gdzie mogą rozszerzyć swoje rynki zbytu. Oprócz rozmiarów rynku i spodziewanego ich wzrostu, firmy tego typu mogą inwestować za granicą ze względu na rozmaite inne przyczyny rynkowe, np. gdy ich dostawcy lub odbiorcy rozszerzyli swoją działalność na zagranicę. W odróżnieniu od innych typów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, firmy nastawione na zdobycie rynków wykazują tendencje do traktowania swoich filii zagranicznych jako samowystarczalnych jednostek, a nie jako części zintegrowanego łańcucha tworzenia wartości dodanej (Dunning, 1993, pp. 58-59).

Motywy inwestorów nastawionych na poprawę efektywności prowadzą się do racjonalizacji procesów produkcji, dystrybucji i marketingu poprzez synergiczne, skoordynowane zarządzanie rozproszonymi geograficznie jednostkami gospodarczymi. Taka racjonalizacja wynika głównie z dwóch źródeł: korzyści wynikających z różnic w kosztach czynników produkcji pomiędzy krajami, oraz z korzyści skali i zasięgu (economies of scale and scope) (Dunning, 1993, pp. 59-60).

Inwestorzy zagraniczni nastawieni na pozyskanie zasobów strategicznych kierują się zazwyczaj celem utrzymania lub powiększenia swojej międzynarodowej

¹ Podsumowanie prac autorów wymienionych w tym paragrafie, jak również szczegółowy opis eklektycznego paradygmatu, można znaleźć w pracy Dunninga zatytułowanej *Multinational Enterprises and the Global Economy* (1993, Chapter 4). Inne prace Dunninga, w których analizuje ów paradygmat i jego rozwinięcia oraz zastosowania obejmują: Dunning 1980, 1981, 1988, and 1998. Alternatywne przeglądy teorii inwestycji zagranicznych można znaleźć między innymi u Boddewyna (1985), Buckleya (1993) and Hennarta (2001).

przewagi konkurencyjnej. Podobnie do inwestorów nastawionych na poprawę efektywności, firmy poszukujące zasobów strategicznych starają się dyskontować korzyści wynikające ze wspólnego posiadania sieci przedsiębiorstw działających w zróżnicowanym środowisku wielonarodowym (Dunning, 1993, p. 60).

Dunning uważa, że te dwa pierwsze typy motywów (pozyskiwanie zasobów i zdobywanie rynków) przeważają wśród początkowych inwestorów, podczas gdy dwa ostatnie (poprawa efektywności i pozyskiwanie zasobów strategicznych) są charakterystyczne dla firm, które podejmują kolejne inwestycje zagraniczne. Autor ten uważa także, że [...] “ w miarę wzrostu znaczenia zdobywania zasobów strategicznych, zainteresowania korporacji przesuwają się z miejsc inwestowania, które mają coś wspólnego z dostępem do rynków lub zasobów naturalnych w kierunku tych miejsc, które zapewniają dostęp do zasobów o wysokim nasyceniu wiedzą, powiększając tym samym istniejące korzyści wynikające z posiadania przez korporacje swoistych zasobów (O specific advantages)” (Dunning, 1998 p. 54).

W przeciwieństwie do bogactwa literatury teoretycznej, studia empiryczne nad motywami podejmowania inwestycji zagranicznych należą raczej do rzadkości. W trakcie obszernego przeglądu literatury, autorzy napotkali tylko kilka takich opracowań. Należą do nich badania: Kim i Kim (1993), Tatoglu i Glaister (1998), Hussain, Ali i Nowak (2001), Ali i Mirza (1996) oraz Fahy, Shipley, Egan i Neale (1998). Te dwa ostatnie opracowania zasługują na szczególną uwagę, gdyż dotyczą one motywów podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Jest znamienne, że żadne z tych badań formalnie nie zastosowało przytoczonych powyżej czterech grup motywów Dunninga, chociaż poszczególne motywy uwzględnione w ankietach wydają się reprezentować co najmniej większość grup wyróżnionych przez Dunninga. Ponadto nie podjęto w tych badaniach próby powiązania motywów z formami inwestycji zagranicznych czy z innymi zmiennymi, takimi jak kompletność łańcucha wartości dodanej filii. To ostatnie wydaje się zasługiwać na uwzględnienie w badaniach w celu empirycznej weryfikacji obserwacji Dunninga mówiącej, że inwestorzy motywowani zdobyciem rynków wykazują tendencje do umieszczania w swoich filiach kompletnego łańcucha wartości dodanej (Dunning, 1993, s. 59).

Formy inwestycji zagranicznych

Chociaż literatura na temat sposobów wejścia na rynki zagraniczne, które to sposoby także obejmują bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jest rozległa,² stosunkowo niewiele prac poświęconych jest w szczególności zagadnieniu wyboru między różnymi formami BIZ. Wśród tych ostatnich można wyróżnić dwie grupy prac. Pierwsza grupa rozróżnia i analizuje trzy formy bezpośrednich inwestycji za-

² Lista publikacji dotyczących wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne jest zbyt długa aby zmieściła się w ramach tego artykułu. Najbardziej popularni autorzy, którzy pisali na ten temat to: S. Agrawal i S.N. Ramaswami, E. Anderson i H. Gatigon, W.C. Kim i P. Hwang, P.J. Buckley i M.C. Casson, oraz Brouthers et al.

granicznych – inwestycje typu green-field, przejęcia (acquisitions) i wspólne przedsięwzięcia (joint ventures) (zob. np. Kogut i Singh, 1988; Woodcock, Meamish i Makino, 1994; Nitsch, Beamish i Makino, 1996; Bruning, Turtle i Buhr, 1997; Jermakowicz i Bellas, 1997). Druga grupa prac koncentruje się na dychotomicznym wyborze pomiędzy inwestycjami typu green-field i inwestycjami typu acquisition (zob. np. Caves i Mehra, 1986; Zejan, 1990; Hennart i Park, 1993; Padmanabhan i Cho, 1995; Barkema i Vermeulen, 1998; Gorg, 2000). Niekiedy acquisitions rozważa się łącznie z mergers jako jedną formę inwestycji zagranicznych (zob. np. Bruning, Turtle i Buhr, 1997), a joint ventures włącza się w formę inwestycji typu green-field (Barkema i Vermeulen, 1998).

Inwestycje typu green-field są zwykle definiowane jako inwestycje podejmowane przez firmy, które finansują utworzenie w kraju docelowym zupełnie nowej jednostki gospodarczej poprzez budowę wymaganych obiektów, instalacje w nich urządzeń, etc. Natomiast przejęcia (acquisitions) polegają na zakupie przez inwestora zagranicznego istniejącego przedsiębiorstwa w kraju docelowym. Dokonuje się tego poprzez nabycie kontrolnego pakietu własności majątku od poprzedniego właściciela przedsiębiorstwa. Joint venture z kolei polega na połączeniu zasobów co najmniej dwóch firm, które wspólnie tworzą oddzielną jednostkę, będąc współwłaścicielami tej jednostki i wspólnie korzystając z owoców jej działalności (porównaj np. Kogut i Singh, 1988, p. 412; Buckley i Casson, 1998, p. 545 i Gorg, 2000, p. 165).

Meyer i Estrin (1998 i 2001) wyróżniają szczególną formę inwestycji typu acquisition, którą nazywają brown-field investment. W trakcie inwestycji brown-field, inwestor zagraniczny początkowo nabywa istniejącą firmę, ale następnie przekształca ją w prawie zupełnie nową jednostkę poprzez przebudowę lub rozbudowę zakładu, wymianę urządzeń, technologii, zasobów ludzkich i asortymentu produktów. Autorzy ci uważają, że inwestycje typu brown-field są szczególnie popularne przy przejęciach przedsiębiorstw państwowych przez firmy zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej i ściśle łączą tę formę inwestycji z transformacją ekonomiczną krajów post-komunistycznych.

Do autorów, którzy badali determinanty wyboru formy BIZ (wybór pomiędzy green-field i acquisition lub pomiędzy green-field, acquisition i joint venture) należy zaliczyć m.in. następujących badaczy: Caves i Mehra (1986), Zejan (1990), Hennart i Park (1993), Barkema and Vermeulen (1998), Gorg (2000), Kogut i Singh (1988), oraz Bruning, Turtle i Buhr (1997). Autorzy ci badali wpływ na wybór formy inwestycji takich czynników jak: organizacja korporacji i cechy strukturalne rynku danego produktu (Caves i Mehra) ; rozmiary rynku, wzrost rynku i poziom rozwoju gospodarczego kraju docelowego (Zejan); strategia firmy i cechy rynku docelowego (Hennart i Park); dywersyfikacja wielonarodowa firmy i dywersyfikacja jej produktów (Burkema i Vermeulen); koszty i post-inwestycyjna sytuacja konkurencyjna rynku (Gorg); dystans kulturowy i postawy wobec nie-

pewności (Kogut i Singh) oraz potrzeba kontroli, wymagana alokacja zasobów, ryzyko ujawnienia informacji i sytuacja finansowa firmy (Bruning, Turtle i Buhr).

Na uwagę zasługują dwa opracowania, w których przedstawiono badania zależności między formą inwestycji zagranicznych a post-inwestycyjną efektywnością (rentownością) firmy (Woodcock, Beamish i Makino, 1994 oraz Nitsch, Beamish i Makino, 1996). Oba te opracowania użyły trzy-punktowej skali w badaniu efektywności deklarowanej przez kierowników filii zagranicznych (strata, break-even, zysk). Wyniki powyższych dwóch badań wskazują, że:

- inwestycje green-field wykazują najwyższą zyskowność;
- joint ventures nie są daleko w tyle; i
- przejęcia (acquisitions) charakteryzują się, w najlepszym przypadku, mieszaną efektywnością.

Wreszcie przegląd literatury pozwolił zidentyfikować dwa opracowania, które koncentrują się na wyborze formy inwestycji zagranicznych przez firmy inwestujące w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Jermakowicz i Bellas (1997) uważają, że wybór pomiędzy inwestycją green-field, wspólnym przedsięwzięciem i przejęciem zależy w dużym stopniu od motywów inwestycyjnych i typu branży, w której inwestycja jest dokonywana. Powiązanie motywów inwestycji z formami inwestycji zagranicznych zasługuje na podkreślenie, gdyż jest nader rzadko spotykane w literaturze przedmiotu. Niestety autorzy ci nie dostarczają żadnej empirycznej weryfikacji powiązania między motywami i formami inwestycji zagranicznych. W nawiązaniu do pracy Dunninga i Rojeca (1993), Jermakowicz i Bellas określają natomiast warunki, w których spodziewany jest wybór każdej z trzech wyróżnionych form inwestycji zagranicznych. Warunki te są następujące:

- a) Inwestycje typu green-field są preferowane, kiedy:
 - proces produkcji jest pracochłonny (wysoka intensywność pracy obniża relatywne koszty inwestycji green-field);
 - firma inwestująca i jej produkty są już szeroko znane na rynku kraju docelowego;
 - koszty restrukturyzacji przejętej firmy mogłyby się okazać wyższe od założenia nowego przedsiębiorstwa, lub kiedy nie rozwiązane stosunki własnościowe mogłyby stanowić utrudnienie przejęcia istniejącego przedsiębiorstwa;
- b) Forma joint venture jest preferowana, kiedy:
 - jest nieekonomiczne lub ryzykowne dla inwestora zagranicznego podjęcie inwestycji green-field;
 - połączenie zasobów i zdolności partnerów prowadzi do przewagi konkurencyjnej.
- c) Forma przejęcia (acquisition) jest korzystna, gdy:
 - przejmowane przedsiębiorstwo należy do branży charakteryzującej się wysoką kapitałochłonnością;

- lokalny producent posiada duży udział w rynku, wysokie rozpoznanie marki produktu oraz dobrze rozwiniętą sieć zaopatrzenia i dystrybucji.

Drugie opracowanie (Meyer and Estrin, 1998) poświęcone jest analizie determinant wyboru formy inwestycji w odniesieniu do specyficznej sytuacji inwestycyjnej występującej w Europie Środkowej i Wschodniej. W opracowaniu tym Meyer i Estrin prezentują model wiążący cztery typy zasobów (wymaganych dla realizacji celów strategicznych, posiadanych przez firmy lokalne, posiadanych przez inwestora oraz dostępnych na rynkach) i dwa typy kosztów (kosztów transakcyjnych oraz kosztów adaptacji i integracji zasobów) z trzema formami bezpośrednich inwestycji zagranicznych (green-field, acquisition i brown-field). W oparciu o ten model, autorzy wyprowadzają szereg propozycji dotyczących spodziewanego wyboru formy inwestycji zagranicznych.

Powyższy przegląd literatury pokazuje, że zarówno studia teoretyczne, jak i empiryczne nad formami inwestycji zagranicznych koncentrują się wokół determinant wyboru tych form przez inwestorów. W znacznie mniejszym zakresie studia te dotyczą zależności między formą inwestycji a post-inwestycyjną efektywnością tej inwestycji, charakterystyką firm i wpływem inwestycji na strukturę rynku. Ponadto, prawie w ogóle nie spotyka się badań nad zależnościami między motywami i formami BIZ. Ten ostatni wniosek jest zaskakujący; zależności między motywami i formami wydają się bowiem zasługiwać na więcej uwagi ze strony badaczy biznesu międzynarodowego.

Metodologia

Próba badawcza i źródła informacji

W niniejszym opracowaniu analizie poddano siedem przypadków zagranicznych inwestycji bezpośrednich dokonanych w Polsce w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych. W owym okresie gospodarka polska przeżywała najbardziej dynamiczny etap transformacji i przechodzenia do gospodarki rynkowej. Analizowane przypadki wystąpiły w przemyśle przetwórczym. Uwaga została ograniczona do przemysłu przetwórczego, gdyż w porównaniu z innymi sektorami charakteryzuje się on znaczną specyfiką. Badaniem objęto filie własne inwestorów zagranicznych zlokalizowane na terenie Wielkopolski. W istocie sześć z badanych przypadków były to filie własne, a jeden – joint venture, z taką jednakże strukturą kapitałową, że dla celów niniejszego badania można było przypadek ten traktować jak filię własną. O wyborze przypadków zlokalizowanych na terenie Wielkopolski zadecydowała dogodność geograficzna z punktu widzenia zespołu badawczego.

Dane były zbierane za pomocą przeprowadzenia wywiadów osobistych z wykorzystaniem ustrukturalizowanego kwestionariusza. Wywiady przeprowadzono w pierwszej połowie 2002 roku. Wywiady zostały przeprowadzone w każdej filii z członkiem kierownictwa filii.

Przedmiot pomiaru i analiza danych

Kwestionariusz wywiadu składał się z siedmiu części. W części pierwszej wystąpiły pytania dotyczące ogólnej charakterystyki filii, takie jak: produkt (grupa produktów) wytwarzany przez filię, rok założenia filii, wartość początkowego nakładu inwestycyjnego, struktura sprzedaży w podziale na rynek krajowy i na eksport na początku istnienia filii i obecnie, struktura zaopatrzenia w podziale na zaopatrzenie krajowe i z importu na początku istnienia filii i obecnie oraz kraj, z którego pochodzi inwestor (matka filii).

W drugiej części zaproponowano respondentom listę czynników, które stanowiły uzasadnienie wyboru formy inwestycji green-field lub przejęcia. Chodziło o ustalenie, jak duże było znaczenie poszczególnych czynników w podjęciu decyzji o wyborze tej, a nie innej formy inwestycji.

Część trzecia kwestionariusza zawierała pytanie dotyczące kompletności łańcucha wartości objętego przez filię. Wyróżniono dwie możliwości: filia obejmuje cały (prawie cały lub wiele ogniw łańcucha wartości) oraz filia stanowi część (ogniwo) szerszego łańcucha wartości firmy-matki.

W czwartej części kwestionariusza zadano pytanie o motywy podjęcia zagranicznej inwestycji bezpośredniej, prosząc o przypisanie wag zaproponowanym motywom.

Część piąta dotyczyła ustalenia fazy procesu internacjonalizacji firmy-matki na rynku polskim. Wyróżniono dwie możliwości: utworzenie filii było poprzedzone innymi formami współpracy z rynkiem polskim oraz utworzenie filii nie było poprzedzone innymi formami współpracy z rynkiem polskim.

Szosta część kwestionariusza odnosiła się do oceny rezultatów działania filii z punktu widzenia kierownictwa filii ze względu na następujące kryteria oceny: wydajność filii, konkurencyjność produktów filii, nowoczesność produktów filii, jakość współpracy filia-matka, zyskowność filii oraz wzrost i ekspansja filii.

Wreszcie końcowa część kwestionariusza zawierała pytanie dotyczące oceny stopnia samodzielności filii w stosunku do firmy-matki (centrali) z punktu widzenia kierownictwa filii.

Prowadzona analiza danych nie ma charakteru analizy statystycznej. Próba badawcza jest zbyt mała, aby poddać wyniki badań obróbce ilościowej i uzasadnić uogólnianie wyników. O wyborze takiego sposobu badania empirycznego zdecydowały ograniczenia finansowe. Badanie empiryczne zostało przeprowadzone z zastosowaniem kilku odmian analizy przypadków, stanowiących kombinację spotykanych w literaturze przedmiotu różnych koncepcji wykorzystania studiów przypadku. Chronologicznie rzecz ujmując, w pierwszej kolejności autorzy posługują

się instrumentalnym studium przypadku (instrumental case study) (Stake, 1994, s.237-238). Przebadanie i opisanie konkretnego przypadku ma umożliwić wgląd w jakiś ważny problem. Następnie prowadzi się tzw. wielokrotne studia przypadków (collective case study), sprowadzające się do tego, że analizuje się kilka przypadków jednocześnie. Jest to instrumentalne studium przypadku poszerzone do ujęcia kilku przypadków. Przypadki zostają tak dobrane, aby lepiej zrozumieć lub stworzyć lepsze teoretyczne uogólnienia o jeszcze większej liczbie przypadków (Huberman, Miles, 1984).

Odwołując się do innej typologii studiów przypadku (Yin, 1993) można stwierdzić, że w opracowaniu posługiwano się we wstępnej fazie eksploracyjnym studium przypadku (exploratory cases). Zmierzało ono do wstępnego rozpoznania problemu, sformułowania głównych kategorii i pytań badawczych. Następnie stosowano wyjaśniające studium przypadku (explanatory cases), którego celem była próba ustalenia przyczyn różnych obserwowanych zjawisk. W opracowaniu nie korzystano w zasadzie z tzw. deskryptywno-teoretycznego studium przypadku (descriptive cases), służącego do porównania badanych przypadków z idealnym (teoretycznym) ich wzorcem (pattern-matching procedure).

W najszerszym jednak zakresie analiza danych ilościowych prowadzona jest zgodnie z procedurą analizy porównawczej studiów przypadku przedstawioną przez Ragina (1994) i Eisenharta (1989). Procedury te składają się z trzech kroków. Po pierwsze, dla każdego przypadku prowadzona jest „within-case analysis”. Jego zadaniem jest ustalenie kierunku zależności między badanymi zmiennymi w konkretnym, pojedynczym przypadku, tak aby następnie możliwa była „comparative analysis”. Zestaw głównych zmiennych uwzględnionych w badaniu został ustalony na podstawie analizy teorii zawartych w literaturze. Drugim krokiem było porównanie wyników pojedynczych studiów przypadku pod kątem stwierdzenia zależności przyczynowo-skutkowych między występowaniem lub niewystępowaniem jednych zmiennych a występowaniem lub niewystępowaniem innych zmiennych. Następnie wyniki porównań między przypadkami zostały zestawione z rezultatami debat teoretycznych. Na tej podstawie możliwe było wyciągnięcie wniosków. W ten sposób zbudowano uogólniony teoretyczny model zależności, który może być w przyszłości poddany szerszym badaniom empirycznym testującym jego adekwatność. W tym sensie uzyskane wyniki mają charakter wstępny.

Analiza przypadków

Zbiorczą charakterystykę analizowanych przypadków przedstawiono w tabeli 1.

Przypadek 1

Filia powstała w 1991 roku. Inwestorem była firma włoska z branży odzieżowej. Początkowy nakład inwestycyjny był stosunkowo niski – najmniejszy z wszystkich analizowanych przypadków. W początkowej fazie istnienia filii zdecydowana większość produkcji (95%) była eksportowana do kraju macierzystego inwestora. Obecnie proporcje między sprzedażą krajową a sprzedażą eksportową są bardziej zrównoważone. W zakresie struktury geograficznej źródeł zaopatrzenia filii występuje stabilna sytuacja – przez cały okres dominującym kierunkiem zaopatrzenia jest import.

Najważniejsze czynniki, które zadecydowały o tym, że wybrano formę green-field były następujące:

- szacowane niższe koszty green-field niż przejęcia wynikające z możliwości dopasowania skali operacji do przewidywanych potrzeb rynku,
- chęć uniknięcia trudności związanych z odziedziczeniem problemów przejmowanej firmy i chęć uniknięcia ryzyka przepłacenia występującego przy (przejęciu),
- możliwość swobodnego wyboru lokalizacji inwestycji green-field,
- spodziewane niższe koszty produkcji w nowym obiekcie aniżeli w przypadku przejęcia firmy.

Analizowana filia stanowi część szerszego łańcucha wartości firmy-matki.

Najważniejsze motywy podjęcia BIZ były następujące:

- rynkowe – zdobycie, utrzymanie, rozszerzenie rynków zbytu w kraju lokaty, pokonanie barier celnych; ofensywne – chęć rozbudowy, polepszenia pozycji rynkowej,
- kosztowe – niższe koszty produkcji, transportu, korzyści skali, niższe płace, itp.

Utworzenie omawianej filii było poprzedzone innymi formami współpracy z rynkiem polskim.

Z punktu widzenia kierownictwa filii ocena rezultatów inwestycji nie wypada dobrze. Ocena ta była dobra na początku działania filii, natomiast obecnie wysoką ocenę uzyskuje tylko poziom nowoczesności produktów filii. Kierownictwo filii ocenia, że stopień samodzielności filii jest zbyt niski.

Przypadek 2

Filia powstała w 1991 roku. Jej właścicielem jest holenderski inwestor działający w wielu branżach, w tym w branży sprzętu oświetleniowego. Poniesiony nakład inwestycyjny należał do dużych w analizowanej grupie przedsiębiorstw. Nie udało się ustalić struktury sprzedaży (kraj/eksport) i struktury źródeł zaopatrzenia na początku działania filii. Obecnie około 75% produkcji przeznaczony jest na eksport, a podobny odsetek zaopatrzenia pochodzi z importu.

Podstawowym uzasadnieniem przejęcia była możliwość szybkiego wejścia na rynek. Filia jest elementem szerszego łańcucha wartości firmy-matki.

Głównym motywem podjęcia BIZ była chęć rozbudowy i polepszenia pozycji rynkowej na rynku polskim oraz możliwość obniżki kosztów produkcji. Inwestycja była poprzedzona eksportem na rynek polski.

Kierownictwo filii wysoko ocenia rezultaty inwestycji pod kątem konkurencyjności i nowoczesności produktów filii. Pozytywnie oceniana jest jakość współpracy filia – centrala. Zadowolająco wypadają także wzrost i ekspansja filii. Kierownictwo filii uważa, że stopień samodzielności filii jest właściwy.

Przypadek 3

Trzecia rozpatrywana filia powstała w 1992 roku. Inwestorem jest firma niemiecka działająca w branży odzieżowej. W badanym okresie znacząco wzrósł udział eksportu w strukturze sprzedaży, a jednocześnie zwiększył się udział zaopatrzenia ze źródeł krajowych.

Podstawowym motywem dokonania przejęcia była możliwość szybszego uruchomienia przedsięwzięcia oraz możliwość przejęcia aktywów przejmowanej firmy.

Filia sama w sobie jest pełnym łańcuchem wartości. Zasadniczym argumentem przemawiającym za podjęciem BIZ były motywy kosztowe. Firma-matka wcześniej eksportowała na rynek polski. Kierownictwo filii bardzo wysoko ocenia jej wydajność. Jednocześnie uważa, że stopień samodzielności filii w stosunku do matki jest zbyt niski.

Przypadek 4

Kolejna filia powstała w 1992 roku. Jej właścicielem jest inwestor niemiecki działający w branży sprzętu medycznego. Struktura sprzedaży ewoluowała w kierunku wzrostu znaczenia sprzedaży na rynku polskim w stosunku do rynków eksportowych. Jednocześnie malało znaczenie zaopatrzenia krajowego. Należy tutaj jednak zaznaczyć, że podstawowe znaczenie dla zmiany struktury kierunków sprzedaży i źródeł zaopatrzenia miał fakt, iż filia realizowała strategię intensywnego rozwoju działalności handlowej w zakresie innych wyrobów wytwarzanych przez zagraniczne filie koncernu.

Argumentem za przejęciem, a nie green-field była chęć szybkiego wejścia na rynek polski, a także możliwość wejścia w posiadanie wartościowych aktywów przejmowanej firmy. Filia obejmuje cały łańcuch wartości. Motywy podjętej BIZ leżały po stronie rynkowej i kosztowej. Przejęcie było poprzedzone eksportem na rynek polski oraz zawiązaniem joint venture.

Ocena rezultatów filii wypada pomyślnie pod względem wydajności i konkurencyjności oraz jakości współpracy na linii filia–centrala. Według kierownictwa filii stopień jej samodzielności jest właściwy.

Przypadek 5

Następna rozpatrywana filia powstała w 1992 roku w dość nietypowej branży maszyn i urządzeń dla przemysłu szklarskiego. W strukturze kierunków sprzedaży wystąpiła tendencja wzrostu znaczenia sprzedaży na rynek krajowy, co było związane z uruchomieniem w Polsce innych filii tej samej matki, które stały się odbiorcami wyrobów analizowanej jednostki. Struktura źródeł zaopatrzenia była w badanym okresie stabilna.

Za wyborem formy green-field przemawiały możliwość swobodnego wyboru lokalizacji oraz spodziewane niższe koszty produkcji w nowym obiekcie aniżeli w przypadku przejęcia firmy. Filia stanowi część szerszego łańcucha wartości firmy-matki. Podstawowym motywem podjęcia inwestycji były niższe koszty siły roboczej, których udział w kosztach całkowitych jest w przypadku tej działalności wysoki.

Ocena rezultatów działania filii wypada bardzo wysoko pod wszystkimi rozpatrywanymi względami. Kierownictwo filii uważa także, że stopień samodzielności filii jest właściwy.

Przypadek 6

Szósty przypadek to inwestycja firmy niemieckiej w branży wyrobów czekoladowych. Pod względem wartości nakładu była to największa inwestycja spośród analizowanych w tym opracowaniu.

W badanym okresie wzrosła rola sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem. Zwiększył się także udział zaopatrzenia krajowego. Wybrano inwestycję typu green-field ze względu na spodziewane niższe koszty produkcji w nowym obiekcie oraz ze względu na możliwość swobodnego wyboru lokalizacji. Filia obejmuje cały łańcuch wartości. Za podjęciem BIZ w zbliżonym stopniu przemawiały motywy kosztowe i rynkowe. Utworzenie filii w Polsce było poprzedzone eksportem wyrobów firmy macierzystej na rynek polski.

Rezultaty inwestycji są zazwyczaj oceniane pozytywnie, choć należy zwrócić uwagę na pogarszanie się tych ocen w miarę upływu czasu. Kierownictwo filii uważa, że stopień jego samodzielności był zbyt wysoki.

Przypadek 7

Ostatni rozpatrywany przypadek to filia, która powstała w 1991 roku jako inwestycja firmy duńskiej w branży rur i kształtek z tworzyw sztucznych. W strukturze kierunkowej sprzedaży filii nie następowały zmiany – sprzedaż na rynku polskim zdecydowanie dominowała nad sprzedażą na eksport. Struktura źródeł zaopatrzenia zmieniła się na rzecz wzrostu znaczenia zaopatrzenia z importu.

Inwestycja miała formę przejęcia. Zadecydowała o tym możliwość szybszego wejścia na rynek oraz możliwość wejścia w posiadanie wartościowych aktywów przejmowanej firmy. Filia obejmuje prawie kompletny łańcuch wartości dodanej.

Podstawowy motyw podjęcia BIZ miał charakter rynkowy. Utworzenie filii w Polsce nie było poprzedzone innymi formami współpracy z rynkiem polskim.

W opinii kierownictwa filii rezultaty inwestycji oceniane są bardzo wysoko. Kierownictwo uważa też, że z jego punktu widzenia stopień samodzielności filii jest właściwy.

Tabela 1. Zbiorcza charakterystyka przypadków

Cecha	Przypadek						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Produkt (grupa produktów)	Odzież	Sprzęt oświetleniowy	Odzież lekka	Instrum. chirurg. i stomatol.	Maszyny i urządz. dla przemysłu szklarsk.	Wyroby czekolad.	Rury i kształtki z tworzyw sztucz.
2. Założenie (rok)	1991	1991	1992	1992	1992	1995	1991
3. Nakład inwestycyjny (początkowy) w mln USD	0,2	23,0	3,6	3,4	7,0	29,0	6,0
4. Struktura sprzedaży na początku istnienia (%)							
- kraj	5	*	35	35	10	100	90
- eksport	95	*	65	65	90	0	10
5. Struktura sprzedaży obecna (%)							
- kraj	40	27	20	71	35	85	90
- eksport	60	73	80	29	65	15	10
6. Źródło zaopatrzenia na początku (%)							
- rynek krajowy	10		20	85	95	30	80
- import	90		80	15	5	70	20
7. Źródło zaopatrzenia obecnie (%)							
- rynek krajowy	10	28	10	55	90	50	50
- import	90	72	90	45	10	50	50
8. Kraj inwestora	Włochy	Holandia	Niemcy	Niemcy	Niemcy	Niemcy	Dania
9. Sposób wejścia	G	P	P	P	G	G	P

G – green-field, P – przejęcie

* brak danych

Analiza porównawcza przypadków

Motywy BIZ

Tylko jedna z sześciu filii, które odpowiedziały na pytanie dotyczące motywów może być jednoznacznie zakwalifikowana do kategorii firm zorientowanych na

zdobywanie rynków (market seekers). Również tylko jedna była przykładem firm zorientowanych na poprawę efektywności. Cztery firmy przywiązywały jednakową wagę zarówno czynnikom rynkowym jak i efektywnościowym. Żadna nie wskazała pozyskiwania zasobów jako bodźca podstawowego i tylko dwie oceniły ten czynnik jako mało ważny, przywiązując jednocześnie duże znaczenie do motywu rynkowego i efektywnościowego.

Sposoby wejścia i ich determinanty

We wszystkich trzech przypadkach, w których wybrana została forma green-field, zaobserwowano wysoki stopień zgodności co do motywów tej opcji. Zarówno producent czekolady, jak i odzieży uznali jako istotne niższe nakłady w przypadku inwestycji green-field niż przejścia firmy, wynikające z możliwości dopasowania skali operacji do przewidywanych potrzeb rynku. Trzecia firma, wytwarzająca maszyny dla przemysłu szklarskiego, uznała ten czynnik jako mało ważny. Chęć uniknięcia trudności związanych z odziedziczeniem problemów przejmowanej firmy oraz ryzyka przepłacenia występującego przy przejściu, była wymieniona jako motyw ważny przez wszystkie trzy firmy. Kolejne czynniki: możliwość swobodnego wyboru lokalizacji inwestycji green-field oraz spodziewane niższe koszty produkcji w nowym obiekcie niż w przypadku przejścia firmy zostały również uznane za istotne.

Wszystkie trzy firmy oceniły także jako mało znaczące preferencje dla inwestycji typu green-field w ustawodawstwie polskim oraz brak na polskim rynku przedsiębiorstw nadających się do przejścia. Znaczenie pierwszego czynnika było mało istotne, ponieważ nie powstały do tej pory kompleksowe przepisy faworyzujące ten typ inwestowania. Nikłe znaczenie czynnika drugiego można przypisać nie tyle rzeczywistemu deficytowi firm nadających się do przejścia, co głębokiemu początkowemu przekonaniu o wyższości rozwiązań typu green-field na rynku polskim.

Najważniejszym motywem we wszystkich czterech przypadkach wyboru przejścia jako formy wejścia na rynek polski był czynnik skrócenia czasu tego wejścia. Z wyjątkiem firmy wytwarzającej sprzęt oświetleniowy, pozostałe trzy oceniły jako dość ważną perspektywę przejścia wartościowych aktywów miejscowej firmy, takich jak marki, sieci dystrybucji i udziały w rynku. Firma produkująca wyroby z tworzyw sztucznych wymieniła również dążenie do uniknięcia kulturowych, prawnych i zarządczych problemów związanych z inwestycją green-field, lecz znaczenie tego czynnika było niewielkie. Zatem dwa dominujące motywy przy wyborze przejścia jako formy wejścia na rynek polski, czyli czynnik czasu oraz możliwość przejścia wartościowych aktywów, były całkiem odmienne od tych skłaniających do preferowania inwestycji typu green-field.

Forma wejścia a wyniki firmy

Pierwszym komponentem wpływającym na wyniki firmy był poziom wydajności postrzeganej przez zarząd. Spodziewać się było można, iż przy wyborze inwe-

stycji green-field, wydajność powinna była wzrosnąć pod koniec badanego okresu. Zaskakująco wystąpiło to tylko w jednym przypadku firmy z przemysłu szklarskiego. W dwóch innych przypadkach wydajność spadła z wysokiego do niskiego poziomu notowanego obecnie.

Spadek wydajności nie wywołał jednakże negatywnego wpływu na poziom konkurencyjności produktów wytwarzanych przez firmy. Producent czekolady wykazywał niezmienny wysoki poziom konkurencyjności, podczas gdy (włoski) producent odzieży oceniał ją stale jako zadowalającą. Wyjaśnienie tego paradoksu może tkwić w tym, iż konkurencyjność produktów badanych firm mogła wynikać bardziej z ich właściwości oraz zgodności z potrzebami nabywców niż z wyraźnej przewagi kosztowej.

Następny czynnik odnosił się do nowoczesności produktów firmy. W tym kontekście oceny były przez cały badany okres wysokie, zarówno jeżeli chodzi o produkcję czekolady, jak i odzieży. Pojawiła się wówczas przesłanka do poszukiwania korelacji z czynnikiem konkurencyjności. Z drugiej jednak strony, w firmie z przemysłu szklarskiego zanotowano wzrost konkurencyjności produktów przy jednoczesnej wyłącznie zadowalającej ocenie ich nowoczesności.

Kluczowym determinantem wyników firmy jest niewątpliwie zyskowość. Zagraniczny inwestor wkraczając na rynek polski poprzez inwestycje typu green-field będzie przeważnie oczekiwał wzrostu tego wskaźnika wraz z upływem czasu. Jednakże ów wzrost został osiągnięty tylko w przypadku firmy wytwarzającej maszyny dla przemysłu szklarskiego. Pozostałe dwie firmy wykazały spadek zyskowości: producent czekolady z dobrego do zadowalającego poziomu, natomiast firma odzieżowa z dobrego do niskiego. Pokrywa się to ze zmianami w wydajności oraz wnioskami dotyczącymi kosztów, które wzrosły w firmach deklarujących spadki zyskowości oraz zmniejszyły się w przypadku producenta z przemysłu szklarskiego, który zanotował wzrost wydajności. Warto przy okazji zauważyć, iż spadki zyskowości nie wpłynęły na ocenę konkurencyjności produktów, co może oznaczać, iż produkty owe zawdzięczały swoją konkurencyjność rzeczywiście czynnikom poza-kosztowym. Jedna firma, która wkroczyła poprzez inwestycje green-field i która odnotowała znaczny wzrost zyskowości, jednocześnie wykazała się umiarkowanym wzrostem konkurencyjności swych produktów. We wszystkich trzech przypadkach na zmiany w zyskowości nie miał wpływu czynnik nowoczesności ich produktów.

Ocena wzrostu i ekspansji firm zmieniła się z zadowalającej na dobrą tylko w przypadku producenta z przemysłu szklarskiego. Zmiana ta współgrała z coraz lepszymi ocenami wszystkich pozostałych czynników wpływających na wyniki firm. W przypadku pozostałych dwóch przedsiębiorstw zaobserwowano gwałtownie spadające oceny wzrostu i ekspansji, które wzmacniały negatywny trend w ich wydajności i zyskowości.

Ostatnim składnikiem wpływającym na wyniki firm była ocena charakteru współpracy przedsiębiorstw macierzystych z ich filiami w Polsce. Na początku

działalności wszystkich trzech filii na rynku polskim współpraca była oceniana jako zadowolająca lub dobra. Następnie uległa ona poprawie w przypadku firmy z przemysłu szklarskiego i pogorszyła się w dwóch pozostałych firmach. Można tę tendencję powiązać z oceną niezależności filii w Polsce z punktu widzenia ich zarządów. Tam gdzie współpraca między filią a przedsiębiorstwem macierzystym poprawiła się, autonomia filii była oceniana jako właściwa. Natomiast gdy współpraca owa pogarszała się, samodzielność filii uznano za zbyt niską (w przypadku firmy odzieżowej) lub zbyt wysoką (jak w przypadku producenta czekolady). Można to interpretować jako wynik braku zainteresowania centrali (przedsiębiorstwa macierzystego) oraz niedostatecznego wsparcia z jej strony, co łącznie mogło przyczynić się to pogorszenia się wyników firmy odzieżowej. Z drugiej strony, przypadek producenta czekolady wydaje się wskazywać, że również zbyt duża kontrola centrali może analogicznie prowadzić do gorszych wyników.

W badanym okresie, we wszystkich czterech firmach, które wybrały przejście jako formę wejścia na rynek polski, wzrosła wydajność. W przypadku firmy zajmującej się produkcją sprzętu oświetleniowego wzrost ten był umiarkowany: w punkcie wyjścia ocena była mierna, w punkcie końcowym badania zadowolająca. Konkurencyjność produktów w dwóch przypadkach pozostała na niezmiennym, wysokim poziomie. U producenta oświetlenia natomiast konkurencyjność poprawiła się z niskiego do dobrego poziomu, a u niemieckiego producenta koszul pozostała na zadowolającym poziomie. Nowoczesność produktów wzrosła w niewielkim stopniu u producenta wyrobów z tworzyw sztucznych i w większym stopniu u producenta sprzętu oświetleniowego. W dwóch pozostałych firmach nowoczesność produktów pozostała niezmienną na zadowolającym poziomie. Również w dwóch przypadkach pojawiła się całkowita zbieżność między ewolucją konkurencyjności i nowoczesności produktów. Owa zbieżność, nieco mniej wyrazista, wystąpiła także w dwóch pozostałych przypadkach. W firmie z branży tworzyw sztucznych konkurencyjność była niezmiennie na najwyższym ocenianym poziomie, natomiast nowoczesność produktów miała nieco gorszy, gdyż tylko zadowolający poziom wyjściowy. Producent sprzętu medycznego wykazywał niezmienny, zadowolający poziom nowoczesności swoich produktów i stale lepszy poziom ogólnej ich konkurencyjności.

Zyskowność spadła tylko w firmie wytwarzającej koszule. W przypadku producenta instrumentów medycznych pozostała niezmienną na zadowolającym poziomie. W firmie wytwarzającej wyroby z tworzyw sztucznych oraz firmie produkującej sprzęt oświetleniowy zyskowność wzrosła: w pierwszym przypadku ze średniego do dobrego poziomu, w drugim z miernego do poziomu zadowolającego.

Wzrost i ekspansja firmy uzyskały niezmiennie wysoką ocenę w przypadku producentów wyrobów z tworzyw sztucznych oraz sprzętu oświetleniowego. Ocena producenta instrumentów medycznych zmieniła się z miernej na zadowolającą natomiast producent koszul ocenił wzrost i ekspansję na najniższym poziomie zarówno na początku jak i na końcu badanego okresu. Jeżeli chodzi o współpracę

firmy z jej zagraniczną centralą (przedsiębiorstwem macierzystym), to ocena producentów instrumentów medycznych oraz sprzętu oświetleniowego wzrosła z zadowolającej do dobrej, podczas gdy u producenta wyrobów z tworzyw sztucznych pozostawała na zadowolającym poziomie. Jedynie w przypadku firmy szyjącej koszule ocena uległa pogorszeniu i to z zadowolającego tylko punktu wyjściowego.

Forma wejścia i profil firmy

Pierwsza grupa czynników charakteryzujących profil firmy obejmuje strukturę sprzedaży z podziałem na rynek krajowy oraz eksport. W okresie wejścia na rynek polski dwie z firm deklarujących wybór inwestycji typu green-field wykazywały znaczną przewagę sprzedaży na eksport, natomiast trzecia firma (producent czekolady) kierowała większą część sprzedaży na rynek krajowy. Pod koniec badanego okresu proporcje te zostały nieco zmodyfikowane w odwrotnym kierunku, tzn. w firmach nastawionych na eksport nastąpiło przesunięcie sprzedaży na rynek krajowy, a w firmie ukierunkowanej na sprzedaż krajową pojawił się eksport.

W przypadku struktury zaopatrzenia początkowo wyraźne preferencje dla importu widoczne były u producenta odzieży i, w mniejszym zakresie, u producenta czekolady. Ze względu na specyfikę branży producent maszyn dla przemysłu szklarskiego korzystał głównie z dostawców krajowych. Pod koniec badanego okresu struktura zaopatrzenia u producenta odzieży nie uległa zmianie. Producent czekolady natomiast rozwinął współpracę z dostawcami lokalnymi ograniczając zaopatrzenie z importu do 50%, a firma z branży maszyn dla przemysłu szklarskiego minimalnie powiększyła swój niewielki udział importu. W sumie zaobserwowane zmiany nie były znaczne i ich charakter był raczej uwarunkowany specyfiką przemysłu lub wręcz samej firmy.

Silne preferencje dla eksportu oraz importu zaopatrzeniowego w przypadku producenta odzieży można w pewnym stopniu wyjaśnić przez fakt traktowania działalności firmy na rynku polskim jako jedynie ogniwa szerszego łańcucha wartości dodanej przedsiębiorstwa macierzystego. Porównywalne dane dla producenta z przemysłu szklarskiego nie były dostępne. Producent czekolady traktował swoje działania jako obejmujące kompletny lub prawie kompletny łańcuch wartości dodanej i dlatego też z tego punktu widzenia logiczna była strategia koncentracji sprzedaży na rynku krajowym. Co więcej, przed transferem owego łańcucha przez inwestycję green-field, rynek polski był zaopatrywany poprzez eksport.

Struktura sprzedaży w przekroju rynek krajowy–eksport w firmach, które wybrały przejście jako sposób wejścia na rynek polski, była dość zróżnicowana. Dane producenta sprzętu oświetleniowego były niekompletne w tym zakresie. Producenci koszul oraz instrumentów medycznych preferowali na początku eksport (65% sprzedaży), a producent wyrobów z tworzyw sztucznych w jeszcze większym stopniu (90%) rynek krajowy. Stan aktualny cechuje zwiększona koncentracja na rynkach eksportowych w przypadku firmy odzieżowej, zmiana orientacji na

rynek krajowy (71%) firmy wytwarzającej sprzęt medyczny oraz niezmienną strukturą sprzedaży w firmie z branży tworzyw sztucznych.

Struktura zaopatrzenia we wszystkich trzech przypadkach oparta była w coraz większym stopniu na imporcie. Owo oparcie wzrosło z 80% do 90% w firmie odzieżowej, z 15% do 45% w firmie wytwarzającej instrumenty medyczne oraz z 20% do 50% w firmie produkującej wyroby z tworzyw sztucznych. Wraz z częściowymi danymi dla firmy produkującej sprzęt oświetleniowy, która także preferowała import (72% zaopatrzenia), można przyjąć, iż przejęcia wywoływały zwiększoną skłonność do korzystania z zaopatrzenia z importu.

Udział w łańcuchu wartości dodanej przedsiębiorstwa macierzystego widoczny był tylko w przypadku firmy produkującej sprzęt oświetleniowy. Wszystkie pozostałe firmy sprawowały samodzielnie kontrolę nad całym lub prawie całym łańcuchem wartości dodanej. Dodatkowo wszystkie, z wyjątkiem producenta wyrobów z tworzyw sztucznych, wskazały, iż etapem poprzedzającym podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich na rynku polskim był eksport. Firma wytwarzająca instrumenty medyczne wymieniła jako etap wcześniejszy dodatkowo utworzenie spółki typu joint venture. Starając się spojrzeć całościowo trudno jest jednak uchwycić jednolity trend lub dominujące relacje między strukturą sprzedaży (rynek krajowy–eksport) i strukturą zaopatrzenia (dostawcy krajowi–dostawcy zagraniczni) z jednej strony a koncepcją kompletności łańcucha wartości dodanej oraz poprzednich form obecności na rynku polskim, z drugiej.

Motywy i formy BIZ

Na podstawie bieżącej, ograniczonej liczby studiów przypadku niezwykle trudno jest ustalić w sposób nie budzący zastrzeżeń związek między motywami podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich i formami ich realizacji (poprzez inwestycje green-field lub przejęcia). Zarysować jednak można dwie charakterystyczne tendencje. W dwóch na trzy analizowane przypadki inwestycji green-field (odpowiednie dane dla trzeciego przypadku okazały się niedostępne) podkreślano dużą wagę przypisywaną czynnikom zorientowanym na rynek (market-seeking) i zdefiniowanym jako zdobycie nowych rynków, a następnie ich utrzymanie i rozszerzenie, jak również obejście barier celnych. Tendencję drugą tworzą motywy efektywnościowe, tzn. niższe koszty produkcji i transportu, korzyści skali oraz niższe płace. Producent czekolady wymienia dodatkowo w tej grupie obronę zagrożonej, dotychczasowej pozycji konkurencyjnej oraz stworzenie taniego i pewnego zaplecza surowcowego, lecz czynniki te oceniane są jako mało znaczące.

Jedynym wspólnym motywem wśród firm, które wybrały przejęcie, były niższe koszty (zdefiniowane jak wyżej). Trzy firmy przypisały temu czynnikowi duże znaczenie i tylko producent wyrobów z tworzyw sztucznych znaczenie małe. Drugim minimalnie mniej jednolitym czynnikiem było nastawienie ofensywne przejawiające się w dążeniu do rozbudowy i polepszenia pozycji rynkowej, co zakwalifi-

kować można było do kategorii motywów zorientowanych na rynek. Inne czynniki jak stworzenie bazy surowcowej lub obrona pozycji konkurencyjnej, wydawały się incydentalne.

Łączne podsumowanie wskazuje w ramach istniejącej sytuacji i warunków specyficznych dla rynku polskiego na to, iż inwestycje green-field jako forma wejścia okazały się bardziej odpowiednie dla firm zorientowanych na czynniki rynkowe i jednocześnie przywiązujące dużą wagę do obniżki kosztów. Natomiast przejęcie jako forma wejścia występowało wtedy, gdy inwestor był bardziej skłonny do zachowań ofensywnych oraz rozbudowy swej pozycji konkurencyjnej przy jednocześnie zwracaniu uwagi na potrzebę obniżania kosztów.

Dyskusja i hipotezy

Wnioski dotyczące motywów BIZ są tylko częściowo zbieżne z wcześniejszymi badaniami empirycznymi przytoczonymi w przeglądzie literatury, gdzie czynnikom rynkowym przypisywano większe znaczenie niż efektywnościowym. Jednakże wnioski te są spójne z obserwacjami i oczekiwaniami, które znajdują się w opisowych i analitycznych pozycjach literatury dotyczącej motywów BIZ w Europie Środkowo-Wschodniej, gdzie na korzyści kosztowe i atrakcyjność rynków danego regionu wskazuje się z podobną częstotliwością (np. Hardy, 1994). Prawie całkowity brak motywów zorientowanych na zasoby może być przynajmniej w części wyjaśniony przez przyjęty w badaniu dobór firm (wybrane zostały wyłącznie firmy z sektora przetwórczego). Wprowadzenie przedsiębiorstw np. z sektora surowcowego prawdopodobnie doprowadziłoby do odmiennych wniosków w tym zakresie. Oczywiście staje się zatem potrzeba dalszych badań empirycznych, opartych na większych próbach filii zagranicznych i bardziej zorientowanych na motywy podejmowania BIZ w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Wymieniona na początku klasyfikacja motywów według J.H. Dunninga mogłaby stanowić dla owych badań pożyteczną płaszczyznę odniesienia.

W wyniku analizy zależności między inwestycjami typu green-field i przejęciami a ich determinantami zidentyfikowano następujące tendencje. Otóż wybór wejścia na rynek polski w formie inwestycji green-field był o wiele bardziej zdezeterminowany i jednorodny niż w przypadku firm, które wybrały formę przejęcia. Firmy wybierające inwestycje green-field wskazywały na cztery grupy bodźców:

- niższe początkowe nakłady inwestycyjne wynikające z lepszego dopasowania skali operacji do potrzeb lokalnego rynku
- unikanie problemów związanych z przejętymi przedsiębiorstwami włącznie z ryzykiem przepłacenia za przejmowane aktywa

- swoboda wyboru lokalizacji inwestycji
 - spodziewane niższe koszty produkcji
- Do ogólnych przesłanek podejmowania BIZ w formie inwestycji green-field zaliczyć można:

- czynniki zorientowane na rynek: dostęp do nowych rynków, a następnie ich utrzymanie i rozszerzenie
- czynniki efektywnościowe, głównie obniżanie kosztów

Można przyjąć, iż inwestycje green-field stanowiły formę wejścia na rynki zagraniczne bardziej odpowiadającą kategorii firm sklasyfikowanych przez J.H.Dunninga (1993 oraz 1998) jako zorientowanych na zdobywanie rynków.

Podstawowym problemem w analizie czynników wpływających na przejścia była ich zmienność. Wśród wielu motywów BIZ tylko dwa były wspólne: dążenie do obniżki kosztów oraz ofensywna ekspansja połączona z polepszaniem pozycji rynkowej. Motywy te wzmacniały dwa podstawowe determinanty wejścia na rynki zagraniczne w formie przejścia: szybkość wejścia oraz przejście wartościowych aktywów (marek, sieci dystrybucji oraz udziałów w rynku). Ujmując to sumarycznie można stwierdzić, iż przejścia okazały się najbardziej odpowiednie dla firm zorientowanych na zdobywanie rynków oraz pozyskiwanie zasobów, z większą uwagą przywiązywaną do czynnika drugiego.

Analiza syntetycznego miernika wyników firmy prowadzi do wniosku, iż inwestycje green-field nie dawały pewności sukcesu na rynku polskim. Jest to w znacznej mierze sprzeczne z wnioskami badań Woodcocka, Beamischa i Makino (1994), według których inwestycje green-field powinny prowadzić do lepszych wyników niż przejścia. W firmach funkcjonujących na rynku polskim, które wybrały inwestycje green-field, tylko w jednym na trzy opisane przypadki prawie wszystkie wyniki firmy były lepsze na koniec badanego okresu. Ten jeden przypadek wystąpił w sektorze dóbr inwestycyjnych (maszyny dla przemysłu szklarskiego). Pozostałe dwa przypadki, w których wyniki firm uległy pogorszeniu, wystąpiły w sektorze dóbr konsumpcyjnych. Jednakże efektywność formy inwestycji green-field wydaje się być nie tyle powiązana z określonym sektorem gospodarki, co ze zmianami w zewnętrznym otoczeniu owego sektora.

Natomiast ogólny wpływ formy przejścia na wyniki firm jawi się jako całkiem korzystny. Według kryterium oceny wyników firmy, przejścia okazały się niewątpliwie lepsze od inwestycji typu green-field. Pogorszenie się wyników zanotowano tylko w przypadku firmy szyjącej koszule. Możliwym tego wyjaśnieniem jest często spotykana praktyka filii zagranicznych polegająca na nadmiernym, z punktu widzenia interesów filii, transferze zysków zagranicę. Może to prowadzić do niższej rentowności, gorszej współpracy niezadowolonej filii z jej przedsiębiorstwem macierzystym i w efekcie końcowym do stagnacji sprzedaży. Dalszą tego oznaką jest niska ocena stopnia samodzielności filii, która odzwierciedla wysoki stopień centralizacji i kontroli na szczeblu centrali. W pozostałych trzech przypadkach wy-

korzystania formy przejścia stopień samodzielności filii został oceniony jako właściwy.

Trudności pojawiły się przy badaniu związków między dwiema rozpatrywanymi formami BIZ a profilem firm. Struktura sprzedaży ukierunkowana na rynki eksportowe towarzyszyła inwestycjom typu green-field. Wraz ze zdobyciem doświadczenia w funkcjonowaniu na rynku polskim nastąpiło pewne przesunięcie sprzedaży zmniejszające udział eksportu. Przejęcia natomiast stymulowały ewolucję od dominacji eksportu na początku badanego okresu do znacznego udziału sprzedaży lokalnej obecnie. Podsumowując można stwierdzić, iż obydwie formy BIZ wywoływały zmianę struktury sprzedaży, przy czym inwestycje green-field pozostawały bardziej zorientowane na eksport.

W kontekście struktury zaopatrzenia, przejęcia wyraźnie preferowały import. Tendencja ta umocniła się pod koniec badanego okresu. Skłonność do importu zaopatrzeniowego zaobserwowano także w przypadku inwestycji green-field, lecz była ona znacznie mniejsza z pojawiającą się kontr-tendencją pod koniec badania.

Zależności między analizowanymi formami BIZ a kompletnością łańcucha wartości dodanej jak również wcześniejszymi formami obecności na rynku polskim, były dość złożone i niejednoznaczne. Dla inwestycji green-field istniał związek w kontekście relacji między strukturą sprzedaży a łańcuchem wartości dodanej, tzn. większa orientacja eksportowa wskazywała na częściowy udział filii w łańcuchu wartości dodanej przedsiębiorstwa macierzystego. Tendencja wybierania inwestycji green-field przez firmy zorientowane na rynek wydawała się zaprzeczać tezie Dunninga (1993, s.59), iż owe firmy transferowały do swych zagranicznych jednostek kompletny łańcuch wartości dodanej. Na rynku polskim to raczej przejęcia stanowiły tę formę BIZ, która była kojarzona z całkowitą kontrolą łańcucha wartości dodanej oraz wykorzystaniem eksportu jako formy poprzedzającej BIZ.

Całość wniosków, relacji i powiązań wyżej opisanych uzasadnia postawienie następujących hipotez badawczych wymagających szczegółowej weryfikacji i wyznaczających pole dla dalszych badań nad inwestycjami zagranicznymi w Polsce:

- H1: Główne motywy podejmowania BIZ mieszczą się w obszarze orientacji rynkowej i efektywnościowej.
- H2: Czynniki określające wybór inwestycji typu green-field są bardziej jednoznaczne niż te przesądzające o wyborze formy przejęcia.
- H3: Inwestycje typu green-field są najczęściej wybierane przez firmy zorientowane na zdobywanie rynków.
- H4: Firmy zorientowane na pozyskiwanie zasobów w stopniu większym niż pozostałe kategorie inwestorów preferują przejęcia jako formę wkraczania na obce rynki.
- H5: Przejęcia prowadzą do lepszych wyników niż inwestycje typu green-field.
- H6: Inwestycje typu green-field wykazują większą orientację eksportową niż przejęcia.

- H7: Import zaopatrzeniowy występuje w większym zakresie w firmach powstałych w wyniku przejęć niż poprzez inwestycje typu green-field.
- H8: Brak jest zauważalnej korelacji między formą BIZ a zakresem kontroli przez filie łańcucha wartości dodanej.

Wnioski i kierunki dalszych badań

Analiza siedmiu badanych przypadków filii zagranicznych działających na rynku polskim pozwala na wysnucie szeregu istotnych wniosków co do motywów i sposobów ich utworzenia oraz efektów ich działalności. Badane filie, chociaż zlokalizowane w jednym regionie Polski, reprezentują szerokie spektrum branż przemysłu, obejmując tak zróżnicowane dziedziny jak produkcja odzieży, instrumentów medycznych i urządzeń dla przemysłu szklarskiego. Trzy spośród badanych firm zostały utworzone jako inwestycje green-field, a pozostałe cztery w drodze przejęcia istniejących przedsiębiorstw. Większość z badanych firm wkroczyła na rynek polski zarówno poszukując nowych rynków zbytu (market seekers), jak i starając się poprawić swoją efektywność (efficiency seekers). Żadna z firm nie była motywowana wyłącznie lub głównie pozyskiwaniem zasobów (resource seeking).

Determinanty wyboru inwestycji green-field były dość jednorodne w przekroju firm, które tę formę wybrały, podczas gdy motywy wyboru przejęcia (acquisition) znacznie się różniły. Analiza zależności między formą inwestycji i wielowymiarową kategorią efektywności działania firmy wykazała, że wbrew poprzednim badaniom, inwestycja green-field wcale nie prowadzi do wyższej efektywności w porównaniu z przejęciem (inwestycją typu acquisition). W rzeczywistości, ten drugi typ inwestycji wykazywał tendencję do wyższej efektywności. Z drugiej jednak strony, inwestycje green-field okazały się bardziej zorientowane na eksport i w mniejszym stopniu zależne od importu zaopatrzeniowego niż przejęcia.

Zależności pomiędzy formą inwestycji i rolą filii w tworzeniu łańcucha wartości dodanej oraz pomiędzy formą inwestycji i poprzednimi formami obecności inwestora na rynku polskim, okazały się dość złożone i nie zawsze czytelne. Jedyna wyraźna zależność sprowadza się do tego, że przejęcia wydają się być formą inwestycji związaną z kontrolą nad całym łańcuchem wartości dodanej oraz z eksportem jako formą wcześniejszej obecności na rynku polskim.

Ze względu na niewielkie rozmiary próby badawczej i wynikający z tego brak możliwości zastosowania metod statystycznych w analizie zebranych danych, obecne badanie pozwala jedynie wstępnie zidentyfikować istotne zależności między opisanymi zmiennymi oraz sformułować hipotezy badawcze odnoszące się do kierunku i siły owych zależności. Hipotezy te powinny z kolei pomóc w określeniu

kierunków dalszych badań. Badania te powinny być oparte na większej i bardziej reprezentatywnej próbie firm, pozwalającej na wykorzystanie metod statystycznych i sformułowanie bardziej miarodajnych wniosków. Przeprowadzone badanie dostarcza także istotnych wskazówek dla przygotowania nowych scenariuszy oraz instrumentów, które posłużą do lepszego rozpoznania motywów i form podejmowania inwestycji zagranicznych w Polsce i w szerszym zakresie, w Europie Środkowo-Wschodniej.

LITERATURA

1. Ali, S. & Mirza, H. (1996). Market-Entry Strategies in Poland. In J. Nowak (Ed.), *Marketing in Central and Eastern Europe*. New York, NY: The Haworth Press, pp. 43-62.
2. Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998). International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 41(1), pp. 7-26.
3. Behrman, J.N. (1972). *The Role of International Companies in Latin America: Autos and Petrochemicals*. Lexington, MA: Lexington Books.
4. Boddewyn, J.J. (1985). Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note. *Management International Review*, Vol. 25(1), pp. 57-65.
5. Bruning, E.R., Turtle, H.J. & Buhr, K. (1997). Characterizing Mode of Entry for Canadian Foreign Direct Investment into the United States: 1980-1989. *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 7(3/4), pp. 56-80.
6. Buckley, P. J. (1993). Contemporary Theories of International Direct Investment. *Revue Economic*, Vol. 44(4), pp. 725-736.
7. Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29(3), pp. 539-562.
8. Caves, R.E. & Mehra, S. (1986). Entry of Foreign Multinationals into US Manufacturing Industries. In M. Porter (Ed.) *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
9. Dunning, J.H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11(1), pp. 9-31.
10. Dunning, J.H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.
11. Dunning, J.H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(1), pp. 1-31.
12. Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Harlow, Essex: Addison-Wesley Publication Company.
13. Dunning, J.H. & Rojec, M. (1993). Foreign Privatization in Central and Eastern Europe. Ljubljana, Slovenia: Central and Eastern European Privatization Network.
14. Dunning, J.H. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, Vol. 29(1), pp. 45-66.
15. Durka B. (Ed.), (2002). *Inwestycje zagraniczne w Polsce*. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa.
16. Eisenhardt K. M., (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), pp.532-550.

17. Fahy, J., Shipley, D., Egan, C. & Neale, B. (1998). Motives and Experiences of International Joint Venture Partners in Hungary. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13(2), pp. 155-165.
18. Gorg, H. (2000). Analysing Foreign Market Entry – The Choice between Greenfield Investment and Acquisitions. *Journal of Economic Studies*, Vol. 27(3), pp. 165-181.
19. Hardy, J. (1994). Eastern Promise? Foreign Investment in Poland. *European Business Review*, Vol. 94(5), pp. 28-37.
20. Hennart, J.-F. & Park, Y.-R. (1993). Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, Vol. 39(9), pp. 1054-1070.
21. Hennart, J.-F. (2001). Theories of the Multinational Enterprise. In A. Rugman & T. Brewer (Eds.), *Oxford Handbook of International Business*, Oxford: Oxford University Press, Chapter 5.
22. Huberman A. M. & Miles M. (1994), Data Management and Analysis Method. In N. Denzin & Y. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
23. Hussain, Q., Ali, S. & Nowak, J. (2001). Foreign Market Strategies of European and United States Transnational Management-Consulting Firms in South East Asia: The Case of Thailand. *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 7(1), pp. 49-73.
24. Jermakowicz, W.W. & Bellas, C.J. (1997). Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: 1988-1993. *International Journal of Commerce & Management*, Vol. 7(2), pp. 33-55.
25. Kim, W.C. & P. Hwang (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23(1), pp. 29-35.
26. Kim, S.H. & Kim, S. (1993). Motives for Japanese direct investment in the United States. *Multinational Business Review*, Vol. 1(1), pp. 66-72.
27. Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(3), pp. 411-432.
28. Kopeć U., (2002). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce światowej i w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. In Durka B. (Ed.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce*. Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa.
29. Meyer, K. & Estrin, S. (1998). Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition, and Brownfield. Working Paper No. 18. Copenhagen: Centre for East European Studies, Copenhagen Business School.
30. Meyer, K. & Estrin, S. (2001). Brownfield Entry into Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32(3), pp. 575-584.
31. National Bank of Poland, (2003), *Poland: Balance of Payments, Transaction Based*. Warsaw.
32. Nitsch, D., Beamish, P. & Makino, S. (1996). Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe. *Management International Review*, Vol. 36(1), pp. 27-35.
33. Osland, G.E., Taylor R.C. & Zou Shaoming (2001). Selecting International Modes of Entry and Expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19(3), pp. 153-162.
34. PAIZ (2003), *FDI in Poland*, Warsaw: Polish Agency for Foreign Investment.
35. Przystupa J., (2002). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce według danych NBP. In Durka B. (Ed.), *Inwestycje zagraniczne w Polsce*. Warszawa: Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego.
36. Ragin C. C. (1994). *Constructing Social Research*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
37. Stake R. (1994). Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
38. Tatoglu, E. & Glaister, K.W. (1998). Western MNCs' FDI in Turkey: An Analysis of Location Specific Factors. *Management International Review*, Vol. 38(2), pp. 133-159.
39. Woodcock, C.P., Beamish, P.W. & Makino (1994). Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25(2), pp. 253-273.
40. Yin R. (1993). *Applications of Case Study Research*. Newbury Park, CA, Sage.
41. Zejan, M.C. (1990) New Venture or Acquisitions: The Choice of Swedish Multinational Enterprises. *The Journal of Industrial Economics*, March, pp. 349-355.