

*Przedsiębiorstwa w polityce zagranicznej państw
a zagraniczna polityka przedsiębiorstw*

ALEKSANDRA JARCZEWSKA

Zagadnienie udziału podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw czy korporacji), w sferze politycznej (w tym też w polityce zagranicznej państw), jest problemem badanym od lat przez specjalistów z dziedziny stosunków międzynarodowych¹. Rozważania te właściwe są dla transnarodowego poziomu analizy stosunków międzynarodowych², który jest niejako uzupełnieniem i rozszerzeniem tradycyjnych analiz stosunków międzynarodowych sprowadzanych do poziomu państw, czyli perspektywy państwowcentycznej (koncentracja na tym, co wewnętrzne), oraz poziomu systemu międzynarodowego (koncentracja na tym, co zewnętrzne). Podmioty gospodarcze w swej działalności na arenie międzynarodowej łączą to, co wewnętrzne z tym, co zewnętrzne, i przenosząc się na poziom transnarodowy wnoszą się ze swoją działalnością niejako ponad państwa (co wyraża się często w podejmowaniu działań niezależne od państw lub nawet niezgodnych z ich interesami). Należy jednak podkreślić, że nadal podlegają one państwom w wymiarze prawnym-formalnym i w tym sensie nie możemy mówić o ich całkowitej niezależności w działaniach.

Tematyka aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw nabrała szczególnego znaczenia po II wojnie światowej, wraz z upowszechnianiem się działań podmiotów gospodarczych w skali światowej (szczególnie tych z tzw. świata zachodniego). Wiązało się to z koniecznością utrzymywania przez nie relacji zarówno z rządami państw pochodzenia (*home countries*), jak również z rządami państw obcych, gdzie chciały prowadzić swoją działalność (*host countries*). W efekcie możemy obserwować różne przejawy zależności między aktywnością przedsiębiorstw, a polityką zagraniczną państw.

Celem tego artykułu jest zaprezentowanie różnych aspektów zależności między działalnością przedsiębiorstw a polityką zagraniczną państw. Przyjęto założenia, że podmioty gospodarcze mogą pełnić rolę narzędzi w polityce zagranicznej państw, być inicjatorami działań podejmowanych przez państwa na arenie międzynarodowej, jak również mogą prowadzić autonomiczne (niezależne od państw) działania o charakterze politycznym (z czym coraz częściej mamy do czynienia). Niezależnie więc od tego, że pojęcie polityki zagranicznej jest ściśle związane z państwami i ich aktywnością międzynarodową (polityka za-

graniczna jest domeną państw), to w literaturze i badaniach z zakresu stosunków międzynarodowych można coraz częściej znaleźć takie zagadnienia jak „diplomacja biznesowa” (*business diplomacy*)³ czy „polityka zagraniczna korporacji” (*corporate foreign policy*)⁴. Określenia te mogą być z jednej strony potraktowane jako nadużycia (szczególny sprzeciw będą budzić one z pewnością u zwolenników podejścia państwowcentycznego czy realistów), jednakże z drugiej są to ciekawe zagadnienia, warte zainteresowania i szerszego omówienia.

Specyfika współczesnych państw i przedsiębiorstw w sferze aktywności międzynarodowej

Przemiany oraz przewartościowania, jakie dokonały się w ostatnich dekadach (uwzględniając zarówno szeroko rozumiany proces globalizacji, pojawienie się zagrożenia terroryzmem, jak i efekty działań politycznych państw), doprowadziły do istotnych zmian jeśli chodzi o pozycję i rolę poszczególnych podmiotów w środowisku międzynarodowym (w tym przede wszystkim państw i aktywnych międzynarodowo podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstw).

W przypadku państw szczególnie ciekawe są dwa procesy – pierwszy dotyczący zmian na międzynarodowej scenie politycznej (sprowadzany często do problemu *schytku Zachodu*), drugi odnoszący się do ogólnej kondycji i roli „państwa” jako podmiotu stosunków międzynarodowych.

W ostatnich latach doszło do istotnych zmian jeśli chodzi o polityczne i gospodarcze znaczenie poszczególnych jednostek państwowych oraz grup państw. Do grona najbardziej znaczących i wpływowych na arenie międzynarodowej podmiotów państwowych (czyli wysokorozwiniętych krajów Zachodu) zaczęły dołączać tzw. kraje wschodzące (w tym przede wszystkim kraje BRICS oraz mniejsze kraje azjatyckie), jak również bogate kraje surowcowe (takie jak kraje Zatoki Perskiej). Przejawia się to zarówno w zwiększonym udziale tych państw w procesach decydowania politycznego (np. szczyty G-2 czy G-20, jak i inne wpływowo w których biorą udział), oraz ich sile i aktywności gospodarczej w skali globalnej (co możliwe jest w wielu przypadkach dzięki wielkim nadwyżkom finansowym pozostającym w ich dyspozycji⁶).

Wraz z końcem zimnej wojny i wzrostem znaczenia innych podmiotów na scenie międzynarodowej (takich jak wielkie przedsiębiorstwa, organizacje między- i pozarządowe) w badaniach oraz literaturze pojawił się pogląd o relatywnym spadku znaczenia i roli państw w nowym środowisku międzynarodowym⁷. Miało o tym świadczyć kilka zasadniczych zjawisk – po pierwsze państwa przestały być głównymi podmiotami w stosunkach międzynarodowych, co było efektem wzmożonej aktywności podmiotów pozapaństwowych, po drugie ich suwerenność ograniczana była poprzez intensywne działania integracyjne oraz

podatność na wpływy ze strony innych podmiotów (np. wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych), po trzecie wzrastało znaczenie sfery gospodarczej w relacjach międzynarodowych kosztem politycznej, a po czwarte, niejako w efekcie dwóch poprzednich, zaczęto poddawać w wątpliwość zdolność państw do efektywnego zarządzania środowiskiem międzynarodowym. Jednakże początek nowego wieku i dwa znaczące wydarzenia jego pierwszej dekady – zamachy z 11 września 2001 roku oraz kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2008 roku – pokazały, że to państwa nadal są głównymi podmiotami na arenie międzynarodowej. Po 11 września 2001 roku, w efekcie pojawienia się nowego zagrożenia ze strony terroryzmu międzynarodowego, państwa „odzyskały” swe dawne miejsce i okazały się jedynymi podmiotami zdolnymi zapewnić ochronę i bezpieczeństwo swoim obywatelom. Natomiast kryzys finansowy z 2008 pokazał, że tylko państwa są w stanie podejmować skuteczne interwencje w celu ratowania zagrożonych upadkiem przedsiębiorstw oraz całych gospodarek⁸. Stąd też zapowiedzi o utracie pozycji państw w stosunkach międzynarodowych okazały się przedwczesne, co nie oznacza jednak powrotu do ich absolutnej (bezwzględnej) dominacji w środowisku międzynarodowym.

Istotne miejsce obok państw zajmują także podmioty gospodarcze, aktywne w skali międzynarodowej, które nazywane są najczęściej przedsiębiorstwami międzynarodowymi (MNC) lub korporacjami transnarodowymi (TNC)⁹. Także i ta grupa uległa zmianom w ciągu ostatnich kilku dekad. Podobnie jak w przypadku państw zmienił się jej skład oraz możliwości oddziaływania na środowisko międzynarodowe.

Powszechnie za przedsiębiorstwo międzynarodowe uznaje się podmiot prowadzący działalność w co najmniej jednym państwie poza granicami jego państwa pochodzenia, co w praktyce oznacza fizyczną obecność przedsiębiorstwa za granicą poprzez tworzenie filii lub innych jednostek zależnych, jak również budowanie własnych zakładów produkcyjnych (*greenfield investments*), czy przejmowanie istniejących (*brownfield investments*)¹⁰. Dlatego też jeszcze do niedawna uwaga badaczy koncentrowała się przede wszystkim na wielkich przedsiębiorstwach produkcyjnych lub usługowych, pochodzących głównie z krajów wysokorozwiniętych¹¹. Takie ujęcie wydaje się obecnie zbyt wąskie – nie uwzględnia bowiem wielu nowych podmiotów, które są coraz bardziej aktywne międzynarodowo.

Pierwszą „nową” grupą podmiotów o stale rosnącym znaczeniu w stosunkach międzynarodowych są państwowe przedsiębiorstwa z krajów wschodzących (*emerging markets*), w tym głównie BRICS oraz zasobnych surowcowo (np. kraje Zatoki Perskiej czy Norwegia). Można wśród nich wyróżnić: przedsiębiorstwa państwowe podejmujące działalność w skali międzynarodowej (*state-owned enterprises* – SOE)¹² oraz państwowe fundusze majątkowe (*sovereign wealth funds* –

SWF), których podstawowym celem działania jest inwestowanie w zagraniczne aktywa finansowe¹³. Jak podają autorzy raportu OECD dotyczącego działalności SOE, obecnie, zgodnie z rankingiem Forbes Global 2000, wśród dwóch tysięcy największych światowych korporacji zidentyfikowanych zostało aż 204 przedsiębiorstw państwowych, prowadzących działalność w 37 państwach. Najwięcej SOE było z Chin (70), Indii (30) oraz Rosji (9), Zjednoczonych Emiratów Arabskich (9) i Malezji (8)¹⁴.

Inną „nową” grupą są przedsiębiorstwa, które mimo braku „fizycznej” obecności za granicą (bez konieczności zakładania filii i przedstawicielstw poza granicami państw pochodzenia), są aktywne w skali międzynarodowej, często globalnej. Są to podmioty, które zapewniają dostęp do swoich produktów i usług dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii, a przede wszystkim cyberprzestrzeni. Stąd też można nazwać je cyber-przedsiębiorstwami. Przykładem takiego działania mogą być zarówno bardzo małe przedsiębiorstwa oferujące swoje produkty i usługi za pośrednictwem sieci komputerowych (ta grupa nazywana jest często micro-multinationals)¹⁵, ale także rozrastające się w bardzo szybkim tempie i wywierające ogromny wpływ na środowisko międzynarodowe takie przedsiębiorstwa jak *Google* (które opanowało wiele wymiarów cyberprzestrzeni), czy portale społecznościowe, takie jak choćby *Facebook* czy *Twitter*. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym rozpowszechnianiu się produktów i usług dostępnych w cyberprzestrzeni jest tzw. smartfonowa rewolucja. Została ona zapoczątkowana przez firmę *Apple* wraz z wprowadzeniem na rynek iPhone’a, a upowszechniona przez naśladowców, czyli takie firmy jak *Samsung* czy *Nokia*, które szybko zajęły się produkcją smartfonów. Dzięki wielofunkcyjności zastosowanych urządzeń mogą one pełnić między innymi rolę komunikatorów, nośników informacji, narzędzi sprzedaży czy dostawcy rozrywki.

Jak już wspomniano, zmianom uległy także możliwości oddziaływania podmiotów gospodarczych na środowisko międzynarodowe, w tym także na państwa. W efekcie kryzysu finansowego z 2008 roku wiele przedsiębiorstw utraciło swoją tożsamość na rzecz większych i silniejszych podmiotów (poprzez przejmowanie upadających podmiotów)¹⁶, co jeszcze bardziej wzmocniło pozycję tych drugich na rynkach międzynarodowych i przyczyniło się do większej koncentracji w wielu światowych branżach (np. bankowość, ubezpieczenia, farmaceutyka, produkcja samochodów). Ponadto, włączanie się do gry międzynarodowej przedsiębiorstw typu SOE jest ogromnym wyzwaniem zarówno dla innych podmiotów rynkowych jak i państw. Aktywność międzynarodowa SOE powiązana jest z polityką państw ich pochodzenia a uzależniona od ich bezpośredniego wsparcia (np. w formie gwarancji państwowych, subsydiów, specjalnych przywilejów *etc.*). Stąd też często pojawia się argument, że podmioty te

stanowią element nieuczciwej konkurencji wobec firm prywatnych działających w skali międzynarodowej oraz są narzędziem politycznego oddziaływania na państwa, w których podejmują działalność¹⁷. Zupełnie inny charakter oraz możliwości oddziaływań wiążą się z przedsiębiorstwami działającymi w cyberprzestrzeni. Są to zazwyczaj podmioty prywatne, niepowiązane ściśle z państwami, ale siła ich oddziaływań międzynarodowych jest często bardzo znacząca z uwagi na globalny zasięg (są tam, gdzie dociera internet) oraz powszechną dostępność do ich produktów i usług (które nierzadko są „darmowe”, tzn. dostępne dla klientów za np. udostępnienie informacji, które mogą być wykorzystane w celach marketingowych). Szczególnie istotna w tym zakresie jest działalność portali społecznościowych, które służą użytkownikom do komunikacji oraz przekazywania informacji, co często wykorzystywane jest przez społeczeństwa w celach politycznych (np. zwoływanie się na wiece, organizowanie protestów, czy akcji antyrządowych w takich krajach jak Egipt, Turcja, Białoruś, Ukraina, Rosja *etc.*).

Uaktywnienie się, oraz wzrost znaczenia w skali międzynarodowej nowych podmiotów zarówno z grupy państw (np. państwa wschodzące), jak i przedsiębiorstw (SOE, SWF oraz cyber-przedsiębiorstwa) skutkuje zmianami w relacjach i zależnościach między tymi grupami w kontekście ich aktywności międzynarodowej.

Podmioty gospodarcze w sferze polityki zagranicznej

Jak już zaznaczono we wstępie, termin polityka zagraniczna odnosi się do wszelkiego rodzaju aktywności państw podejmowanej na arenie międzynarodowej¹⁸. W wymiarze gospodarczym państwa realizują cele swojej polityki zagranicznej w ramach tzw. zagranicznej polityki ekonomicznej, a narzędziem pomocnym w jej realizacji jest dyplomacja ekonomiczna¹⁹. Choć sfera polityki zagranicznej jest domeną państw, do tego procesu włączają się także inne podmioty (m.in. opinia publiczna, biznes, organizacje pozarządowe), wśród których niezwykle ważną rolę odgrywa tzw. biznes czyli przedsiębiorstwa²⁰.

Kluczową kwestią determinującą wzajemne relacje państw i przedsiębiorstw w sferze polityki zagranicznej jest określenie celów i interesów obu grup. W ujęciu modelowym, zakładającym rozdział między sferą polityczną i gospodarczą, określenie celów i interesów państw oraz przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej jest dość oczywiste – celem państw jest bezpieczeństwo a przedsiębiorstw zysk (zob. tab. nr 1). Politycy, jako przedstawiciele państw, skupiają się w swoich działaniach na zapewnieniu państwom i ich obywatelom bezpieczeństwa (co gwarantuje przetrwanie), rozwoju gospodarczego (co zapewnia dobrobyt społeczeństwu), oraz zwiększaniu prestiżu w skali międzynarodowej, a w swych

działaniach odpowiedzialni są przed społeczeństwami. Natomiast menedżerowie, kierujący przedsiębiorstwami i działający na rzecz akcjonariuszy, koncentrują się przede wszystkim na wypracowywaniu zysku (który zapewnia przetrwanie), rozwoju (który jest szansą na większe zyski) oraz prestiżu (który przekłada się na umocnienie pozycji konkurencyjnej wobec innych podmiotów na rynku, co także ma zwiększać zyski).

Tabela nr 1. *Państwa i przedsiębiorstwa prywatne w sferze międzynarodowej – cele i interesy oraz beneficjenci*

PODMIOT	PAŃSTWA	PRZEDSIĘBIORSTWA
Cele podstawowe	Bezpieczeństwo – przetrwanie	Zysk – przetrwanie
	Rozwój – wzrost dobrobytu społeczeństwa	Rozwój - większe zyski dla akcjonariuszy
	Prestiż – wzrost znaczenia na arenie międzynarodowej	Prestiż – zwiększenie konkurencyjności międzynarodowej
Beneficjenci/ „zleceniodawcy”	Spółeczeństwo (wyborcy)	Akcjonariusze, klienci

Źródło: opracowanie własne.

To natomiast na ile interesy i cele obu grup podmiotów będą ze sobą zbieżne, lub rozbieżne w znacznej mierze zależy od stopnia formalnego powiązania przedsiębiorstw z państwami – czy są to podmioty państwowe (SOE) czy prywatne (POE²¹). W przypadku przedsiębiorstw prywatnych dodatkowymi czynnikami wpływającymi na relacje między interesami a celami państw i przedsiębiorstw są także takie kwestie jak: rodzaj działalności przedsiębiorstw (np. wydobywcze, produkcyjne, medialne, finansowe) oraz stopień ich identyfikacji z państwami, tzn. określenie tożsamości narodowej²². W przypadku państw, w których przeważa własność państwowa a gospodarka podporządkowana jest polityce²³, cele przedsiębiorstw podporządkowane są interesom państwowym – tym samym stają się one automatycznie narzędziami w działaniach politycznych państw. Natomiast w sytuacji, gdy sfera polityczna oddzielona jest od gospodarczej (co jest charakterystyczne dla państw demokratycznych z przewagą własności prywatnej), cele i interesy podmiotów je reprezentujących są inne, choć mogą być zbieżne. Jak twierdzi J. E. Garten²⁴ (odwołując się do przykładu Stanów Zjednoczonych), „rząd i biznes potrzebują siebie nawzajem, aby móc osiągać założone cele”²⁵. Optymalnym rozwiązaniem jest więc sytuacja, w której państwo w swoich działaniach wspiera działalność biznesową w skali między-

narodowej, a ta z kolei przyczynia się do wzrostu potęgi gospodarczej oraz prestiżu danego państwa. Świat nie jest jednak idealny, a interesy państw i przedsiębiorstw często ze sobą kolidują, co jest wynikiem szczególnej natury tych podmiotów²⁶. Stąd też, wspomniany już Garten nazywa ich „partnerami z konieczności”²⁷.

W konsekwencji podmioty gospodarcze, mogą być powiązane z polityką zagraniczną państw na kilka sposobów. Po pierwsze mogą być istotnym narzędziem jej realizacji. Po drugie mogą podejmować działania w zakresie wpływania na proces jej tworzenia oraz po trzecie podejmować próby (z różnym powodzeniem oraz natężeniem) samodzielnego działania w zakresie relacji z państwami goszczącymi, co nazywane jest czasem korporacyjną polityką zagraniczną (*corporate foreign policy*).

PODMIOTY GOSPODARCZE JAKO NARZĘDZIA W POLITYCE ZAGRANICZNEJ PAŃSTW

Podmioty gospodarcze, poprzez swoją aktywność zagraniczną, są *de facto* wykonawcami założeń polityków i tym samym mogą przyczyniać się do bardziej efektywnej realizacji celów danego kraju. W tym sensie pełnią one rolę narzędzi w polityce zagranicznej państw. Może się to odbywać na dwa sposoby – poprzez podporządkowanie lub symbiozę. Z pierwszą sytuacją mamy do czynienia w przypadku przedsiębiorstw państwowych (SOE lub SWF). Jak wskazują autorzy wspomnianego już raportu OECD, niektóre państwa wschodzące tworzą specjalne polityki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw państwowych i traktują je jako narzędzia w realizacji celów pozahandlowych lub strategicznych, co może skutkować antykonkurencyjnymi efektami dla ich partnerów handlowych²⁸. Zjawisko to upowszechniło się w ostatnich latach, wraz ze wzrostem znaczenia i siły państw do niedawna jeszcze pozostających w cieniu głównych wydarzeń międzynarodowych (kraje wschodzące czy surowcowe). W ich przypadku reprezentujące je przedsiębiorstwa są niejako ich agentami w krajach przyjmujących²⁹. Przykładami krajów prowadzących efektywną politykę gospodarczą za pośrednictwem swoich przedsiębiorstw są przede wszystkim Chiny³³. Inwestycje bezpośrednie przedsiębiorstw z tego kraju w Afryce prowadzą do rozszerzania wpływów politycznych w poszczególnych krajach, a inwestycje chińskich SWF w papiery wartościowe państw zachodnich, powodują uzależnienie finansowe oraz zdecydowanie zwiększają możliwości oddziaływania politycznego. Grupą państw wykorzystujących przedsiębiorstwa w swojej ekspansji zagranicznej są także kraje zasobne surowcowo – np. kraje Zatoki Perskiej. W ich przypadku głównymi narzędziami gospodarczymi w polityce zagranicznej są SWF, za pośrednictwem których państwa te lokują nadwyżki finansowe w krajach wysoko-

rozwinętych (np. poprzez wykupywanie przedsiębiorstw, inwestycje w papiery wartościowe *etc.*)³¹.

Natomiast symbiotyczna relacja państwo - podmiot gospodarczy występuje, gdy interesy przedsiębiorstw prywatnych, a w konsekwencji też działania, są zbieżne lub przynajmniej nie sprzeczne z państwowymi. Wtedy, w zamian za intensyfikację aktywności gospodarczej za granicą (np. zwiększanie eksportu i sprzedaży towarów z danego kraju na rynkach zagranicznych, dokonywanie inwestycji na obcych rynkach *etc.*), podmioty gospodarcze mogą oczekiwać wsparcia ze strony instytucji państwowych (może to być np. dostarczanie informacji na temat rynków docelowych, pomoc w nawiązywaniu kontaktów z miejscowymi instytucjami, czy przedsiębiorstwami, subsydiowanie ich działalności, gwarancje inwestycyjne *etc.*). Wiele przykładów takich działań można odnaleźć w takich krajach wysokorozwinętych jak Stany Zjednoczone, Niemcy, Japonia, Wielka Brytania czy Francja³².

AKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESIE DECYZYJNYM W POLITYCE ZAGRANICZNEJ PAŃSTW

Jednym z kluczowych przejawów aktywności podmiotów gospodarczych w polityce zagranicznej państw jest możliwość wpływania na podmioty władzy państwowej w ramach procesu decyzyjnego, czyli ustalania i wyznaczania celów oraz działań w zakresie polityki zagranicznej. Odbywa się to przede wszystkim poprzez działalność lobbingsową i możliwe jest w państwach demokratycznych³³. W działalności tego typu najbardziej aktywne są zazwyczaj podmioty gospodarcze (przedsiębiorstwa), którym zależy na tym, aby ustalone przez państwo cele w polityce zagranicznej odzwierciedlały ich własne interesy³⁴. W przypadku przedsiębiorstw krajowych (koncentrujących swoją działalność na rynku wewnętrznym, ale mogących prowadzić działalność eksportową), chodzi głównie o to, aby państwa z jednej strony wspierały ich działalność za granicą i stwarzały jak najlepsze warunki dla jej prowadzenia, a z drugiej chroniły dostępu do rynku wewnętrznego. Można tu wskazać takie rodzaje aktywności jak na przykład lobbings na rzecz: tworzenia korzystnego klimatu dla prowadzenia międzynarodowej działalności handlowej (czyli liberalizacja handlu w ramach procesu GATT/WTO lub w ramach umów bilateralnych), promocji kraju za granicą czy wprowadzenia ograniczeń importowych. W przypadku wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych, prowadzących swą działalność w wielu krajach jednocześnie, ich interesy są często rozbieżne wobec interesów poszczególnych państw³⁵. Jednak niezależnie od tego, przedsiębiorstwa te także starają się wpływać na państwa w celu ochrony i promocji interesów własnych. Prowadzą one szeroko

zakrojone działania w zakresie promocji swoich interesów gospodarczych zarówno w krajach pochodzenia – np. naciski na rzecz prowadzenia proinwestycyjnej i proeksportowej polityki gospodarczej, jak i w krajach przyjmujących – np. promowanie polityki sprzyjającej dokonywaniu inwestycji bezpośrednich, co może się przejawiać w postaci ulg dla inwestorów, pomocy infrastrukturalnej *Œc*. Jak zauważa J. E. Garten historycznie można wskazać przykłady, kiedy to polityka zagraniczna USA była tworzona i realizowana w interesie przedsiębiorstw (np. działania chroniące interesy firmy *United Fruit Corporation* w Ameryce Łacińskiej czy tzw. Wielkiej Trójki największych amerykańskich producentów samochodów wobec Japonii)³⁶. Potwierdzają to także długoletnie badania przeprowadzone przez amerykańskich badaczy L. R. Jacobs'a oraz B. I. Page'a, z których wynika, że największy wpływ na tworzenie (w tym przypadku) amerykańskiej polityki zagranicznej mają właśnie „międzynarodowo zorientowani liderzy biznesu”³⁷.

POLITYKA ZAGRANICZNA PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

CZY REALIZACJA STRATEGII BIZNESOWEJ NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ

Należy jednak zaznaczyć, że podmioty gospodarcze włączają się nie tylko w proces stanowienia celów i realizacji polityki zagranicznej krajów pochodzenia, ale też podejmują często autonomiczne wobec państw działania na arenie międzynarodowej. Działalność taka jest jednak możliwa tylko w przypadku przedsiębiorstw prywatnych, z krajów demokratycznych o dużej swobodzie gospodarczej, które za nadrzędny cel swojej działalności uznają zysk lub też walkę o idee (często może być sprzeczne z interesami państw pochodzenia, ale które akceptowane są społeczeństwem, czyli przez konsumentów)³⁸ i nie uważają przynależności narodowej za istotny element warunkujący ich aktywność w skali międzynarodowej. W efekcie podejmują one działania, niejako w oderwaniu od interesów państw (zarówno pochodzenia jak i goszczących). Takie działania mogą mieć zarówno charakter gospodarczy, jak i polityczny. Jako przykłady można podać: a) przenoszenie procesów produkcyjnych do krajów o tańszej sile roboczej, co w państwach pochodzenia skutkuje likwidacją miejsc pracy, zmniejszeniem wpływów do budżetu oraz w skrajnej sytuacji (tak jak w przypadku USA) postępującą deindustrializacją; b) podejmowanie działalności gospodarczej w krajach, na które nałożone są restrykcje (np. embargo, zakaz inwestowania *Œc*); c) poddawanie się presji reżimów politycznych w imię zysku, wbrew polityce państw pochodzenia; d) podejmowanie działań dla idei, także niezależnie od sytuacji politycznej³⁹.

Problemem zwiększania się aktywność podmiotów gospodarczych w sferze

politycznej oraz uniezależniania od państw, zajęli się w ostatnich latach badacze z *Oxford Analytica*, amerykańskiej firmy konsultingowej, zajmującej się przeprowadzaniem analiz oraz doradztwem klientom państwowym, jak i prywatnym w zakresie zagadnień związanych głównie z planowaniem strategicznym, oraz realizacją działalności w środowisku globalnym⁴⁰. W swoich badaniach i publikacjach upowszechniają oni pogląd, że możemy już mówić o zjawisku polityki zagranicznej korporacji (*corporate foreign policy*), czyli o realizowaniu interesów przedsiębiorstwa w sferze politycznej, niezależnie od interesów państwa pochodzenia⁴¹. W literaturze przedmiotu podejmowane są także badania dotyczące praktycznego wymiaru polityki zagranicznej czyli tzw. „działalności dyplomatycznej” przedsiębiorstw⁴². Nazywana jest ona najczęściej dyplomacją biznesową lub korporacyjną (*business* lub *corporate diplomacy*). Zgodnie z definicją R. Saner i L. Yiu dyplomacja biznesowa przedsiębiorstw polega na prowadzeniu działań dyplomatycznych na rzecz danego przedsiębiorstwa i wchodzenia w interakcje z różnymi podmiotami publicznymi i prywatnymi, pochodzącymi z wielu krajów w celu stworzenia jak najlepszego „klimatu” dla działalności danej firmy⁴³.

S. Harper oraz T. Fort zaproponowali też ciekawą typologię zachowań przedsiębiorstw w zakresie polityki zagranicznej⁴⁴:

- 1) uniwersalista/imperialista – kieruje się takimi samymi zasadami we wszystkich krajach, w których działa (stara się utrzymać jedną tożsamość korporacyjną);
- 2) nacjonalista – realizuje działania zgodnie z wartościami kraju pochodzenia;
- 3) kameleon/oportunista – elastycznie dostosowuje się do warunków panujących w poszczególnych krajach (zmienia wartości w zależności od miejsca, w którym działa, dostosowuje się do lokalnych warunków);
- 4) biorca – korzysta z warunków panujących w danym kraju (jest swego rodzaju beneficjentem sytuacji politycznej);
- 5) integrator – wybiera podejście lub modyfikuje je w zależności od sytuacji panującej w danym kraju (integruje w swym działaniu różne podejścia w zależności od warunków).

Problemem zasadniczym pozostaje jednak to, czy „politykę zagraniczną przedsiębiorstw” można rzeczywiście traktować jak nowe zjawisko w działalności przedsiębiorstw, czy jest ona tylko jednym z wymiarów ich międzynarodowej aktywności i mieści się w tym, co w literaturze nazywane jest strategią, czy szerzej – orientacją międzynarodową przedsiębiorstw/korporacji⁴⁵. W klasycznym ujęciu przedsiębiorstwa mogą przyjmować kilka orientacji strategicz-

nych umiędzynarodowienia działalności (np. etnocentryczną, policentryczną, globalną lub dualistyczną)⁴⁶, które są swego rodzaju modelem postępowania w państwach przyjmujących i przekładają się na konkretne działania zarówno w sferze gospodarczej, jak i politycznej. Wydaje się zatem, że to, co przez niektórych badaczy nazywane jest polityką zagraniczną przedsiębiorstw, należy nadal traktować jako część ogólnej strategii umiędzynarodowienia i działania na rynkach zagranicznych. Można by zatem umownie stosować termin „polityka zagraniczna korporacji” lub „dyplomacja biznesowa lub korporacyjna”, ale nie może oznaczać ona tego samego, co polityka zagraniczna czy dyplomacja państw.

Podsumowanie

Przemiany w środowisku międzynarodowym w ostatnich latach doprowadziły do sytuacji, w której przedsiębiorstwa prowadzące aktywność w skali międzynarodowej coraz częściej podejmują działania wykraczające poza sferę gospodarczą. Nie jest to już tylko charakterystyczne dla wielkich korporacji, dysponujących ogromnym kapitałem, ale także dla mniejszych podmiotów o globalnym zasięgu działania np. cyber-przedsiębiorstw czy przedsiębiorstw państwowych, skupionych w swych działaniach jeszcze do niedawna głównie na rynkach wewnętrznych. Ich przedstawiciele włączają się do dyskusji gospodarczych i politycznych na forach międzynarodowych (najbardziej prestiżowe i wpływowe to World Economic Forum w Davos), biorą udział w oficjalnych delegacjach państwowych do innych krajów (np. przedstawicielom najbardziej rozwiniętych państw, w podróżach zagranicznych, towarzyszy zazwyczaj wielka grupa przedsiębiorców), samodzielnie realizują kontakty z rządami państw przyjmujących, ale także podejmują decyzje, które mogą nieść za sobą poważne skutki polityczne (jak np. obalenie rządów H. Mubarak w Egipcie podczas Arabskiej Wiosny⁴⁷). Należy jednak podkreślić, że to państwa nadal tworzą (choć często przy aktywnym udziale podmiotów gospodarczych) ramę organizacyjno-prawną dla działalności przedsiębiorstw, a przedsiębiorstwa poruszają się w jej „granicach” (lub też wykorzystują znajdujące się w niej luki oraz starają się działać ponad granicami), nie są więc podmiotami suwerennymi, niezależnymi od państw. W tym sensie przedsiębiorstwa nie mogą działać w zupełnym oderwaniu od państw i nadal, pomimo podejmowania samodzielnych działań w sferze politycznej, są istotnym elementem polityki zagranicznej państw, co warunkowane jest jednak wieloma czynnikami opisanymi powyżej. Należy też zaznaczyć, że nie są to nowe zjawiska w stosunkach międzynarodowych – przedsiębiorstwa zawsze były istotnym narzędziem zagranicznego oddziaływania państw w sferze gospodarczej,

a jednocześnie wielkie podmioty gospodarcze (dysponujące znaczącym kapitałem) były w stanie wpływać na rządy państw w celu realizacji swoich interesów. Obecnie zmieniły się jednak zakres oraz możliwości wzajemnych oddziaływań, a państwa, znacznie w większym stopniu niż dotychczas, narażone są na skutki działań w sferze politycznej.

PRZYPISY

1. Obszerną analizę literatury z tego zakresu można odnaleźć w pracy przygotowanej przez F. Betlem w ramach programu MBA na Uniwersytecie Twente w Enschede: F. Betlem, *Business Diplomacy in International Firms. An Extensive Literature Review and Results from a Survey*, Master Thesis Business Administration, School of Management and Governance, http://essay.utwente.nl/62492/1/MSc_F_Betlem.pdf (dostęp z dn. 12.07.2013).
2. Więcej na temat transnarodowego poziomu analizy stosunków międzynarodowych czytaj w zawartym w tej publikacji rozdziale M. Pietrasia, *Przestrzeń transnarodowa jako poziom analizy w nauce o stosunkach międzynarodowych*, str. 129-167.
3. Zob. np. R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times*, „Discussion Papers in Diplomacy”, nr 84, Netherlands Institute of International Relations “Clingendael”, 2003 oraz M. Kostecki, O. Naray, *Commercial Diplomacy and International Business*, Discussion Papers in Diplomacy, Netherlands Institute of International Relations “Clingendael”, 2007 i F. Betlem, op.cit.
4. Zob. np.: Oxford Analytica, *International: Foreign Policy Joins Corporate Toolkit*, „The Oxford Analytica Daily Brief”, 15 February 2011, <http://www.oxan.com/display.aspx?ItemIDffiDB166187> (dostęp z dn. 20.07.13), jak również T. Fort, S. Hare, *Corporate Foreign Policy*, Work in Progress, <http://www.tallbergforum.org/Portals/0/Documents/Corporate%20Foreign%20Policy%20-%20Stephanie%20Hare%20and%20Timothy%20Fort.pdf> (dostęp z dn. 20.07.13); S. Hare, *Do Global Companies Need a Corporate Foreign Policy?*, The Chicago Council of Global Affairs, 5 March 2013, http://www.thechicagocouncil.org/Files/Event/FY13/03_March_13/Do_Global_Companies_Need_a_Corporate_Foreign_Policy.aspx (dostęp z dn. 20.07.13), jak również R. Amsterdam, *What is Corporate Foreign Policy*, „Corporate Foreign Policy”, <http://corporateforeignpolicy.com/what-is-corporate-foreign-policy> (dostęp z dn. 20.07.13).
5. Zob. np. R. Kuźniar [red.], *Kryzys 2008 a pozycja międzynarodowa Zachodu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011; F. Zakaria, *Post-American*

- World and the Rise of the Rest*, W. W. Norton & Company, New York 2008,
Ch. A. Kupchan, *No One's World: The West, the Rising Rest, and the Coming Global
Turn*, Oxford University Press, New York 2012.
6. Zob. np. IMF, *Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves* (CO-
FER), czerwiec 2013, <http://www.imf.org/external/np/sta/cofer/eng/> (dostęp
z dn. 12.07.2013), jak również U.S.-China Economic and Security Review
Commission, *U.S. Debt to China: Implications and Repercussions*, CreateSpace
Independent Publishing Platform, 2010, dostępne też na: [http://ori-
gin.www.uscc.gov/sites/default/files/transcripts/2.25.10HearingTran-
script.pdf](http://origin.www.uscc.gov/sites/default/files/transcripts/2.25.10HearingTranscript.pdf) (dostęp z dn. 12.07.2013).
 7. W drugiej połowie lat 90. między badaczami rozgorzała dyskusja na ten te-
mat. Szczególnie istotne w tej debacie były prace S. Strange (*The Erosion of
State*, „Current History”, 96 (613), 1997; *The Westfailure System*, „Review of In-
ternational Studies”, 25 (3), 1999), P. Hirsta i G. Thompsona (*Globalization in
Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Blackwell,
Cambridge 1996), D. Helda (*Democracy and the Global Order*, Polity Press,
Cambridge 1995), J. A. Scholte (*Global Capitalism and the State*, „International
Affairs”, 73 (3), 1997), P. Druckera (*Managing For the Future: the Nineties and
Beyond*, Truman M. Talley, New York 1992), czy R.O. Keohane i J.S. Nye
(*Globalization: What's New? What's Not? (And so What?)*, „Foreign Policy”,
Spring 2000).
 8. Na temat działań rządu amerykańskiego w celu ratowania gospodarki, a w
tym upadających przedsiębiorstw amerykańskich zob. np. A. Jarczewska,
Perspektywy gospodarczo-finansowej kondycji Stanów Zjednoczonych po 2008 r., [w:]
R. Kuźniar [red.], *Kryzys a pozycja międzynarodowa Zachodu...*, op.cit., str. 50.
 9. Terminy te często stosowane są zamiennie, jednakże w literaturze przedmiotu
można znaleźć także rozróżnienie, zgodnie z którym MNCs – to przedsię-
biorstwa powiązane w swojej działalności z państwami pochodzenia, nato-
miast TNCs – to przedsiębiorstwa transnarodowe nie powiązane w swojej
działalności z żadnym państwem.
 10. Na temat definicji przedsiębiorstw międzynarodowych zob. więcej w:
A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Wydawnictwo
Naukowe Brandta, Warszawa-Bydgoszcz 2003.
 11. Zob. np. doroczne raporty UNCTAD pt. *World Investment Reports* lub ran-
kingi i opracowania prestiżowych magazynów takich jak *Forbes* czy *Fortune*.
 12. Badacze podkreślają, że w państwach wysokorozwiniętych stopniowo
zmniejsza się liczba przedsiębiorstw państwowych, choć pozostają one ważne
w tzw. sektorach o strategicznym znaczeniu takich jak telekomunikacja,
energetyka, transport, czy bankowość. Natomiast w państwach wschodzą-

- cych są one nadal główną siłą napędową gospodarek oraz ważnym narzędziem oddziaływania politycznego – zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Więcej informacji na temat SOE można odnaleźć m.in. w najnowszych publikacjach OECD. Zob. np. P. Kowalski et. al., *State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications*, „OECD Trade Policy Papers”, No. 147, OECD Publishing, 2013, <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5k4869ckqk7l.pdf?expires=1374840151&id=1&accname=figuest&checksum=9A554B26A51B881FB6300D402DF6EB5D> (dostęp z dn. 13.07.2013)
13. Obszerny zbiór informacji na temat SWF można odnaleźć na stronach portalu Sovereign Wealth Funds-Państwowe Fundusze Majątkowe, pod adresem: <http://www.sovereignwealthfunds.pl/> oraz Sovereign Wealth Funds Institute pod adresem: <http://www.swfinstitute.org>. Zob. też K. Jędrzejowska, *Państwowe fundusze majątkowe*, [w:] E. Halizak [red.], *Geoekonomia*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012, str. 459-482.
 14. P. Kowalski et. al., op.cit., str. 6.
 15. Więcej na temat micro-multinationals czytaj w: A. Mattler, A.D. Williams, *The Rise of the Micro-Multinationals: How Freelancers and Technology-Savvy Start-Ups are Driving Growth, Jobs and Innovations*, „Lisbon Council Policy Brief”, Vo. V, No. 2, 2011, http://www.dinosaur-exchange.com/FTP/LISBON_COUNCIL_Rise_of_Micromultinationals.pdf (dostęp z dn. 15.07.2013).
 16. Zjawisko to było szczególnie powszechne w branży finansowo-ubezpieczeniowej, w której wielkie firmy przejmowały bankrutujące przedsiębiorstwa.
 17. Zob. np. P. Kowalski et. al., op.cit.
 18. Zgodnie z jednym z najbardziej klasycznych ujęć polityki zagranicznej w stosunkach międzynarodowych jest to „sfera działań rządu w stosunkach wewnętrznych”. Zob. K. Waltz, *International Politics is not Foreign Policy*, „Security Studies”, 1996, nr.1, s. 54-55.
 19. Zob. A. Jarczevska, *Dyplomacja ekonomiczna państw*, [w:] E. Halizak [red.], *Geoekonomia*, op.cit. str. 187-188.
 20. Jak pokazały empiryczne badania przeprowadzone przez F. Betlem kwestia aktywności przedsiębiorstw w sferze politycznej (definiowana w tym przypadku jako dyplomacja biznesowa) jest ważnym elementem międzynarodowej działalności tych podmiotów. Badania te pozwoliły określić nie tylko skalę podejmowanych działań, ale również ich rodzaje i czynniki je warunkujące. Czyt. więcej w: F. Betlem, *Business Diplomacy in International Firms*, op.cit.
 21. Będą to zarówno spółki prywatne (w rękach właścicieli lub prywatnych inwestorów) jak i spółki publiczne (w obrocie publicznym, czyli na giełdach

- papierów wartościowych – akcjonariat jest często bardzo rozproszony z udziałem inwestorów prywatnych oraz instytucjonalnych).
22. Większość przedsiębiorstw formalnie identyfikuje się z państwem, w którym powstało lub ma główną siedzibę (co jest wykazywane np. w rankingach dotyczących działalności przedsiębiorstw), w praktyce jednak, ze względu na wielkie rozproszenie działalności na różne kraje, nie zawsze można określić ich przynależność. Stąd też często mówi się o bezpaństwowych przedsiębiorstwach (*stateless enterprises*). Zob. np. A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, op.cit. str. III oraz N. G. Noorderhaven, A.-W. Harzig, *The Country-of Origin Effect in Multinational Corporations: Sources, Mechanisms and Moderating Conditions*, „Management International Review”, Special Edition 2003/2, str. 47-66.
 23. Kwestia formy własności przedsiębiorstw w danej gospodarce wiąże się też często z system politycznym danego państwa. W państwach autorytarnych, gdzie sfera gospodarcza podporządkowana jest w całości politycznej przeważają podmioty państwowe, które z oczywistych względów realizują w pierwszej kolejności interesy państw pochodzenia.
 24. J. E. Garten pełnił funkcję Under Secretary of Commerce for International Trade w latach 1993-1995 oraz Dziekana w Yale School of Management.
 25. J. E. Garten, *Business and Foreign Policy*, „Foreign Affairs”, May/June 1997, str. 71.
 26. Na temat zderzenia interesów państwowych z interesami wielkich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą zob. więcej na przykładzie USA w: The Editor, *The Interests of U.S. Corporations and the Country «have diverged» – the testimony of Ralph E. Gomory, Research Professor, Stern School of Business, New York University, New York, N.Y., before the U.S. – China Economic and Security Review Commission, Hearing on China’s Five-Year Plan, Indigenous Innovation and Technology Transfers, and Outsourcing on June 15, 2011*, „Foreign Policy Journal”, 1 July 2011, <http://www.foreignpolicyjournal.com/2011/07/01/the-interests-of-u-s-corporations-and-the-country-have-diverged/> (dostęp z dn. 02.07.2013)
 27. J. E. Garten, op.cit., str. 69.
 28. P. Kowalski et.al, op.cit., str. 5.
 29. Należy jednak zaznaczyć, że taka interpretacja działań przedsiębiorstw – jako agentów państw w krajach przyjmujących jest także charakterystyczna dla przedsiębiorstw z państw wysokorozwiniętych, jak np. USA. Zob. np. J. F. Garten, op.cit., str. 70-71.
 30. Zob. np. J. (Cherry) Yu, *Firms with Chinese Characteristics: The Role of Companies in Chinese Foreign Policy*, May 2012, IDEAS reports - special reports, Kit-chen, Nicholas [red.] SR012. LSE IDEAS, The London School of Econo-

- mics and Political Science, London, UK <http://www.lse.ac.uk/IDEAS/publications/reports/pdf/SR012/you.pdf> (dostęp z dn. 13.07.2013).
31. Więcej informacji na ten temat na: <http://www.sovereignwealthfunds.pl/> oraz <http://www.swfinstitute.org>.
 32. Na przykład obszerną analizę dotyczącą symbiotycznej relacji państwo-przedsiębiorstwa na przykładzie Niemiec przedstawił R. Ulatowski w rozdziale *Państwo a przedsiębiorstwa krajowe na rynku międzynarodowym. Przykład Niemiec*, [w:] E. Halizak [red.], *Geoekonomia*, op.cit., str. 483-503. Natomiast na temat wsparcia rządu amerykańskiego dla biznesu zob. więcej w: *Multinational Oil Corporations and U.S. Foreign Policy - Report Together with Individual Views, to the Committee on Foreign Relations*, United States Senate, by the Subcommittee on Multinational Corporations; US Government Printing Office, Washington, 02 January 1975, <https://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/oil1.htm> (dostęp z dn. 30.06.2013) oraz J. C. Shields, *Corporate Welfare and Foreign Policy*, „Foreign Policy in Focus”, 01 June 1999, http://www.fpi.org/articles/corporate_welfare_and_foreign_policy (dostęp z dn. 01.07.2013).
 33. Na temat lobbingu zob. np. M. M. Wiszowaty, *Regulacja prawna lobbingu na świecie*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa, 2008; U. Kuczevska, *Lobbing i grupy interesu w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011; R. K. Godwin, S. Ainsworth, E. K. Godwin, *Lobbying and Policymaking*, Sage, CQPress, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, 2012.
 34. Zob. np. L. Davidson, *Foreign Policy, Inc. Privatizing America's National Interest*, The University Press of Kentucky, 2009.
 35. Na przykład R. E. Gomory w swoich zeznaniach przed U.S. – China Economic and Security Review Commission zwraca szczególną uwagę na kwestię zderzenia interesów USA z interesami amerykańskich przedsiębiorstw aktywnych za granicą. Zob. więcej w: The Editor, *The Interests of U.S. Corporations and the Country «have diverged»...*, op.cit.
 36. J. E. Garten, op.cit., str. 68.
 37. L. R. Jacobs, B. I. Page, *Who Influences U.S. Foreign Policy?*, „American Political Science Review”, Vol. 99, No. 1, February 2005, str. 107-123.
 38. Aktywność taka interpretowana jest czasem jako wychodzenie poza sferę działalności określanej jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw czyli CSR. Więcej na ten temat w: Oxford Analytica, *International: Foreign policy Joins Corporate Toolkit*, op.cit.
 39. Więcej aktualnych przykładów działań politycznych podejmowanych przez konkretne przedsiębiorstwa można odnaleźć np. w: T. Fort, S. Hare, *Corpo-*

rate Foreign Policy, op.cit. oraz J. Ford, *Private Sector – Public Sector. The Role and Regulation of Business in Society – Risk, Reward, Reputation and Responsibility - Mainly Focusing on sub-Saharan Africa*”, 2 March 2012, <http://privatesector-publicworld.blogspot.com/2012/03/corporate-foreign-policy.html> (dostęp z dn. 15.07.2013).

40. Zob. informacje podstawowe nt. Oxford Analytica na: <http://www.oxan.com/About/Default.aspx> oraz Oxford Analytica, *International: Foreign Policy Joins Corporate Toolkit*, op. cit., T. Fort, S. Hare, *Corporate Foreign Policy*, op.cit., S. Hare, *Do Global Companies Need a Corporate Foreign Policy?*, op.cit.
41. Ibidem. Warto też zaznaczyć, że główną ekspertką w Oxford Analytica w zakresie problematyki *corporate foreign policy* jest Stephanie Hare.
42. Więcej nt. dyplomacji biznesowej czyt. w: R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy...*, op.cit, M. KostECKI, O. Naray, *Commercial Diplomacy and International Business*, op.cit, oraz F. Betlem, op.cit.
43. Dyplomację biznesową należy jednak odróżnić od dyplomacji korporacyjnej. Ta druga skierowana jest do wewnątrz organizacji i polega na prowadzeniu działań dyplomatycznych w ramach samego przedsiębiorstwa. Jej istotą jest koordynacja działań przedsiębiorstwa działającego jednocześnie w wielu krajach na raz, a głównym zadaniem tzw. dyplomaty korporacyjnego powinno być umiejętne łączenie kultury biznesowej całej korporacji z kulturą biznesową jednostek z poszczególnych krajów. Por R. Saner, L. Yiu, *International Economic Diplomacy*, op.cit., s. 15-16.
44. T. Fort, S. Hare, *Corporate Foreign Policy*, op.cit.
45. Na ten problem zwraca na przykład uwagę Jo Ford w swoim artykule: *Private Sector – Public Sector. The Role and Regulation of Business in Society...*, op.cit.
46. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004 oraz J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1996.
47. Przykład ten opisany jest m.in. przez T. Forta oraz S. Hare w: T. Fort, S. Hare, *Corporate Foreign Policy*, op.cit. Wśród innych, przykładów można też wskazać wsparcie przez cyber-przedsiębiorstwa antyreżimowych ruchów społecznych w krajach, które uczestniczyły w tzw. Arabskiej Wiosnie, a także w Iranie, Rosji, na Białorusi czy Ukrainie.