

*Justyna Jankowska\**

## **PRZEGLĄD MIERNIKÓW INTERNACJONALIZACJI GOSPODARKI**

### **SURVEY OF MEASURES ECONOMIES' INTERNACJONALIZATION**

#### **Summary**

*Since processes of internationalization of economies are very common around the world, it became substantial to work out measures which would allow to quantify a level of internationalization of particular countries. In addition, it became important to elaborate measures that could allow to determine level of attractiveness of countries' economies for foreign investors.*

*Set of measures presented in this writing can have practical use at the evaluation of level internationalization of particular country. In addition, this set of measures can be put in practice in comparative analysis of levels of internationalization.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Zjawisko internacjonalizacji dotyczy współcześnie bardzo wielu różnorodnych sfer ludzkiego życia. Odnosi się ono nie tylko do obszaru gospodarki, ale także do życia politycznego, społecznego, kulturalnego, przyrodniczego, dotyczy również skali mikroekonomicznej gospodarki, w tym przedsiębiorstw. W rezultacie tego zjawiska potęguje się nasilenie ilości różnorodnych więzi materialnych i niematerialnych – w skali dalece wykraczającej poza obszary lokalne i regionalne. Dzięki temu ma miejsce przemieszczanie się w skali światowej nie tylko rezultatów produkcji materialnej, ale także wzorów cywilizacyjnych i kulturowych [*Przedsiębiorstwo...* 2000, s. 12].

---

\* mgr. doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W związku z powszechnością procesów internacjonalizacji i wielkim znaczeniem tego procesu dla całej gospodarki istotne stało się opracowanie miar, które pozwoliłyby w sposób ilościowy określić wielkość umiędzynarodowienia gospodarki oraz miar określających poziom atrakcyjności gospodarki dla zagranicznych inwestorów.

Celem opracowania jest przegląd miar służących do badania poziomu internacjonalizacji gospodarki, opracowanych przez teorię ekonomii i prace eksperckie oraz statutowe uczelni wyższych.

Część pierwsza opracowania przybliży pojęcie internacjonalizacji oraz określa jej przejawy. W części drugiej zebrano miary służące ocenie poziomu internacjonalizacji gospodarki. Natomiast część trzecia opracowania przybliży miary, które mogą służyć do oceny atrakcyjności inwestycyjnej gospodarki potencjalnym inwestorom zagranicznym.

Opracowanie ma charakter metodyczny, ale wszystkie zaprezentowane mierniki internacjonalizacji mogą być wykorzystane do badań empirycznych i oceny stopnia internacjonalizacji gospodarki oraz poziomu jej atrakcyjności.

## **2. Istota i przejawy internacjonalizacji gospodarki**

Internacjonalizacja gospodarki jest procesem powiązań międzynarodowych (międzypaństwowych) jednostek gospodarczych, prowadzących działalność w różnych państwach. U jej podstaw stoi nierównomierność rozmieszczenia i dostępności czynników produkcji i rynków zbytu [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 18].

Umiędzynarodowienie gospodarki odnosi się do każdego systemu gospodarczego, jakim jest państwo oraz każdego jego elementu. Możemy więc mówić o umiędzynarodowieniu gospodarki narodowej, sektora, przedsiębiorstwa, produktów, rynków zaopatrzeniowych, rynków zbytu [*Pierścionek* 2003, s. 454].

W rezultacie zjawiska umiędzynarodowienia wielu sfer ludzkiego życia dokonują się głębokie jakościowe zmiany, przekształcające charakter gospodarek narodowych oraz przedsiębiorstw [*Przedsiębiorstwo...* 2000, s. 12].

Według S. Miklaszewskiego nie powinno się procesu internacjonalizacji gospodarki utożsamiać tylko i wyłącznie z pogłębianiem się lub tendencją do wyrównywania się dysproporcji rozwojowych, standardu życia itp. Autor stwierdza, że błędne jest zastosowanie tych samych miar oceniających poziom rozwoju gospodarki, jej elementy składowe i tendencje do zjawiska internacjonalizacji. Internacjonalizacja jest procesem rodzącym nowe, nieznanne powiązania nacechowane dominacją, współuczestnictwem czy partnerstwem i dlatego wiodącą rolę w rozprzestrzenianiu się idei współzależności, współpracy oraz przenoszeniu impulsów do pogłębiania umiędzynarodowienia od-

grywają: postęp techniczny, ekonomiczny i społeczny [*Międzynarodowe stosunki...* 2003, s. 13-14].

Podstawowym wyrazem internacjonalizacji gospodarki jest rozwój (wzrost ilości i jakości) międzynarodowych transakcji ekonomicznych [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 18].

W ujęciu definicyjnym do międzynarodowych transakcji ekonomicznych zaliczyć można [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 19]:

- handel zagraniczny - sfera działalności zorganizowanych lub niezorganizowanych jednostek lub grup społecznych, której istotą jest transgraniczna sprzedaż lub kupno towarów;
- usługi międzynarodowe - wszelkie inne, pozatowarowe i pozafinansowe, transgraniczne formy wymiany wartości;
- międzynarodowe transfery finansowe - operacje wymienne wartości dewizowych, gdzie stronami są rezydenci i nierezydenci.

Wewnątrz gospodarek narodowych procesowi internacjonalizacji podlegają podmioty gospodarcze, w tym przedsiębiorstwa.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza proces stopniowego przekształcania się przedsiębiorstwa krajowego w międzynarodowe, którego intensywność, zasięg i formy zależą od strategii jego rozwoju. Główne formy aktywnej internacjonalizacji przedsiębiorstwa to: eksport, międzynarodowe kontrakty oraz bezpośrednio inwestycje zagraniczne [*Gospodarka Polski...* 2005, s. 289].

Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) przedsiębiorstwa jest często długotrwałym procesem, a zaangażowanie przedsiębiorstwa w operacje na rynkach zagranicznych może rozwijać się stopniowo - zarówno pod względem skali działania, jak i z uwagi na podejmowanie zróżnicowanych jakościowo form aktywności zagranicznej. Na kolejnych etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej związane z zagranicznymi rynkami zbytu [*Marketing...* 2007, s. 15].

Przedsiębiorstwa, prowadząc międzynarodową ekspansję swojej działalności, realizują jedną z czterech ponadgranicznych strategii [Sowa 2006, s. 61]:

- strategię międzynarodową - polegającą na centralizacji decyzji operacyjnych w przedsiębiorstwie przy małej presji na koszty, np. w amerykańskich firmach: Johnson & Johnson, 3 M, holenderskiej firmie Unilever;
- strategię wielonarodową - stosowaną przy dużej potrzebie dopasowania do lokalnych rynków oraz niezbyt dużej presji na koszty, np. Heineken, Philips, Suez, South African Breweries (SAB);
- strategię globalną - realizowaną w warunkach bardzo ostrej konkurencji oraz małej presji na lokalne dopasowanie, np. Ford, General Motors, Dupont, IBM, Microsoft;

- strategię transnarodową – stosowaną w warunkach silnej presji na koszty oraz silnej presji na lokalne dostosowanie, np. Philip Morris, Nestle, ABB, Cadbury, H. J. Heinz.

W konsekwencji powstają nowe przedsiębiorstwa, przybierające najczęściej formę [Biznes międzynarodowy 2005, s. 248]:

- międzynarodowych - działających na obszarze kilku krajów, w których kluczowe decyzje i działalność scentralizowane są w kraju „macierzystym” firmy;
- wielonarodowych - zdecentralizowanych, lokujących produkcję w krajach, na których rynki trafiają produkty lub tam, gdzie zasoby ekonomiczne są najlepsze lub najtańsze;
- globalnych - oferujących globalny produkt;
- transnarodowych - o różnych produktach i działaniach na poszczególnych rynkach..

Przedsiębiorstwa podejmują decyzje o wyborze strategii umiędzynarodowienia na podstawie oceny atrakcyjności inwestycyjnej krajów, w których zamierzają prowadzić działalność. W zależności od strategii umiędzynarodowienia danej firmy poszczególnym czynnikom tworzącym atrakcyjność inwestycyjną krajów przypisywane jest różne znaczenie. Poziom atrakcyjności danego kraju jest zróżnicowany w poszczególnych sektorach. Wynika to z faktu, iż poziom i ceny poszczególnych czynników produkcji, a także innych elementów kształtujących atrakcyjność, są sektorowo zróżnicowane. Ocenę atrakcyjności krajów należy więc prowadzić dla określonych sektorów. Różnice w czynnikach i metodach wystąpią także dla filii produkcyjnych, centrów badawczych, projektowych, marketingowych [Pierścionek 2003, s. 108].

### **3. Mierniki poziomu i zmian internacjonalizacji gospodarki**

Do oceny poziomu internacjonalizacji wykorzystane mogą zostać następujące zjawiska gospodarcze [Międzynarodowe stosunki... 2003, s. 14]:

- przemiany w światowym eksporcie towarów i usług, ze szczególnym uwzględnieniem czterech grup gałęzi, takich jak: towary reprezentujące wysoko zaawansowane technologie (technointensywne), o średnim zaawansowaniu technologicznym (kapitałointensywne), o niskim zaawansowaniu techniki (pracointensywne) oraz o niewielkim udziale postępu technicznego (surowcointensywne);
- zróżnicowanie regionalne w ramach poszczególnych krajów i całych obszarów gospodarczych;
- poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych i skala umiędzynarodawiania się przedsiębiorstw;

- dystans lub jego zanikanie w poziomie życia ludności w skali międzynarodowej;
- technologiczny bilans płatniczy w ramach państw, ugrupowań, regionów ponadnarodowych;
- upowszechnianie się nowych produktów i ich konsumpcji;
- pojawienie się i masowe wdrażanie standardów edukacyjnych i organizacyjnych, sprzyjających podnoszeniu jakości oraz sprawności funkcjonowania gospodarek, społeczeństw itp.

Wyszczególnienie różnych zjawisk gospodarczych zwraca uwagę na potrzebę wyróżnienia przy ocenie internacjonalizacji gospodarki umiędzynarodowienia poszczególnych gałęzi gospodarki oraz określenia poziomu transakcji w danej gałęzi. Poziom oraz intensywność handlu wewnątrzgałęziowego w obrotach globalnych można określić stosując różnorodne formuły. Najczęściej stosuje się formułę H. G. Grubela i P. J. Lloyda [*Biznes...* 2005, s. 76]:

Wskaźnik poziomu wymiany wewnątrzgałęziowej [*Biznes...* 2005, s. 76]

$$W = \frac{(X_i + M_i) - |X_i - M_i|}{X_i + M_i} \quad (1)$$

gdzie:  $W$  – wymiana wewnątrzgałęziowa,  $(X_i + M_i)$  wyraża globalną wartość obrotów zagranicznych w gałęzi  $i$ , tj. sumę eksportu ( $X_i$ ) oraz importu ( $M_i$ ) w określonym czasie (najczęściej w określonym roku), natomiast  $|X_i - M_i|$  oznacza bezwzględną wartość różnicy między eksportem i importem wyrobów danej gałęzi.

Miarami stopnia internacjonalizacji gospodarki mogą być [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 23]:

1. stopień zależności:
  - importowej (w jednostkach fizycznych lub wartościowo)
  - eksportowej
2. związek między tendencjami rozwojowymi gospodarki a eksportem lub importem:
  - klasyczna stopa eksportu lub importu - towary
  - rozszerzona stopa eksportu lub importu - towary i usługi
  - stopa eksportu lub importu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych.

Stopień zależności importowej i eksportowej jest to relacja pomiędzy eksportem albo importem a poziomem konsumpcji krajowej. Może być rozpatrywany zarówno w skali globalnej, jak i w odniesieniu do poszczególnych produktów.

**Stopień zależności importowej** [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 18]

$$S_{zi} = \frac{I}{K_k} \quad (2)$$

gdzie:  $S_{zi}$  - stopień zależności importowej,  $I$  - Import,  $K_k$  - konsumpcja krajowa

**Stopień zależności eksportowej** [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 18]

$$S_{ze} = \frac{E}{K_k} \quad (3)$$

gdzie:  $S_{ze}$  - stopień zależności eksportowej,  $E$  - eksport,  $K_k$  - konsumpcja krajowa

Miarą internacjonalizacji może być związek pomiędzy tendencjami rozwojowymi gospodarki wyrażonymi za pomocą Produktu Krajowego Brutto a poziomem eksportu lub poziomem importu, określane jako klasyczna lub rozszerzona stopa eksportu, a także stopa eksportu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych.

**Klasyczna stopa eksportu - towary** [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 19]

$$Se_1 = \frac{ExT}{PKB} \quad (4)$$

gdzie:  $Se_1$  - Klasyczna stopa eksportu,  $ExT$  - eksport towarów,  $PKB$  - Produkt krajowy brutto

**Rozszerzona stopa eksportu - towary i usługi** [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 19]

$$Se_2 = \frac{ExTU}{PKB} \quad (5)$$

gdzie:  $Se_2$  - Rozszerzona stopa eksportu,  $ExTU$  – eksport towarów i usług,  $PKB$  – produkt krajowy brutto

**Stopa eksportu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych** [*Międzynarodowe transakcje...* 2002, s. 19]

$$Se_3 = \frac{ExTUI}{PKB} \quad (6)$$

gdzie:  $Se_3$  - stopa eksportu towarów i usług oraz inwestycji zagranicznych,  $ExTUI$  - eksport towarów i usług oraz wpływy z inwestycji zagranicznych,  $PKB$  – produkt krajowy brutto.

W przedstawionych wskaźnikach eksport można zastąpić wielkością importu i określić udział importu w tendencjach rozwojowych gospodarki (PKB). Wysoki poziom wskaźników uwzględniających eksport jest sytuacją korzystną dla gospodarki, ponieważ oznacza wysoki udział sprzedaży za granicę towarów i usług krajowych. Wysoki poziom wskaźników uwzględniających import oznacza, że rozwój gospodarki oparty jest na konsumpcji zagranicznych towarów i usług.

Wskaźniki oceny internacjonalizacji gospodarki służyć mogą do porównania stopnia zaangażowania międzynarodowego poszczególnych państw. Według ekonomistów z Grupy Lizbońskiej wszystkie państwa powinny prowadzić statystyki dotyczące handlu (eksportu i importu) oraz ruchliwości ludności, które są najlepszym instrumentem pomiaru i monitoringu rodzaju, zasięgu i kierunku internacjonalizacji [Grupa Lizbońska 1996, s. 43].

#### **4. Mierniki oceny atrakcyjności gospodarki**

Poziom umiędzynarodowienia gospodarki zależy w głównej mierze od atrakcyjności tej gospodarki dla potencjalnych kontrahentów i inwestorów.

Atrakcyjność inwestycyjna krajów często utożsamiana jest z ryzykiem inwestycyjnym w poszczególnych krajach, co nie jest poprawne. Ryzyko inwestycyjne stanowi składnik atrakcyjności inwestycyjnej i określa prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Ryzyko inwestycyjne różni się nie tylko między poszczególnymi krajami, ale także dla poszczególnych krajów, m.in. w zależności od skali inwestycji. Poziom ryzyka inwestycyjnego może być określany za pomocą relatywnych, dokonywanych przez ekspertów ocen czynników charakteryzujących daną gospodarkę [Pierścionek 2003, s. 108]. Suma ocen poszczególnych czynników składa się na wskaźnik oceny poziomu ryzyka inwestycyjnego.

**Wskaźnik oceny ryzyka inwestycyjnego gospodarki** [Pierścionek 2003, s. 108]

$$\text{RIG} = 0,25 * (\text{WE} + \text{RP}) + 0,1 * (\text{WZ} + \text{TSP} + \text{CR}) + 0,05 (\text{FB} + \text{KK} + \text{RK} + \text{DO}) \quad (7)$$

gdzie: RIG - wskaźnik oceny ryzyka inwestycyjnego gospodarki, WE - ekspercka ocena wyników ekonomicznych, RP - ekspercka ocena ryzyka politycznego, WZ - wskaźniki zadłużenia, TSP - ekspercka ocena trudności w spłacie długu, CR - ocena kredytowa (*credit rating*), FB - ekspercka ocena dostępu do finansowania bankowego, KK - ekspercka ocena dostępu do kredytów krótkoterminowych, RK - ekspercka ocena dostępu do rynków kapitałowych, DO - dyskonto na odsetkach.

Wpływ wyżej wymienionych czynników na ogólne ryzyko nie jest jednako-  
wy. Przyjęto, iż czynniki (1) i (2) wpływają na ogólne ryzyko z największą siłą  
(wagi 0,25), czynniki (3), (4) i (5) wpływają z wagą 0,1, a czynniki (6), (7), (8)  
i (9) z wagami 0,05. Wielkość ogólnego ryzyka jest określana na podstawie ocen  
punktowych ekspertów, przypisujących każdemu czynnikowi oceny w granicach  
0 -10 punktów. W rezultacie pomnożenia ocen przez wagi oraz sumowania ocen  
różnych czynników dla poszczególnych krajów otrzymuje się oceny ryzyka ogólnego  
dla poszczególnych krajów [Pierścionek 2003, s. 109].

Pełna ocena atrakcyjności inwestycyjnej krajów wymaga uwzględnienia nie  
tylko czynników ryzyka, ale także czynników determinujących skalę inwestycji  
oraz ewentualne dalsze tempo wzrostu filii [Pierścionek 2003, s. 109].

Inne podejście do oceny atrakcyjności inwestycyjnej krajów oraz regionów  
polega na przyjęciu za podstawę oceny tej atrakcyjności czynników determinują-  
cych międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw. Według Portera konku-  
rencyjność ta jest określona przez [Porter 2001, s. 207]:

1. intensywność wewnątrz krajowej konkurencji,
2. stopień wymagań rynku danego kraju,
3. poziom sektorów powiązanych z danym sektorem,
4. poziom siły roboczej oraz infrastruktury.

Lokowanie działalności produkcyjnej oraz innych rodzajów działalności (ba-  
dania, projektowanie, marketing) w krajach o wysokim poziomie czynników kon-  
kurencyjności międzynarodowej (1 - 4) stwarza bardzo dobre warunki dla rozwo-  
ju konkurencyjnych zasobów i umiejętności danej firmy. Im wyższy więc poziom  
tych czynników, tym wyższa potencjalna atrakcyjność inwestycyjna.

W Polsce Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od roku 1993 prowa-  
dzi analizy porównawcze atrakcyjności inwestycyjnej krajów Europy Środko-  
wo-Wschodniej. Przy ocenie atrakcyjności inwestycyjnej korzysta się z miernika,  
który uwzględnia czynniki ekonomiczne, społeczne i polityczne oraz infrastruk-  
turę danej gospodarki, jak [Pierścionek 2003, s. 109]:

1. chłonność rynku,
2. znaczenie kraju w polityce inwestycyjnej dużych korporacji,
3. zasady organizacyjno-prawne prowadzenia działalności gospodarczej,
4. stabilność sytuacji politycznej,
5. stopień społecznej akceptacji reform,
6. wyniki gospodarcze.

Najwyższy poziom zaangażowania międzynarodowego w danym kraju sta-  
nowią bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Do pomiaru efektów bezpośred-  
nich inwestycji zagranicznych w danej gospodarce można zastosować [*Napływ  
bezpośrednich...* 2009, s. 3]:

- wielkość reinwestowanych zysków,
- wielkość kapitału w tranzycie.



Reinwestowane zyski stanowią tę część zysków, która nie jest wypłacana w postaci dywidendy, ale są przeznaczone na finansowanie inwestycji przez spółkę. Reinwestowane zyski są wyliczane tylko w przypadku inwestycji bezpośrednich, ponieważ wtedy inwestor posiada co najmniej 10% udziałów i może zdecydować o przeznaczeniu części zysku na inwestycje. W bilansie płatniczym są one traktowane jako zyski, które zostały wypłacone, a następnie ponownie zainwestowane [Informacje na temat... 2008, s. 12].

Kapitał w tranzycie stanowi transakcje, które są dokonywane przez podmioty gospodarcze prowadzące działalność finansową na rachunek przedsiębiorstw, które pochodzą z tej samej grupy kapitałowej. Podmioty prowadzące tego typu transakcje zazwyczaj nie prowadzą działalności na terenie kraju, w którym się znajdują. Głównym zadaniem tych podmiotów jest transfer kapitału w obrębie grupy kapitałowej, w której się znajdują. Kapitał w tranzycie nie wywiera żadnego wpływu na gospodarkę [Informacje o zagranicznych... 2006, s. 2].

Rozmiary inwestycji zagranicznych można mierzyć ilością przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego na terenie badanego regionu. Wskaźnik koncentracji Herfindahla- Hirschmana (HHI) ma na celu określenie poziomu koncentracji inwestycji zagranicznych na terenie badanego regionu.

**Wskaźnik koncentracji inwestycji zagranicznych Herfindahla-Hirschmana** [Pakulska, Poniatowska-Jaksch 2004, s. 11]:

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2 \quad (8)$$

gdzie: HHI - Poziom koncentracji inwestycji zagranicznych,  $S_i^2$  określany jest jako procentowy udział podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w ogólnej liczbie podmiotów w badanym regionie.

Wartość tego wskaźnika jest zawarta w przedziale 0 - 10000, natomiast udział firm w procentach - od 0 do 100%. Jeśli wskaźnik jest bliski zeru, mamy wówczas do czynienia z dużym rozproszeniem badanego zjawiska. Wartości bliskie 10000 świadczą o pełnej koncentracji badanego zjawiska [Pakulska, Poniatowska-Jaksch 2004, s. 11].

## 5. Uwagi końcowe

Celem opracowania było zaprezentowanie miar służących do oceny poziomu internacjonalizacji gospodarki oraz miar służących do określania poziomu atrakcyjności gospodarek dla inwestorów zagranicznych.

Zbiór przedstawionych w niniejszym opracowaniu wskaźników może być wykorzystywany w praktyce przy wieloaspektowej ocenie poziomu internacjonalizacji gospodarki i może służyć jako teoretyczny zbiór narzędzi, wykorzystywanych do analizy poziomu internacjonalizacji w gałęziach gospodarki oraz gospodarce jako całości.

## Literatura

1. *Biznes międzynarodowy*, red. Nowakowski M. K., SGH, Warszawa 2005.
2. *Gospodarka Polski po 15 latach transformacji*, red. Dach Z., Polok A., PTE, Kraków 2005.
3. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.
4. *Informacje na temat napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski w 2007 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Analiz i Prognoz, 2008.
5. *Informacje o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich w Polsce w 2006 r.*, Narodowy Bank Polski, Departament Statystyki, 2008.
6. *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. Duliniec E., SGH, Warszawa 2007.
7. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. Miklaszewski S., Difin, Warszawa 2003.
8. *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*, red. Bernaś B., Difin, Warszawa 2002.
9. *Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski - bariery i możliwości rozwoju*, PAIZ, Warszawa 2009.
10. Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie środkowo-Wschodniej. Koncentracja kapitału zagranicznego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza AGH, Monografie i Opracowania 519, Warszawa 2004.
11. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
12. *Polska bardziej atrakcyjna dla firm*, „Rzeczpospolita”, 29.04.2009.
13. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
14. *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Difin, Warszawa 2000.
15. Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.