

Polskie inwestycje za granicą – pomoc państwa?

Wsparcie internacjonalizacji a polityka przemysłowa

Co do zasady alokacja dóbr i czynników produkcji odbywać powinna się na rynku, a państwo ze swoimi regulacjami ma jedynie usprawniać mechanizmy rynkowe, co podyktowane jest faktem niespełnienia na realnie funkcjonujących rynkach warunków konkurencji doskonałej. Rynek i państwo są zatem komplementarnymi, nie pozbawionymi ułomności (tzw. zawodności – *failure*), mechanizmami koordynacji. Polityka przemysłowa (*industrial policy*) może być definiowana jako podejmowanie przez rządy środków w celu osiągnięcia efektów gospodarczych innych od tych, jakie miałyby miejsce, gdyby pozwolić działać tylko samym siłom rynkowym. Narzędzia takie nie muszą i w zasadzie nie powinny mieć charakteru sektorowego, ale raczej horyzontalny, a więc prowadzone winny być z myślą o różnych branżach, w sposób jak najmniej dyskryminujący. Tak definiowaną politykę przemysłową można rozumieć też w sensie szerszym, obejmując tym pojęciem również działania mające na celu promowanie podmiotów krajowych za granicą, a więc wspieranie internacjonalizacji rodzimych firm.

W dobie kryzysu, w obliczu podejmowania intensywnych działań wspomagających biznes przez wiele gospodarek, głównie tzw. wschodzących (Chiny), prowadzenie „mądrej” polityki przemysłowej w Unii Europejskiej (UE) wywołuje już coraz mniej zastrzeżeń.

Nr 134 / 2013
22'07'13

INSTYTUT ZACHODNI
im. Zygmunta
Wojciechowskiego
Instytut Naukowo-Badawczy,
Poznań

Autor:
Marta Götz

Redakcja:
Marta Götz
Radosław Grodzki
Krzysztof Malinowski

Także w Polsce rośnie świadomość co do potrzeby zastosowania nowej polityki przemysłowej – „strategicznej (...), zwiększającej zdolność przedsiębiorstw do konkurencji, a nie skoncentrowanej na osłanianiu własnej gospodarki, (...) która dotyczyć powinna w pierwszej kolejności branż o wysokiej wartości dodanej eksportu” (raport J. Hausnera). W ten sposób zarysowana nowa polityka powinna być proprzedsiębiorcza i prokonkurencyjna. Jednocześnie renesans przeżywa dyplomacja ekonomiczna, rozumiana jako wykorzystanie wpływów politycznych, jakimi cieszą się poszczególne państwa, do promocji rodzimych interesów gospodarczych na rynkach międzynarodowych. „W warunkach silniejszej rywalizacji o rynki oraz kluczowej roli państwa w awansie gospodarczym państw wschodzących, istnieje potrzeba określenia modułu wsparcia ze strony polskich władz, które w sposób wielowymiarowy wykraczać będzie poza obecnie realizowane działania promocyjne oraz doradcze” (DemosEuropa).

Pomoc dla przedsiębiorstw zamierzających dokonywać zagranicznej ekspansji, a więc wspieranie umiędzynarodowienia krajowego biznesu wydaje się bardzo dobrym przykładem współczesnej odmiany polityki przemysłowej. O ile wcześniej, mając na uwadze głównie potrzeby modernizacyjne kraju, specjalną opieką otoczono kapitał zagraniczny, oferując napływającym inwestorom szereg zachęt, o tyle teraz w interesie Polski leży wspieranie firm zamierzających przeprowadzić ekspansję za granicą (polskim bezpośrednim inwestycjom zagranicznym – BIZ). Ważne, aby polityka taka nie stawała się wyrazem odradzających nacjonalizmów czy źle pojmowanego patriotyzmu gospodarczego albo metodą rozwiązywania doraźnych problemów, ale wyznaczała ścieżkę długofalowego rozwoju kraju.

Problem pomocy państwowej przy ekspansji zagranicznej bywa podejmowany w literaturze w kontekście tworzenia tzw. narodowych czempionów. Ich powstawanie/ wspieranie ich budowy wydaje się odzwierciedlać procesy konsolidacji, stanowiące naturalną konsekwencję pogłębiania się globalizacji i wzrostu konkurencji, oraz wpisywać w pewien model biznesowy UE. Ingerencję władz publicznych w ramach aktywnej polityki przemysłowej i sprzyjanie rozwojowi narodowych czempionów uzasadniają trzy argumenty. „Za” przemawiają kwestie bezpieczeństwa, mające na celu zmniejszenie uzależnienia od dostaw z zagranicy, istnienie branż o strategicznym znaczeniu dla gospodarki, tj. tworzących miejsca pracy i o wysokiej wartości dodanej, oraz tzw. strategiczna polityka handlowa, zakładająca ingerencję w sektorach charakteryzujących się wysokimi barierami wejścia i silnymi efektami zewnętrznymi, w tym korzyściami skali (*externalities*).



Dotychczasowe doświadczenia opisane w literaturze nie pozwalają na jednoznaczną ocenę efektów prowadzenia polityki przemysłowej ukierunkowanej bezpośrednio na tworzenie narodowych czempionów, a pośrednio na ekspansję zagraniczną. Szczegóły polityki promowania zagranicznych inwestycji krajowych podmiotów – jej instrumenty, proces selekcji odpowiednich podmiotów czy ocena efektywności są nadal w literaturze naukowej słabo rozpoznane. Dotychczasowe wnioski z badań podkreślają między innymi specyfikę branżową jako czynnik przesądzający o komplementarnym lub substytucyjnym wobec krajowych przedsięwzięć charakterze inwestycji podejmowanych za granicą. Nawet badania poświęcone grupie państw rozwijających się (*emerging economies*) akcentują silne zróżnicowanie tych gospodarek, które czyni zasadnym daleko idącą krajową specjalizację i dostosowanie działań sprzyjających inwestycjom za granicą do możliwości narodowej gospodarki. Trudno zatem o wskazanie jednego wzorca właściwej polityki wspierania BIZ wpływających i wytypowanie najbardziej optymalnego rozwiązania promującego działalność rodzimych firm za granicą zarówno w zakresie polityki podatkowej, jak też wspierania narodowych czempionów.

Wcześniej dla firm z Europy Zachodniej czy USA, w warunkach dobrej koniunktury światowej, BIZ odbywały się na innych zasadach. Kraje goszczące, w tym Polska, zabiegały o ich pozyskanie jako źródła wiedzy lub kapitału czy upatrując w nich szansy na modernizację gospodarki i zapewnienie miejsc pracy. U progu drugiej dekady XXI w. polskim przedsiębiorstwom przychodzi działać w zupełnie innych okolicznościach. Polskie BIZ kierowane do Europy Zachodniej muszą funkcjonować w nowych realiach. Bardzo rzadko oferuje się im specjalne ulgi, zwolnienia i zachęty inwestycyjne. Nie powinny zatem dziwić apele o większą pomoc ze strony naszego państwa i aktywne wspieranie ekspansji polskich firm. Teoretycznie mogą one działać w otwartej, pozbawionej granic wewnętrznych Unii Europejskiej, regulowanej, ale niedyskryminującej, z dostępem do niemal wszystkich rynków. W praktyce jednak, aby skorzystać z możliwości, jakie daje wspólny rynek UE, konieczne często staje się uzyskanie wsparcia ze strony polskiej administracji. Jak argumentują inwestorzy: „promowanie (ale nie ‘wspieranie’) krajowych przedsiębiorstw jest wątkiem tak starym, jak historia gospodarki i pozostanie aktualne tak długo, jak istnieć będą rządy narodowe”.

Specyfika rozwiązań prawnych przyjmowanych w UE (np. w ramach tzw. czterech swobód) stwarza polskim podmiotom zupełnie nowe okoliczności działania. Istniejące polityki wspólnotowe modyfikują (utrudniają?) pole ekspansji. Rodzime przedsiębiorstwa muszą się do tych warunków i wymagań w przyspieszonym tempie



(„goniąc” bardziej rozwinięte gospodarki) dostosowywać. Wsparcie państwa wydaje się zatem jak najbardziej zasadne. W tradycyjnym ujęciu inwestycje, w okresie korzystnej koniunktury światowej (państwa-dawcy) i transformacji systemowej wielu państw Europy Środkowo-Wschodniej (głównie biorcy BIZ), kierowane były poprzez rozbudowane zachęty do najbardziej atrakcyjnych lokalizacji. Kraje goszczące zabiegały o zagraniczny kapitał, oferując szereg korzyści.

Obecne kryzysowe/(po)kryzysowe niestabilne uwarunkowania gospodarcze na całym świecie czynią ekspansję zagraniczną firm z naszego regionu niezwykle trudną. Teoretycznie otwarty rynek UE jest dostępny po spełnieniu szeregu wymogów, a przeżywające trudności gospodarki zachodnie coraz śміiej sięgają do instrumentów odwołujących się do patriotyzmu ekonomicznego czy wprost protekcjonizmu. Polityka przemysłowa staje się często orężem w walce z (po)kryzysowymi wyzwaniami. W tych warunkach i polska strona powinna starać się ułatwić działanie swoim firmom i nawiązywać do tej idei w odpowiedni sposób, między innymi promując ekspansję rodzimych przedsiębiorstw. Ingerencja władz publicznych wydaje się zwłaszcza w UE i szczególnie w okresie słabej koniunktury stałym elementem gry. Obecne warunki globalne kształtują zatem wyjątkowe ramy dla dokonywania BIZ przez polskie podmioty.

Istniejące opracowania dotyczące inwestycji z krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polski i ewentualnej pomocy publicznej akcentują najczęściej państwowy charakter spółek podejmujących tego typu przedsięwzięcia. Inwestycje pochodzące z Czech i Węgier są dokonywane zazwyczaj przez działających tam już inwestorów zagranicznych. W przypadku Słowenii na rozpoczęcie działalności za granicą decydują się krajowe podmioty aspirujące do miana korporacji transnarodowych. Natomiast inwestycje płynące z Polski są rezultatem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa duże, z reguły z kapitałem państwowym, reprezentujące strategiczne sektory, np. paliwowy. Z drugiej strony Polska bywa zaliczana do grupy „siedmiu karłów” (dosł. *Seven Dwarves*, obok Estonii, Chorwacji, Węgier, Czech, Słowacji i Słowenii), której inwestycje, skonfrontowane z tymi płynącymi z Federacji Rosyjskiej, wyróżnia właśnie ograniczona rola państwa, jako katalizatora zmian sprzyjających podejmowaniu BIZ przez lokalne podmioty.



Wsparcie internacjonalizacji – polskie doświadczenia

Na konieczność szybkich i konkretnych działań w ramach polityki gospodarczej w kontekście promowania BIZ wpływających zwraca się uwagę już od kilku lat. W związku z tempem procesów globalizacji i rozmiarami przemian gospodarczych na świecie przedsiębiorcy z krajów transformacji po latach zaniedbań nie mają czasu na stopniowe, powolne odbudowywanie potencjału i rozwój przewag konkurencyjnych. Stąd pewna forma wsparcia ze strony państwa wydaje się wskazana. Powinien jednak być to „oświecony interwencjonizm” (a nie ręczne sterowanie), uzasadniony pozbyciem się (dosł. zrzeczeniem) przez Polskę wraz z wejściem do UE wielu narzędzi, z których wcześniej mogły korzystać inne państwa, a które pozwoliły im na stworzenie narodowych czempionów, zdolnych konkurować za granicą. To te podmioty, którym uda się wejście i rozwój na nowych rynkach, będą miały decydujący wpływ na pozycję Polski na mapie gospodarczej świata w XXI w. Jednak bez odpowiedniego wsparcia nasze firmy raczej nie będą się rozwijać globalnie, co może powodować wręcz pewną marginalizację Polski. Jednocześnie recesja na wielu zagranicznych rynkach stanowi niebywałą okazję do ekspansji, głównie przejmowania innych podmiotów, bowiem w czasie dobrej koniunktury wyceny spółek są zazwyczaj zbyt wysokie dla polskich firm, dysponujących ograniczonymi zasobami kapitałowymi.

Raport Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur i *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment* wyróżnia trzy fazy polskiej polityki wobec BIZ wpływających. Pierwsza, trwająca do 1989 r., charakteryzowała się wrogością wobec przepływów kapitałowych i funkcjonowaniem barier uniemożliwiających je lub utrudniających. Drugą, w okresie kolejnych dwudziestu lat, można określić jako neutralną, natomiast począwszy od 2010 r. możemy zaobserwować proces aktywnego angażowania się struktur państwowych – ministerstw i innych agend – w promowanie internacjonalizacji polskich firm.

Pomoc, na którą mogą liczyć polskie firmy rozważające ekspansję za granicą, obejmuje zasadniczo cztery rodzaje instrumentów: bezpośrednie (np. dofinansowanie kosztów uzyskania certyfikatów, publikacji wydawnictw – Ministerstwo Gospodarki, „paszport do eksportu” – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości itp.), pośrednie (promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych – środki UE), wspierania przez instytucje otoczenia biznesu (wydziały promocji i handlu przy ambasadach, Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów) oraz finansowe (gwarancje, ubezpieczenia, poręczenia). Rząd nadal jednak nie opracował kompleksowej strategii „*go global*”. Ministerstwo Gospodarki i rządowe agendy uruchamiają programy zorientowane na



wsparcie polskich inwestycji za granicą. Wymienić należy np. będącą pokłosiem wizyty prezydenta B. Komorowskiego w Chinach inicjatywę „Go China” (czy planowaną „Go Africa”) albo sieć umieszczonych w województwach centrów obsługi eksportera i inwestora COEI, czyli program systemowy obejmujący 16 terenowych wojewódzkich oddziałów. Przewiduje on wsparcie dla eksporterów i potencjalnych inwestorów i stanowi uzupełnienie dotychczasowej pomocy o charakterze bezpośrednim w postaci grantów, pożyczek czy kredytów.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju uruchomiło natomiast konkurs w ramach przedsięwzięcia pilotażowego „Go_global.pl” oferującego wsparcie dla innowacyjnych firm komercjalizujących wyniki badań naukowych i prac rozwojowych na rynkach światowych. Jako przykładowe kwalifikujące się do wsparcia zadania wymieniane są: opracowanie strategii internacjonalizacji, biznesplanu lub programu rozwoju innowacyjnej firmy; analiza rynków międzynarodowych, w tym zakupy specjalistycznych raportów badania rynków; trening i *coaching* w zakresie: uwzględniania wymogów prawnych i kulturowych rynku, zarządzania własnością intelektualną, przygotowania oferty do negocjacji; identyfikacji kluczowych klientów/partnerów biznesowych; współpracy z zagranicznymi doradcami biznesowymi ds. rozwoju rynków innowacyjnych w ramach nawiązywania kontaktów, *fine-tuningu* strategii rynkowej oraz przygotowywania taktyki wejścia na rynek; warsztatów z udziałem potencjalnych inwestorów finansowych; profesjonalnej wyceny oferty przez *Venture Capital*; rozpoczęcia współpracy w zakresie B+R lub produkcji.

Ciekawą formą wsparcia są też inicjatywy prywatne (środowisk biznesowych i medialnych) najczęściej w formie dedykowanych programów czy konkursów. Przedsiębiorstwa, które z powodzeniem inwestują i zwiększają sprzedaż na zagranicznych rynkach, miały szansę spróbować swych sił w prestiżowym konkursie „Polska Firma – Międzynarodowy Czempion”, który PwC (*PricewaterhouseCoopers*) organizował pod patronatem medialnym „Rzeczpospolitej”. Mogły w nim wystartować przedsiębiorstwa, które w ciągu ostatnich pięciu lat dokonały zagranicznej inwestycji (wybudowały zakład, centrum usług, przejęły firmę), oraz te, które z powodzeniem rozwijały międzynarodową sprzedaż. Z kolei z inicjatywy *ICAN Institute* (wydawcy *Harvard Business Review Polska*) i KGHM powołano do życia *think tank* „Poland go global”, który zainaugurował swoją działalność konferencją w 2012 r., a którego głównym celem jest wspieranie procesów umiędzynaradawiania polskich firm poprzez wymianę dobrych praktyk, realizację (komercyjną) wspólnych projektów. Długofalowe działania *think tanku* objąć mają m.in. badanie aktywności polskich przedsiębiorstw za granicą, współpracę z podmiotami zajmującymi się tematyką gospodarczą w Europie



(zrzeszonych w *Stockholm Network*) oraz okresową organizację konferencji i forów naukowo-biznesowych. Polski biznes w jego ekspansji międzynarodowej wspiera także, wraz z dziennikiem „Puls Biznesu”, Citi Bank Handlowy jako partner programu „Czas na patriotyzm gospodarczy”.

Na potrzebę wsparcia państwa w zakresie ekspansji zagranicznej polskich firm wskazują eksperci z różnych środowisk. Także na podstawie dotychczasowych badań można wnioskować, że większość potencjalnych inwestorów oczekiwała i oczekuje nadal pomocy ze strony polskich instytucji państwowych. Miałyby ona polegać przede wszystkim na „tworzeniu przychylnego klimatu dla inwestycji poprzez utrzymywanie dobrych stosunków politycznych”, „pomoc publiczną tj. bezpośrednie wsparcie finansowe”, a także „dostarczanie informacji o warunkach inwestowania w danym kraju”. Ciekawą formułą przyjął polsko-amerykański hub innowacyjności powstały w Dolinie Krzemowej (*US-Poland Innovation Hub w Paolo Alto*), który ma na celu nieść pomoc mniejszym, ale innowacyjnym i obiecującym firmom w nawiązywaniu kontaktów i tworzeniu partnerstwa z lokalnymi podmiotami, a przez to umożliwiać ich ekspansję na tamtejszym rynku. Projekt, w formie konkursu, ma w sposób praktyczny nauczyć firmy elastycznego działania, opartego jednak na długofalowej strategii. Wrocław z kolei stworzył „aleję sław” dla przedsiębiorstw odnoszących sukcesy za granicą. Projekt ma pokazać innym firmom *know how* niezbędne dla osiągnięcia podobnego sukcesu. Zakłada udzielanie pomocy w kojarzeniu firm z placówkami naukowymi i badawczymi oraz dostosowywaniu do ich potrzeb samorządowych programów szkoleniowych. Dotychczas aglomeracje koncentrowały się na pozyskiwaniu inwestycji zagranicznych, teraz idą krok dalej i starają się promować lokalny biznes o międzynarodowym zasięgu, który decyduje o długofalowym rozwoju regionu. Czas pokaże, w jakim stopniu wszystkie te działania okazały się skuteczne.

Instytucjonalnym wymiarem pomocy w zakresie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw mogłoby być, pojawiające się w propozycjach ekspertów, przekształcenie lub rozbudowa Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIIZ) np. w Agencję Wsparcia Ekspansji Międzynarodowej. Jak dotąd polityka wspierania ekspansji polskich firm, o ile w ogóle prowadzona, realizowana jest niestety raczej niespójnie i mało efektywnie. Propozycje jednych resortów spotykają się z dezaprobatą innych. Ministerstwa przygotowując osobne własne programy narażają się na powielanie prac, przeoczenie potencjalnie istotnych obszarów i marnowanie ewentualnych efektów synergii. Polscy przedsiębiorcy oczekując od państwa konkretnej pomocy przy rozwijaniu inwestycji za granicą, wskazują na:



- dublowanie prac związanych z tzw. promocją gospodarczą – zaangażowanie MSZ, MG, PAliIZ;
- unikanie kontaktów z przedsiębiorcami – słaba obecność polskich firm w misjach i podczas wizyt zagranicznych polskich polityków;
- ignorowanie / zaniebywanie obowiązków – Rada Promocji Polski miała tylko trzy spotkania w 2012 r.;
- deficyty organizacyjne – brak tłumaczy kodeksów handlowych danych krajów w polskich ambasadach, brak należytej reprezentacji w krajach afrykańskich;

Badania jakościowe prowadzone na niereprezentatywnej grupie polskich firm obecnych na rynkach zachodniej Europy pozwalają wyróżnić postawy wyraźnie postulujące konieczność pomocy ze strony polskiej administracji publicznej, stanowiska obojętne czy też neutralne, ale także nastawienie negatywne, uznające taką pomoc za mało wartościową, źle dopasowaną i *de facto* niepotrzebną.

„W zakresie pomocy państwowej w procesach internacjonalizacji nie formułujemy specjalnych oczekiwań. Doceniamy działania o charakterze pomocy w udziale w targach międzynarodowych, wystawach, misjach gospodarczych czy kojarzeniu firm, ale nie spodziewamy się praktycznego wsparcia w konkretnej akwizycji, co wiązać należy ze specyfiką branży niszowej i wymagającej specjalistycznej wiedzy.”

„W zakresie pomocy państwa jest nadal wiele do zrobienia. Chodzi choćby o silniejsze zaangażowanie na rzecz promocji polskich firm za granicą, np. by interes gospodarczy był uwzględniany w trakcie wizyt państwowych, jak to się robi w innych krajach. Jest to szczególnie ważne w obliczu pewnej hipokryzji krajów zachodniej Europy nagminnie uprawiających patriotyzm gospodarczy.”



Polscy przedsiębiorcy nie mają jednego uniwersalnego i wspólnego modelu współpracy między biznesem a administracją publiczną w zakresie ekspansji zagranicznej. Podczas gdy jedni obawiają się „nadaktywności rządu”, inni wskazują na potrzebę – szczególnie wyraźną w (po)kryzysowej „interwencyjnej / protekcyjnistycznej” rzeczywistości – kreowania odpowiednich warunków konkurencji umożliwiających polskim podmiotom udział w procesach internacjonalizacji, a jeszcze inni oczekują wręcz aktywnego „lobbowania” polityków najwyższego szczebla w imieniu polskich inwestorów, podobnie jak robią to władze wielu europejskich państw. Negatywne wypowiedzi niektórych z uczestników badania na temat ewentualnej pomocy państwa przypuszczalnie interpretować można właśnie przez pryzmat dotychczasowych dość nieudolnych działań ze strony administracji publicznej i nie najlepszych własnych doświadczeń inwestorów pod tym względem. To one najprawdopodobniej wpływają na niechęć wobec aktywności państwowej przy dokonywaniu zagranicznych przedsięwzięć. Choć uzyskane rezultaty nie pozwalają na formułowanie konkretnych wytycznych pod adresem decydentów odnośnie do polityki wspierania polskich BIZ, mogą one stanowić punkt wyjścia dla dalszych prac w tym zakresie.

*

Wiele polskich firm funkcjonuje już na rynkach zagranicznych, ale skala tego zjawiska nie jest na miarę „naszych aspiracji”. Mając na uwadze, że w dłuższej perspektywie internacjonalizacja jest niezbędna dla funkcjonowania firm, a podejmowanie działalności na zagranicznych rynkach ma znaczenie strategiczne, gdyż stanowi rację bytu w dłuższym horyzoncie czasu, państwo nie może sobie pozwolić na ignorowanie potrzeb rodzimych firm planujących ekspansję. Właściwe zaprojektowanie i prowadzenie polityki sprzyjania inwestycjom zagranicznym jest zatem nie do przecenienia. Podsumowując, można zaryzykować tezę, że pomoc państwa w zakresie ekspansji zagranicznej polskich firm - pożądana z racji niewielkich rozmiarów BIZ i uzasadniona podobnymi praktykami stosowanymi w innych krajach – mogłaby wpisywać się w coraz popularniejszą politykę przemysłową z jednej strony, a z drugiej – w działania określane mianem dyplomacji publicznej. W efekcie może ona zaowocować pewną niezamierzoną, „odwrotną dyplomacją gospodarczą”, a więc promocją Polski jako kraju przez polski biznes, czyli odnoszące sukcesy na zagranicznych rynkach polskie przedsiębiorstwa.



Biuletyn Specjalny powstał w ramach indywidualnego projektu „Polskie inwestycje za granicą a pomoc państwa” finansowanego ze środków Instytutu Zachodniego na prowadzenia badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w Instytucie Zachodnim.

Tezy i opinie zawarte w tekście nie są oficjalnym stanowiskiem Instytutu Zachodniego, wyrażają jedynie opinie autora.

Opracowano na podstawie:

- Raport *Polish Multinationals: Expanding and seeking innovation abroad*, The Institute for Market, Consumption and Business Cycles Research (IBRKK) Poland i the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment (VCC), Warsaw – New York, June 5, 2013.
- B. Fiedor, *Błędy rynku a błędy państwa – regulacja rynkowa versus regulacja publiczna*, „*Ekonomista*” nr 2/2013, s. 183-200.
- Balcer, K. Blusz, A. Hinc, I. Święcicki, P. Świeboda (red.), P. Zerka, *Polska globalna Impuls do debaty*, Warszawa 2013, http://www.demoservices.home.pl/www/files/demos_Polska%20globalna.pdf.
- M. Bonikowska, P. Rabiej, K. Żurek, *Badanie ThinkTank: Jak państwo wspiera ekspansję?* artykuł z magazynu „THINKTANK”jesień 2012.
- R. Svetlicic, M. Rojec, *Facilitating transition by internationalization, Outward direct investment from Central European Economies in Transition*, Ashgate 2003.
- G. Owen, *Industrial Policy in Europe since the second world war: What has been learnt?* „*ECIPE Occasional Paper*” no. 1/2012.
- K. Sauvart (ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?* Edward Elgar, Cheltenham UK, Northampton, MA, USA.
- M. Banno, L. Piscitello, C.A. Varum, *Internationalization, Financial Incentives and Firm Growth: Evidence from Italy*, w: E. Hutson, R. Sinkovics, J. Berrill (eds.), *Firm level Internationalization, Regionalism and Globalization*, Palgrave 2011, Macmillan.
- E. Rugraff, *Strengths and weaknesses of the outward FDI paths of the Central European countries*, „*Post-Communist Economies*” Vol. 22, Issue 1 March 2010, s. 1-17.
- K. Kalotay, *The future of Russian outward foreign direct investment and the eclectic paradigm: What changes after the crisis of 2008-2009?* http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1702829.
- Antoniszyn-Klik, *Instrumenty wspierania aktywności polskich przedsiębiorstw za granicą*, Konferencja Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych „Polskie Inwestycje Zagraniczne – stan i wyzwania”, 6 grudnia 2012, Warszawa.
- <http://coie.gov.pl/pl/>.
- http://www.ncbir.pl/programy-krajowe/goglobal/art,1602,pierwszy-konkurs-w-ramach-go_global-pl.html.
- www.pwc.pl/miedzynarodowy-czempion.
- <http://www.polandgoglobal.pl/konferencje/> (pobrane 13.11.2012).
- *Zagraniczna ekspansja firm warunkiem rozwoju – czy polskie spółki mogą zostać światowymi liderami?* „*Rzeczpospolita*” 13.02.2012.
- M. Olex-Szczytowski, *Warto grać o wyższą stawkę*, „*Rzeczpospolita*” 20.03.2013.
- L. Kostrzewski, P. Miączyński, *Politycy, pomóżcie naszemu biznesowi*, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14069920,Politycy__pomozcie_naszemu_biznesowi.html#ixzz2VnOJ3SjP (pobrane 09.06.2013).
- Fragmenty badań prowadzonych w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/01629.
- „Czy globalna ekspansja zrobi z Polski lidera ożywienia? Bez polityki nie ma gospodarki” Video Puls Biznesu, 14 czerwca 2013, pierwsza debata tematyczna z cyklu „Czas na patriotyzm gospodarczy”.
- T. Geodecki J. Hausner (kierownik), A. Majchrowska, K. Marczewski G. Tchorek, J. Tomkiewicz, M. Piątkowski M. Weresa, „Jak awansować w lidze światowej? Raport o konkurencyjności gospodarki”. Raport 2013.

Marta Götz – ekonomista, adiunkt w Instytucie Zachodnim, zainteresowania badawcze: bezpośrednie inwestycje zagraniczne, gospodarka Niemiec.

