

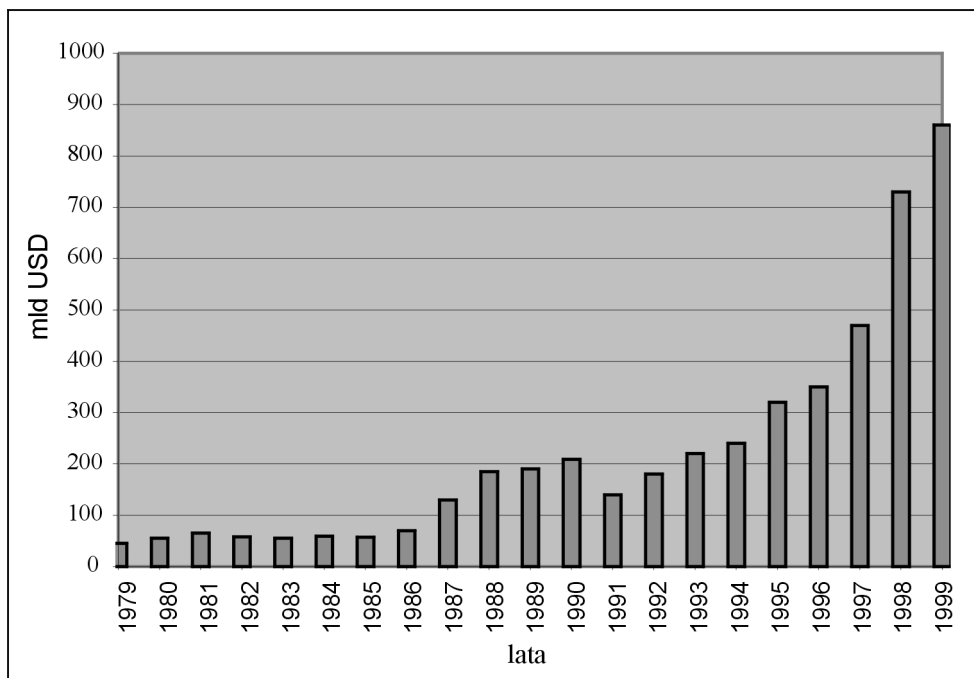
KORPORACJE – SPRZYMIERZEŃCY I RYWALE PAŃSTW NARODOWYCH

Dziś już nikt nie może mieć wątpliwości co do ogromnego znaczenia korporacji (nazywanych także przedsiębiorstwami międzynarodowymi, wielonarodowymi lub transnarodowymi) nie tylko dla gospodarki światowej, ale także dla współczesnego życia międzynarodowego. **Z uwagi na ogromny potencjał finansowy i możliwości (szczególnie technologiczne), jakimi dysponują stają się one coraz bardziej aktywnymi i znaczącymi podmiotami sceny międzynarodowej, zajmując miejsca w pierwszym rzędzie, tuż obok państw i organizacji międzynarodowych.** Jak pisze jeden z publicystów magazynu „Fortune” „dziś prawie nie przestajemy myśleć o przedsiębiorstwach, bo są one czymś tak naturalnym, jak powietrze, którym oddychamy, i woda, którą pijemy”¹.

Chociaż wielu specjalistów uważa, że korporacje nie są nowym zjawiskiem i pojawiły się na scenie międzynarodowej nawet kilkaset lat temu, to jednak najbardziej dynamiczny rozwój ich aktywności obserwować możemy w XX wieku, a szczególnie w jego drugiej połowie. Przyczyniły się do tego zmiany w środowisku międzynarodowym, wzrost liczby działających w nim podmiotów i zachodzących między nimi współzależności. Dodatkowym czynnikiem był także postęp procesu globalizacji w sferze gospodarczej, na który szczególny wpływ miały postępująca liberalizacja handlu światowego i przepływów kapitałowych, a także zmiany technologiczne. Przyczyniło się to do rozwoju działalności przedsiębiorstw międzynarodowych i dokonywanych przez nie bezpośrednich inwestycji kapitałowych na niespotykaną dotąd skalę (zjawisko to ilustruje wykres 1). Jak ocenia UNCTAD, w 1999 r. działało już około 63 tys. przedsiębiorstw międzynarodowych, które łącznie dysponowały siecią prawie 700 tys. filii na całym świecie. Natomiast roczna wartość dokonywanych przez nie inwestycji zagranicznych w 1999 r. wyniosła **około 800 mld USD** (dla porównania w 1979 r. było to tylko 45 mld USD). Wartości nagromadzonych inwestycji zagranicznych, uważanych za jeden z głównych czynników rozwoju gospodarki światowej, osiągnęła poziom prawie 5 bln USD. Ponadto roczna sprzedaż oddziałów i filii korporacji szacowana na 14 bln USD jest dziś ponaddwukrotnie wyższa od światowego eksportu².

¹ J. Nocera, *The corporation comes home*, „Fortune” 2000, nr 5, t. 141, s. F-74.

² Dane na podstawie, *World Investment Report 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, United Nations, Nowy Jork–Genewa, 2000.

Wykres 1**Wzrost wartości inwestycji bezpośrednich w latach 1979–1999**

Źródło: na podstawie danych UNsCTAD, World Investment Report 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development, United Nations, Nowy Jork/Genewa, 2000

Bez wątpienia jednym z przedsiębiorstw o szczególnym znaczeniu dla współczesnego świata jest firma Microsoft. Stała się ona ważna nie tylko z uwagi na ogromny potencjał finansowy i możliwości technologiczne, ale przede wszystkim na zasięg i skutki jej działania, sięgające daleko poza gospodarkę i wkraczające do sfery społecznej, kulturowej, a nawet politycznej, czyli obszarów tradycyjnie zarezerwowanych dla państw. To także przedsiębiorstwo, które skupia na sobie większość nadziei i obaw związanych z działalnością korporacji i ich rolą we współczesnym świecie. Z jednej strony jest to więc symbol współczesnej gospodarki i procesów ją napędzających – globalizacji i nowej ekonomii, z drugiej jednak działalność tego przedsiębiorstwa zaczyna niepokoić już nie tylko konkurentów rynkowych, ale także państwa, obawiające się ogromnego wzrostu jego potęgi. Dlatego też ostatnie lata działalności firmy to nie tylko poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych i możliwości działania, które zapewniłyby zysk, umożliwiłyby jej rozwój i zatrzymanie najlepszych pracowników, ale także konflikt z największym światowym mocarstwem – Stanami Zjednoczonymi, które w imię ochrony rynku i walki z praktykami monopolistycznymi stara się powstrzymać wzrost jego potęgi.

Przykład firmy Microsoft, pokazuje jak różne i skrajne mogą być oczekiwania i odczucia związane z działalnością przedsiębiorstw międzynarodowych, a analiza

publikacji dotyczących tej tematyki zdaje się to tylko potwierdzać. Jak się wydaje, analitycy i opinia publiczna dzielą się na zdecydowanych zwolenników korporacji, dla których są one motorem rozwoju nowoczesnej gospodarki, społeczeństw i wzrostu dobrobytu państw, a także zagorzałych przeciwników, widzących w nich źródło zagrożeń dla gospodarek czy nawet suwerenności i demokracji (szczególnie słabszych) państw. Jaka jest zatem faktyczna siła, możliwości i miejsce przedsiębiorstw międzynarodowych we współczesnym świecie, czy państwa powinny się ich obawiać, czy może traktować je jako równorzędnych partnerów? Celem niniejszego opracowania jest prezentacja największych i najsilniejszych korporacji, a także próba oceny ich faktycznych możliwości wpływania na środowisko międzynarodowe, w kontekście podejmowanych przez nie działań.

KTO NAJLEPSZY I DLACZEGO?

Jak pokazują dane liczbowe, przedsiębiorstwa są dziś bardzo ważną grupą podmiotów, która poprzez swą działalność i możliwości oddziaływania ma bezpośredni wpływ na kształtowanie środowiska międzynarodowego. Wskazanie i wyróżnienie tych najważniejszych i najbardziej znaczących z ponad 60-tysięcznej grupy nie jest jednak bardzo trudne. Zgodnie z teorią zarządzania, podstawowymi miernikami pozwalającymi określić możliwości danego podmiotu gospodarczego są jego zasoby (finansowe, fizyczne, ludzkie, technologiczne, czy organizacyjne)³. Obecnie jednak, siła przedsiębiorstw mierzona jest głównie efektywnością wykorzystania zasobów, a nie tylko samym faktem ich posiadania. Szczególne znaczenie mają tu wskaźniki o charakterze finansowym (obroty, zyski, wartość rynkowa), które nie tylko stają się podstawą określania pozycji rynkowej, ale często także brane są pod uwagę przy porównywaniu potencjałów przedsiębiorstw z innymi podmiotami. Dlatego też za największe i najbardziej liczące się przedsiębiorstwa uważa się powszechnie korporacje zajmujące czołowe miejsca w prestiżowych rankingach. I chociaż wyróżnianie tych najlepszych na podstawie tego typu zestawień wydaje się zabiegiem dość ryzykownym (szczególnie z uwagi na ograniczony, często sprowadzany nawet tylko do jednego wskaźnika, wybór kryteriów wyróżniania), to jednak nie do końca jest pozbawiony sensu. Prestiżowy ranking – *Fortune Global 500* jest jedną z bardziej wnikliwych analiz, przeprowadzanych na podstawie porównywania danych pochodzących z raportów rocznych przedsiębiorstw. Oprócz listy największych korporacji, tworzonej przez porównanie wartości obrotów firm, można tam znaleźć kompleksowe badania działalności firm w kontekście ich znaczenia dla danych sektorów gospodarczych i państw, które reprezentują. *Business Week Global 1000*, który za podstawowe kryterium wyróżnienia bierze wartość rynkową firm, pozwala natomiast ocenić zainteresowanie inwestorów poszczególnymi przedsiębiorstwami i branżami. Ranking ten pokazuje szczególną rolę giełdy jako jednego z kluczowych czynników określających pozycje

³ Zob. np. Dollinger M.J., *Entrepreneurship. Strategies and Resources*, Illinois 1995, s. 29–34.

przedsiębiorstw w dzisiejszej gospodarce. Jednak z uwagi na wysoką dynamikę i brak stabilności na rynkach papierów wartościowych *Business Week Global 1000* ma bardzo zmienny charakter i przez wielu specjalistów traktowany jest jako mało reprezentatywne narzędzie określania pozycji i rzeczywistego potencjału przedsiębiorstw. Rzetelnym i ważnym wskaźnikiem pozycji firm, szczególnie z punktu widzenia umiędzynarodowienia ich działalności, jest jednak ranking największych przedsiębiorstw transnarodowych, tworzony przez UNCTAD na podstawie wartości aktywów zagranicznych poszczególnych korporacji. Osobną grupę stanowią zestawienia typu *Most Admired*⁴, czyli najbardziej podziwianych, uznanych i szanowanych firm. Tworzone są one najczęściej na podstawie ankiet, w których menedżerowie i analitycy oceniają przedsiębiorstwa pod względem wielu czynników, odnoszących się zarówno do ich wyników finansowych, jak i m.in. jakości produktów i serwisu, skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem, wartości długoterminowych inwestycji czy innowacyjności. Jednym z takich zestawień jest badanie przeprowadzane przez „Financial Times” we współpracy z PricewaterhouseCoopers. Oprócz listy 50 najbardziej szanowanych przedsiębiorstw w skali całej gospodarki, prezentowani są tam również liderzy poszczególnych branż i państw. Są to podmioty o bardzo silnej pozycji rynkowej, zdolne szybko i skutecznie reagować na częste zmiany uwarunkowań gospodarczych. Takie przedsiębiorstwa znalazły się także w zestawieniu przedstawionym w bestsellerze *Stworzone, aby trwać*⁴. W rezultacie długoletnich i kompleksowych badań wyróżniono tam 18 „najbardziej wizjonerskich korporacji” (3m, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriott, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney), których znaczna większość także dziś zajmuje czołowe miejsca w najbardziej prestiżowych zestawieniach.

Porównanie wyników czterech wybranych rankingów (tab. 1) pokazuje, że niezależnie od tego, jaki aspekt działalności firmy bierze się pod uwagę, czołowe miejsca zarezerwowane są prawie wszędzie dla tych samych przedsiębiorstw. Aż trzy firmy – General Electric, Wal-Mart Stores i IBM – zajęły czołowe pozycje we wszystkich zestawieniach, pięć przedsiębiorstw pojawiło się na co najmniej trzech listach (BP Amoco, Exxon Mobil, Royal Dutch / Shell Group, General Motors, Toyota Motors), a aż jedenaście na dwóch (Citigroup, Cisco System, Intel, Microsoft, Nippon Tel. & Tel., Nokia, Sony, DaimlerChrysler, Ford Motor, Volkswagen, Nestle).

Przegląd ten pokazuje także, na które branże trzeba dziś zwrócić szczególną uwagę. Zdecydowanie widać tu przewagę przemysłu samochodowego (aż 5 firm pojawiło się jednocześnie na co najmniej dwóch listach), paliwowego (trzy firmy, ale aż w trzech rankingach naraz), komputerowego (cztery firmy w co najmniej dwóch) i telekomunikacji (dwie firmy w dwóch rankingach). Bardzo wyraźnie

⁴ J.S. Collins, Porras J.I., *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, Nowy Jork 1994.

Tabela 1
Porównanie wybranych rankingów

Miejsce w danym rankingu w 2000 r.	Przedsiębiorstwa wg <i>Fortune Global 500</i>	Przedsiębiorstwa wg <i>Business Week Global 1000</i>	Największe przedsiębiorstwa transnarodowe wg UNCTAD	Przedsiębiorstwa wg „ <i>Financial Times</i> ” <i>World’s Most Respected</i>
1.	General Motors	General Electric	General Electric	General Electric
2.	Wal-Mart Stores	Intel	General Motors	Microsoft
3.	Exxon Mobil	Cisco System	Royal Dutch / Shell	Sony
4.	Ford Motor	Microsoft	Ford Motor	Coca-Cola
5.	DaimlerChrysler	Exxon Mobil	Exxon Corp.	IBM
6.	Mitsui	Vodafone Airtouch	Toyota	Toyota
7.	Mitsubishi	Wal-Mart Stores	IBM	Cisco System
8.	Toyota Motor	NTT DoCoMo	BP Amoco	Intel
9.	General Electric	Nokia	DaimlerChrysler	3M
10.	Itochu	Royal Dutch / Shell	Nestle SA	General Motors
11.	Royal Dutch / Shell	Citigroup	Volkswagen Group	Nokia
12.	Sumitomo	BP Amoco	Unilever	DaimlerChrysler
13.	Nippon Tel. & Tel.	Oracle	Suez Lyonnaise Des Eaux	Procter & Gamble
14.	Marubeni	IBM	Wal-Mart Stores	McDonald’s
15.	AXA	Nippon Tel. & Tel.	ABB	Berkshire Hathaway
16.	IBM	Deutsche Telekom	Mobil Corp.	Nestle
17.	BP Amoco	Lucent Technologies	Diageo Plc	JP Morgan
18.	Citigroup	American Internat. Group	Honda Motor	Nike
19.	Volkswagen	Merck	Siemens	Dell
20.	Nippon Life Insurance	Pfizer	Sony	Wal-Mart

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fortune Global 500*, *Business Week Global 1000*, „*Financial Times*” *World’s Most Respected*, *UNCTAD Largest Transnational Corporations*.

zaznacza się także branża handlowa (z Wal-Mart Stores na wszystkich listach) i przemysł elektryczny reprezentowany przez General Electric (także na wszystkich listach), który z uwagi na swą bardzo zróżnicowaną działalność jest trudny do zakwalifikowania (czasem zaliczany jest tradycyjnie do branży elektrycznej lub, jak np. na liście „Fortune”, do zdywersyfikowanej branży finansowej). Wyniki te potwierdzają także szczegółowe badania sektorowe przeprowadzone na podstawie danych prezentowanych przez „Fortune”. Zestawienie zaprezentowane w tabeli 2 pokazuje, że **w dzisiejszej gospodarce dominującą pozycję obok sektora usług** (bankowość i finanse, ubezpieczenia i handel) **zajmują** wskazane już wcześniej: **przemysł samochodowy, paliwowy, elektroniczny, telekomunikacyjny i komputerowy**. Ponadto liderami poszczególnych branż są także firmy wyróżniające się w zestawieniach ogólnych (tab. 2).

Tabela 2
Najpotężniejsze branże świata

Miejsce	Nazwa przemysłu	Obroty w mld USD	Zysk w mld USD	Liczba zatrudn. w mln	Liczba firm	Firmy wiodące (miejsce na liście Fortune Global 500)
1.	Handel (razem)	1 917,993	38,042	6,592	60	Wal-Mart Stores (2) Mitsui (6) Mitsubishi (7)
2.	Bankowość i finanse (razem)	1 672,636	133,013	5,084	70	General Electric (9) Citigroup (18) Deutsche Bank (31)
3.	Przem. samochodowy	1 216,482	26,132	3,720	25	General Motors (1) Ford Motors (4) DaimlerChrysler (5)
4.	Sektor ubezpieczeń (razem)	951,008	37,861	1,173	35	AXA (15) Nippon Life (20) Allianz (22)
5.	Przem. petrochemiczny	903,169	45,585	2,112	26	Exxon Mobil (3) Royal Dutch/ Shell (11) BP Amoco (17)
6.	Przem. elektroniczny	717,824	28,086	3,307	22	Siemens (21) Hitachi (23) Matsushita Elec. Ind. (24)
7.	Telekomunikacja	617,255	54,385	2,746	21	Nippon Tel. & Tel. (13) AT&T (28) SBC Communicat. (42)
8.	Przem. komputerowy (razem)	352,081	25,478	1,108	11	IBM (16) Hewlett-Packard (44) Fujitsu (45)
9.	Razem	8 348,448	697,301	25,842	270	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fortune Global 500 – Industry Totals, „Fortune” z 24 lipca 2000 r.

Bliższe przyjrzenie się tym zestawieniom pozwala także wyróżnić **dwie podstawowe grupy przedsiębiorstw reprezentujące tradycyjne i stosunkowo nowe sektory gospodarki** (nazywane częściej korporacjami „starej” i „nowej” gospodarki), różniące się między sobą nie tylko wiekiem, ale także metodami działania i sposobami zarządzania. W rzeczywistości jednak te pozornie przeciwstawne grupy mają wiele cech wspólnych. Pierwszą stanowią przedstawiciele tradycyjnych sektorów gospodarczych – takich jak finanse i bankowość, ubezpieczenia, handel czy przemysł samochodowy i paliwowy. Są to na ogół firmy o długoletniej historii, ugruntowanej pozycji na rynku i ogromnym zasięgu działania. Charakteryzują się ponadto rozbudowaną i skomplikowaną strukturą organizacyjną, a także wysokim stopniem centralizacji i sztywnej hierarchii wewnętrznej. Mimo to jednak przedsiębiorstwa takie jak General Electric (1892), Royal Dutch/Shell Group (1907), DaimlerChrysler (1926/1925), Citigroup (Citicorp 1812) czy Wal-Mart Stores (1945), od lat zajmują czołowe pozycje prawie we wszystkich rankingach. One też są często inicjatorami głównych trendów i wyznaczają drogę dla pozostałych. Ich ostatnie działania wskazują ponadto, że bardzo aktywnie starają się dopasować do nowych uwarunkowań rynkowych, stawiając na rozwój, innowację i stale poszukujące bardziej efektywnych sposobów działania. Trzeba także pamiętać, że to wobec tych właśnie przedsiębiorstw pojawiają się najczęściej zarzuty dotyczące za silnej pozycji na rynku, która może zagrażać konkurentom, a nawet niektórym państwom, zbyt uzależnionym od ich kapitałów. Dlatego też głosy, jakoby firmy te miały w najbliższym czasie zejść na drugi plan i ustąpić miejsca nowym aktorom sceny gospodarczej, wydają się nieco przesadzone.

Druga potężna grupa to przedstawiciele tzw. nowej gospodarki⁵, której głównymi siłami napędowymi są właśnie nowoczesne technologie (szczególnie Internet), a także globalizacja. Podstawowe kryteria wyróżnienia tej grupy stanowią zatem dostęp do najnowocześniejszych technologii, zapewniająca stały rozwój innowacyjność, elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe, szybkie podejmowanie decyzji i ich sprawne wdrażanie. Wbrew powszechnym oczekiwaniom przewodzą jej jednak nie nowicjusze, ale firmy obecne na rynku już wiele lat (choć oczywiście w większości znacznie krócej od przedstawicieli grupy pierwszej), takie jak IBM (1911!), Nippon Telegraph & Telephone (1952), Intel (1968), Microsoft (1975), Oracle (1977), Cisco System (1984) czy tak głośna ostatnio America Online (1985). Ich silna pozycja jest w pełni uzasadniona i zasłużona, gdyż to właśnie te firmy były inicjatorami rewolucji technologicznej i stworzyły podstawy do powstania nowych spółek internetowych (tzw. *dot. comów*), które całkiem niesłusznie uważa się za przedstawicieli nowej gospodarki. I niezależnie od tego, że nowa gospodarka jest rzeczywiście ściśle powiązana z internetem, to jednak największe zyski czerpią z niego wymienione wcześniej firmy, zajmujące

⁵ Więcej na temat nowej gospodarki w: M. Mandel, *Nowa Gospodarka. Sprawdziła się w Ameryce. Czy stanie się globalna?*, „Business Week”, marzec 2000, A. Serwer *The quick and the Fed*, „Fortune” 2000, nr 3, t. 142, s. 329.

się dostarczaniem sprzętu i oprogramowania (komputerowego i telekomunikacyjnego), obsługą sieci, realizacją połączeń komunikacyjnych i przesyłaniem danych⁶. Natomiast pozycja rynkowa przedsiębiorstw zajmujących się internetową sprzedażą detaliczną okazuje się dziś bardzo niepewna. Po krótkim, około półtorarocznym okresie euforii (1999–2000), której efektem były gwałtowne wzrosty cen akcji tego typu spółek, inwestorzy zaczęli wycofywać kapitał z niepewnych i ryzykownych przedsięwzięć. Konsekwencją tej sytuacji stało się „znikanie” z rynku ogromnej liczby nowych spółek i poważne groźby usunięcia wielu „wschodzących gwiazd” z nowojorskiej giełdy NASDAQ, uważanej za barometr nowej gospodarki.

Tabela 3
Prezentacja potencjałów wybranych przedsiębiorstw

Lp.	Nazwa przedsiębiorstwa (rok zał.)	Obroty w mld USD	Zyski w mld USD	Wartość rynkowa w mld USD	Miejsce – branża	Miejsce – państwo pochodzenia
1.	AOL Time Warner (1985)	4,777	0,762	164,308	1. rozrywka (dla Time Warner)	46. USA (dla Time Warner)
2.	Citigroup (1812)	82,005	9,867	209,86	2. zróżnicowane finanse	7. USA
3.	DaimlerChrysler (1926/1925)	159,985	6,129	54,25	3. przem. samochod.	1. Niemcy
4.	General Electric (1893)	111,630	10,717	520,25	1. finanse lub przem. elektr.	5. USA
5.	IBM (1911)	87,548	7,712	192,49	1. przem. komputerowy (sprzęt)	6. USA
6.	Microsoft (1975)	19,747	7,785	322,82	1. przem. komputerowy (serwis i oprogr.)	87. USA
7.	Nippon Tel. & Tel., (1952)	93,591	0,609	189,16	1. telekomunikacja	6. Japonia
8.	Royal Dutch / Shell (1907)	105,366	8,580	213,54	2. przem. paliwowy	1. Wlk. Brytania–Holandia
9.	Wal Mart Stores (1945)	166,809	5,377	256,66	1. handel	2. USA
Suma	—	831,458	51,409	2 123,338		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Fortune Global 500*, op. cit. Zestawienie korporacji w porządku alfabetycznym; w każdej z kategorii, odnoszących się do wyników finansowych, wyróżniono firmy o największym potencjale.

⁶ Por. S. Hamm, Reinhardt A., Burrows P, *Budowniczość nowej gospodarki – Raport Specjalny Info Tech 100*, Business Week, Wrzesień 1999.

Chociaż komentatorzy zjawisk związanych z działalnością przedsiębiorstw są dość zdecydowani we wprowadzaniu ostrych podziałów pomiędzy reprezentantami nowej i starej gospodarki i przekonani, że już wkrótce „nowe” przedsiębiorstwa zastąpią te starego typu, to jednak głosy te nie wydają się w pełni uzasadnione. Ostatnie lata działalności wielu firm przypisywanych do grupy starej gospodarki świadczą o tym, że często dużo bardziej efektywnie od wielu „nowicjuszy” potrafią one wykorzystywać reguły rządzące dzisiejszą gospodarką. I mimo że specjaliści twierdzą, iż przyszłość będzie należała właśnie do przedstawicieli nowej gospodarki, czyli przedsiębiorstw szeroko rozumianej branży technologicznej (nazywanej coraz częściej sektorem TMT – technologie-media-telekomunikacja), to jednak nic nie wskazuje na to, aby tradycyjni liderzy łatwo ustąpili im miejsca.

Na podstawie przedstawionych powyżej zestawień można zatem wskazać korporacje o szczególnym znaczeniu dla środowiska międzynarodowego. Okazuje się, że dzisiejsi liderzy to nie tzw. „gwiazdy jednego sezonu”, a firmy obecne na rynku od wielu lat. Są one ważne nie tylko z uwagi na osiągnięte wyniki i posiadane zasoby, ale także ze względu na ich znaczenie dla przemysłów, które reprezentują, dla krajów, z których pochodzą, i dla rozwoju gospodarczego w skali całego świata. **Kluczem do sukcesu zarówno wczoraj, jak i dziś jest więc nie tylko szybkie dostosowywanie się do ciągle zmieniających się uwarunkowań, adaptacja nowoczesnych technologii i technik zarządzania, ale przede wszystkim umiejętność ich wykorzystywania w działaniu.** Nieważne więc, czy przedsiębiorstwo reprezentuje starą czy nową gospodarkę, liczy się przede wszystkim skuteczność jako konsekwencja dobrego zarządzania, która właśnie staje się jednym z najbardziej uniwersalnych wskaźników potencjału dzisiejszych firm. W kontekście tych rozważań na szczególne wyróżnienie zasługują zatem, oprócz wspomnianego już Microsoftu, takie korporacje jak: General Electric, Citigroup, Wal Mart Stores, Royal Dutch / Shell Group, DaimlerChrysler, IBM, Nippon Tel. & Tel. Do listy tej należy też dodać, nie uwzględnianą jeszcze w większości rankingów, **AOL Time Warner**. Jest to przedsiębiorstwo istotne nie tylko z powodu zamieszania, kontrowersji i obaw, jakie towarzyszyły jego powstaniu, ale także z uwagi na skutki, które może ono przynieść. To właśnie przedsiębiorstwa zebrane i zaprezentowane w tabeli 3 są rzeczywistymi „lokomotywami” globalizacji i nowej gospodarki, a ich aktywność od wielu lat wyznacza nowe standardy i drogi rozwoju dla pozostałych. One także ze względu na posiadany potencjał (przewyższający wartość PKB wielu państw) i możliwości działania wywierają znaczny wpływ na środowisko, w którym funkcjonują.

PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWE A PAŃSTWA – SPRZYMIERZEŃCY I RYWALE

Nowe uwarunkowania gospodarcze, a szczególnie przejście do złożonej, bazującej na informacji gospodarki globalnej, liberalizacja przepływów czynników produkcji (w tym szczególnie kapitału), a także wzrost możliwości

technologicznych ich przemieszczania, stworzyły wręcz nieograniczone możliwości działania dla przedsiębiorstw międzynarodowych. **Największe przedsiębiorstwa prowadzą więc działalność prawie w każdym kraju świata, a ich potencjał** (finansowy i technologiczny) **zapewnia im ogromne wpływy nie tylko w świecie biznesu, ale także i polityki.** Wzrost znaczenia i potęgi przedsiębiorstw skłania wielu analityków do tworzenia zestawień, w których porównywane są one z państwami narodowymi. W badaniach takich bierze się najczęściej pod uwagę dwa nie do końca odpowiadające sobie składniki – wartość produktu krajowego brutto państw i obroty przedsiębiorstw. W 1999 r. na liście 100 największych światowych potęg, opracowanej przez magazyn „Wprost”, znalazły się aż 52 korporacje, z których najwyżej uplasowały się General Motors, DaimlerChrysler, Ford Motor, Wal-Mart Stores i Mitsui & Co Ltd⁷. Ponadto przewiduje się, że w kolejnych latach proporcja ta będzie dalej zmieniała się na korzyść korporacji. Zaniepokojenie państw wywołują także ogromne zyski przedsiębiorstw, dające im niemal nieograniczone możliwości działania. Absolutnym rekordzistą w tej dziedzinie jest General Electric, który przekroczył w 2000 r. barierę 10 mld USD (Citigroup 9 miliardów, a niewiele gorszy Royal Dutch / Shell 8,5 mld). W pierwszej dwudziestce najbardziej zyskownych firm nie ma już przedsiębiorstwa zarabiającego rocznie poniżej 5 mld USD. **Ogromne możliwości finansowe przedsiębiorstw skłaniają więc do stwierdzeń, że to właśnie one kontrolują dzisiejszą gospodarkę światową i decydują o kierunkach jej rozwoju, a rola państw stopniowo redukowana jest do funkcji regulacyjnych.** Przeciwnicy korporacji podkreślają także, że niezależnie od tego iż przyczyniają się one do rozwoju produkcji międzynarodowej i wzrostu gospodarczego w skali całego świata, na ich działalności faktycznie korzystają tylko państwa wysoko rozwinięte. Zwracają oni uwagę, że dzisiejsza gospodarka zdominowana jest przez zaledwie 500 przedsiębiorstw sklasyfikowanych na liście *Fortune Global 500*, należących głównie do krajów tzw. triady ekonomicznej, w której skład wchodzi USA, Japonia i kraje Unii Europejskiej⁸. Pod kontrolą tych korporacji znajduje się bowiem około 90% przepływów inwestycji bezpośrednich i ponad połowa operacji handlowych w skali całego świata. Natomiast do krajów rozwijających się dociera tylko 24% światowych inwestycji bezpośrednich⁹. Niezależnie jednak od zarzutów, jakoby sytuacja ta miała przyczyniać się do pogłębiania podziałów pomiędzy krajami bogatymi i biednymi, kraje słabiej rozwinięte także korzystają na ich działalności (choćby przez dostęp do kapitału, którego nie posiadają, adaptację nowych technologii, powstanie nowych miejsc pracy itp.).

Korporacje stały się więc bardzo ważnym, ale także niebezpiecznym partnerem państw na scenie międzynarodowej. Ważnym z uwagi na korzyści płynące z ich działalności, która przez inwestycje, wzrost produkcji i zatrudnienia, dostęp do

⁷ Więcej na ten temat w: S. Janecki *Globalna gra*, „Wprost”, 2 kwietnia 2000, s. 44.

⁸ Aż 434 przedsiębiorstwa z listy *Fortune Global 500* to reprezentanci Triady. *Fortune* July 24, 2000

⁹ Dane: *World Investment Report 2000...*, op. cit.

Tabela 4
Potęgi gospodarcze świata

Miejsce w 2000 r.	Nazwa przedsiębiorstwa państwo	Obroty w mld USD	Miejsce w 2000 r.	Nazwa przedsiębiorstwa państwo	Obroty w mld USD
1.	Stany Zjednoczone	8179	26.	Iran	160
2.	Japonia	3797	27.	Polska	157
3.	Niemcy	2142	28.	DaimlerChrysler	155
4.	Francja	1435	29.	Arabia Saudyjska	146
5.	Wielka Brytania	1362	30.	Norwegia	145
6.	Włochy	1172	31.	Ford Motor Co.	144
7.	Chiny	1065	32.	Wal-Mart Stores	139
8.	Brazylia	820	33.	Indonezja	129
9.	Kanada	584	34.	RPA	129
10.	Hiszpania	556	35.	Tajlandia	127
11.	Rosja	447	36.	Finlandia	126
12.	Meksyk	417	37.	Grecja	119
13.	Indie	382	38.	Mitsui & Co.	110
14.	Holandia	378	39.	Itochu Corp.	109
15.	Australia	350	40.	Mitsubishi Corp.	107
16.	Argentyna	325	41.	Portugalia	105
17.	Korea Południowa	295	42.	Exxon Corp.	101
18.	Szwajcaria	262	43.	General Electric	101
19.	Tajwan	261	44.	Toyota Motor	100
20.	Belgia	249	45.	Royal Dutch/Shell	94
21.	Szwecja	229	46.	Marubeni Corp.	94
22.	Austria	212	47.	Izrael	93
23.	Turcja	206	48.	Sumitomo Corp.	89
24.	Dania	175	49.	Samsung Group	83
25.	General Motors	161	50.	Irlandia	82

Źródło: „Wprost” z 2 kwietnia 2000 r.

technologii może przyczyniać się do wzrostu pozycji międzynarodowej państw. Niebezpiecznym – z powodu ogromnego potencjału i możliwości oddziaływania, mogących w skrajnych przypadkach prowadzić do uzależniania gospodarczego, a nawet zagrozić suwerenności poszczególnych krajów.

Największe **obawy państw powoduje jednak stopniowe wymykanie się przedsiębiorstw spod ich kontroli i uniezależnianie od ich woli.** Korporacje

przestają bowiem odgrywać rolę narzędzi polityki ekonomicznej państw, a w swej działalności kierują się głównie potrzebami własnymi, które nie zawsze są zgodne, a czasami nawet kolidują z interesami państw. Sytuacja ta jest konsekwencją **intensywnej liberalizacji w dziedzinie handlu i inwestycji**. Jak podaje UNCTAD, w okresie 1991–1999 państwa dokonały ponad 1000 zmian w przepisach odnoszących się do działalności przedsiębiorstw, z czego 94% stanowiły zmiany korzystnymi dla inwestorów. Jednocześnie wzrosła także liczba porozumień bilateralnych dotyczących działalności korporacji i przepływów inwestycyjnych (z około 600 w 1980 r. do ponad 1800 w 1999 r.)¹⁰. Ostatnie lata to także dynamiczny wzrost porozumień na poziomie regionalnym, z których największe znaczenie mają oczywiście ustalenia UE i NAFTA. Jednak pomimo niewątpliwego postępu w dziedzinie prawnej regulacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw, w dalszym ciągu **brak jest jednolitego, spójnego, międzynarodowego systemu regulacji i kontroli, a dotychczasowe próby jego stworzenia, szczególnie w ramach działalności WTO i OECD, nie powiodły się**. W rezultacie państwom coraz trudniej jest kontrolować przedsiębiorstwa podlegające różnym systemom prawnym. Wynika to z tego, że korporacje zorganizowane są najczęściej w formie powiązanych ze sobą grup firm, podporządkowanych i zależnych od przedsiębiorstwa dominującego (filii, centrali). Kwestie prawne związane z działalnością poszczególnych jednostek regulują zatem przepisy państw ich lokalizacji, co może w skrajnych przypadkach prowadzić do problemów i konfliktów na płaszczyźnie międzynarodowej.

Zaniepokojenie państw pogłębia także kwestia przepływów finansowych. Stopniowa liberalizacja, a także ułatwienia technologiczne, przyczyniły się do wzrostu przepływów kapitałowych na niespotykaną dotąd skalę. „Ponad głowami przywódców państw, a często poza ich wiedzą, przepływa co roku gigantyczna suma 700–800 bilionów dolarów”¹¹. Ponadto operacje finansowe przeprowadzane w ramach wewnętrznej działalności przedsiębiorstw, czyli pomiędzy oddziałami zlokalizowanymi w różnych krajach, pozwalają korporacjom skutecznie omijać nie tylko granice, ale także inne ograniczenia narzucane przez państwa.

Obawy państw potęguje także zjawisko coraz bardziej wyraźnej bezpaństwowości przedsiębiorstw jako konsekwencji umiędzynarodowienia ich działalności¹². Jeszcze przed kilkunastoma laty łatwo było określić, skąd dane przedsiębiorstwo pochodzi, z jakim krajem jest szczególnie związane i czyje interesy faktycznie realizuje w ramach swojej działalności. O jego przynależności do danego kraju decydowało miejsce lokalizacji głównej siedziby i zarządu (czyli centrum zarządzania całym przedsiębiorstwem). „Tradycyjne” korporacje międzynarodowe były zazwyczaj bardzo silnie związane z krajem pochodzenia, co przejawiało się w swego rodzaju lojalności i odpowiedzialności narodowej, a także

¹⁰ *World Investment Report...*, op. cit., s. 6.

¹¹ S. Janecki, op. cit.

¹² O zjawisku tym szerzej pisze V. A. Schmidt w artykule *The New World Order, Incorporated: The Rise of Business and the Decline of the Nation State* dostępnym na stronie: www.mtholyoke.edu/jacad/intrel/schmidt.htm.

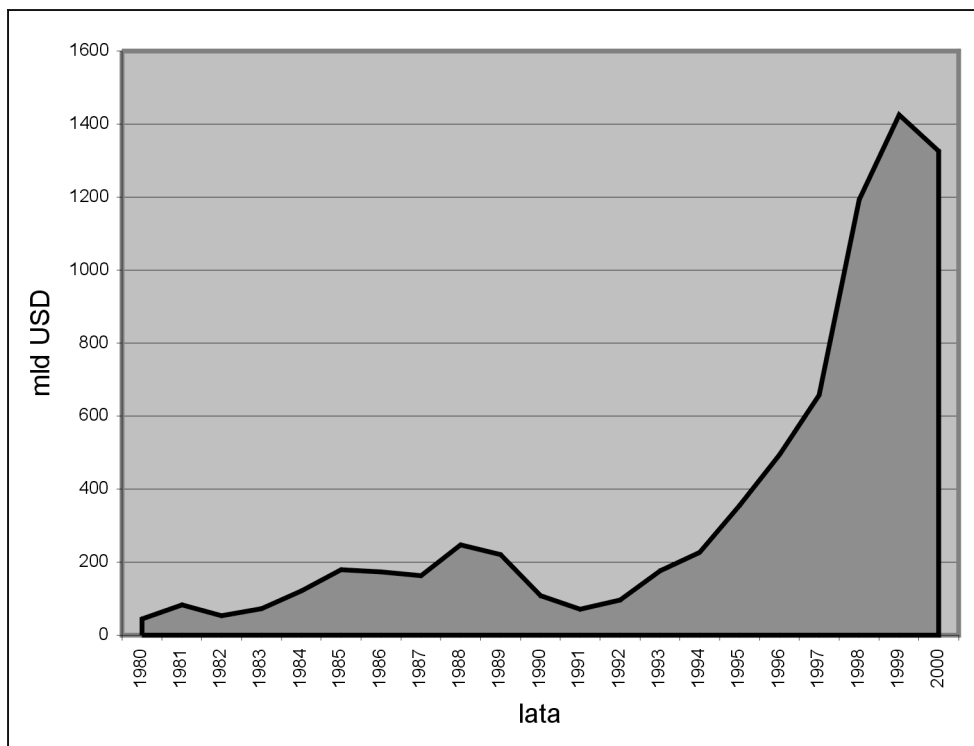
poczuciu silnej przynależności w sensie kulturowym, najbardziej widocznym w tzw. kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw. Dziś natomiast przyporządkowanie to jest często zabiegiem o charakterze formalnym. Można znaleźć wiele przykładów firm, które posiadają nawet kilka central w różnych państwach (DaimlerChrysler, Royal Dutch / Shell, Unilever). Przywiązanie korporacji do danego państwa stało się dziś więc raczej wynikiem uwarunkowań o charakterze prawno-ekonomicznym, a nie emocjonalno-sentymentalnym. Biorąc pod uwagę fakt, że celem przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku przy jednoczesnej minimalizacji kosztów, nie można się dziwić, iż w ramach optymalizacji działalności wykorzystują one wszelkie dostępne im środki. Lokują swą działalność tam, gdzie mają do tego najlepsze warunki, a gdy te ulegną zmianie, szybko przenoszą się w inne miejsce. Ponadto kapitał i technologie są ich najpotężniejszą bronią i faktycznie pozwalają wywierać wpływ na środowisko polityczne wielu państw.

Dodatkowym czynnikiem „oddalającym” przedsiębiorstwa od ich państw pochodzenia są kwestie własnościowe. Pojawianie się akcji firm na wielu giełdach, w różnych miejscach świata, a także bardzo rozproszone pakiety własnościowe, powodują, że często rzeczywiście trudno jest ustalić, kto w rzeczywistości jest ich właścicielem i z jakiego kraju pochodzi. Dlatego też częściej mówi się o akcjonariuszach i odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec całych grup, a nie jednostek reprezentujących dane państwo. Kwestie własności i przynależności państwowej przedsiębiorstw komplikują dodatkowo wspomniane już fuzje i przejęcia, szczególnie te dokonywane na skalę międzynarodową lub często międzykontynentalną (Vodafone AirTouch, DaimlerChrysler)¹³. Rozwój tego typu działalności w ciągu ostatnich 20 lat prezentuje wykres 2. Co prawda firmy łączą się dziś w nadziei na rozszerzenie zakresu działalności o nowe rynki, zwiększenie obrotów, zysków i potencjału technologicznego, jednak skutki tych działań wykraczają daleko poza sferę gospodarczą. Dokonywane na niespotykaną dotąd skalę fuzje i przejęcia (wg UNCTAD w latach 1980–1999 nastąpił 42-procentowy wzrost tego typu transakcji w skali światowej, natomiast wartość samych tylko fuzji transgranicznych wyniosła w 1999 r. 790 mld USD¹⁴) przyczyniają się nie tylko do ogromnego wzrostu możliwości finansowych poszczególnych przedsiębiorstw, ale także stopniowej redukcji konkurencyjności i monopolizacji poszczególnych branż. W efekcie **kluczowe sektory gospodarki światowej** (takie jak przemysł samochodowy, petrochemiczny czy telekomunikacyjny) **zdominowane są dziś przez przedsiębiorstwa „prawdziwie” międzynarodowe o ogromnym potencjale i możliwościach oddziaływania, zdolne dyktować warunki nie tylko swoim konkurentom, ale także wielu państwom** (por. tab. 2). Możliwości oddziaływania korporacji na środowisko międzynarodowe poszerzają ponadto różnego rodzaju formy współpracy, takie jak stosowane na ogromną skalę alianse strategiczne,

¹³ Szczegółowe dane na temat fuzji i przejęć na stronach www.mergerstat.com.

¹⁴ *World Investment Report 2000...*, op. cit., s. xix.

Wykres 2
Wzrost wartości fuzji i przejęć w latach 1980-2000



Źródło: oprac. własne na podstawie danych „Mergerstat Global Mergers and Acquisitions Information”, dostępne na stronie www.mergerstat.com

porozumienia dotyczące realizacji konkretnych projektów, umowy franchisingowe czy kontrakty menedżerskie. Podkreśla się także, że inwestycje zagraniczne dokonywane w formie fuzji i przejęć nie są tak korzystne dla państw przyjmujących, jak inwestycje typu *green field*, z którymi wiąże się bezpośrednio wzrost produkcji, powstanie nowych miejsc pracy i transfer technologii.

Niezależnie jednak od liberalizacji prawnej działalności przedsiębiorstw i jej efektów, **państwa starają się ograniczać możliwości działania korporacji poprzez ochronę strategicznych branż i sektorów gospodarczych** (szczególnie za pomocą środków para- i pozataryfowych), **a także zapobiegać zbytniemu wzrostowi potęgi przedsiębiorstw**, która może zagrażać nie tylko konkurencji rynkowej, ale także im samym. Szczególne znaczenie mają tu działania zapobiegające negatywnym skutkom koncentracji kapitału i eliminacji konkurencji w ramach fuzji i połączeń. Z uwagi na brak odpowiednich uregulowań prawnych na poziomie międzynarodowym główną rolę odgrywają tu Amerykańska Federalna Komisja Handlu, a także Komisja Europejska, które już wielokrotnie podejmowały próby blokowania tego typu transakcji. Dla przykładu, Komisja Europejska, która od 1990 r. pełni funkcję urzędu antymonopolowego na wspólnym

rynku, rozpatrzyła 857 spraw dotyczących koncentracji kapitału, z czego zablokowała tylko 13 transakcji¹⁵. Najbardziej spektakularnym przykładem ingerencji państwowej tego typu było wstrzymywanie połączenia AOL z Time Warner, które ostatecznie doszło do skutku dopiero w rok od jego ogłoszenia. W tym przypadku nie chodziło nawet o monopolizację danego sektora, a raczej obawy co do ogromnego wzrostu możliwości oddziaływania nowego przedsiębiorstwa na środowisko międzynarodowe. Argumentowano, że połączenie najpotężniejszego dostawcy internetowego (około 30 milionów użytkowników) z gigantem medialnym (prasa, wydawnictwa, fonografia, telewizja kablowa, produkcja filmowa) i stworzenie interaktywnych mediów o nieograniczonym zasięgu¹⁶ może doprowadzić do opanowania światowych mediów przez globalny koncern, który z pewnością nie będzie liczył się z interesami państw i zdolny będzie kształtować środowisko międzynarodowe zgodnie z własnymi potrzebami. Jest to oczywiście dość radykalne stanowisko, jednak w czasach, gdy media stały się tak ważnym składnikiem życia międzynarodowego, nie do końca pozbawione sensu. W efekcie połączenia potencjałów AOL i Time Warner powstanie bowiem hybryda, której nie sposób będzie dorównać, gdy w najbliższych latach ziści się zjednoczenie branż rozrywkowej, informacyjnej, telekomunikacyjnej i usług sieciowych¹⁷.

Inną, ale równie spektakularną próbą powstrzymania wzrostu potęgi przedsiębiorstwa był proces¹⁸, jaki Stany Zjednoczone wytoczyły firmie Microsoft – jednej z największych firm świata pod względem wartości rynkowej, z której systemów operacyjnych (i oprogramowania) korzysta dziś prawie 90% użytkowników komputerów osobistych¹⁹. Powołując się na amerykańskie prawo antymonopolowe (Ustawa Shermana z 1890 r.), amerykański rząd zarzucił koncernowi wykorzystywanie monopolistycznej pozycji w celu niszczenia konkurencji, a sąd, po trwającym prawie trzy lata procesie, nakazał mu podział na dwa przedsiębiorstwa. I chociaż decyzja zapadła, nic nie jest jeszcze przesądzone. Zanim firma zostanie faktycznie podzielona, sprawa będzie rozpatrywana jeszcze przez sąd apelacyjny, a potem może nawet trafić do Sądu Najwyższego. Microsoft działa zatem nadal i liczy, że zyskany w ten sposób czas uda mu się wykorzystać na stworzenie i wprowadzenie na rynek nowego produktu, którego istnienie podważy zasadność

¹⁵ Por. V. Makarenko, *Unia straszy, bo się boi*, „Gazeta Wyborcza” z 20 września 2000, s. 22.

¹⁶ Więcej na temat specyfiki działania obu koncernów i skutków ich połączenia w: *Inwazja mocy. Największa fuzja w historii*, „Polityka” nr 5, 22 stycznia 2000, s. 76–77, Siklos R., Yang C., Reinhardt A., Burrows P., *Witamy w XXI wieku*, „Business Week”, marzec 2000, a także M. Gunther, *Understanding AOL's Grand Unified Theory of the Media Cosmos*, „Fortune” nr 1, t. 143, s. 72.

¹⁷ Por. R. Siklos, C. Yang, A. Reinhardt, P. Burrows, op. cit., a także M. Gunther, s. 8.

¹⁸ Ostatnia tego typu próba ingerencji państwa w gospodarkę miała miejsce w 1982 r., kiedy to Stany Zjednoczone wytoczyły proces spółce AT&T, co doprowadziło do podziału firmy na osiem niezależnych przedsiębiorstw. Więcej na ten temat w: Schmitt R., *Rozbić Microsoft na wzór AT&T*, „Gazeta Wyborcza”, 12 czerwiec 2000, s. 29, a także *Microsoft Corporation and Antitrust* (w:) Steiner George A. and Steiner John F., *Business, Government, and Society*, Nowy Jork 1997, s. 314–324.

¹⁹ R. Zdzieborski, T. Bagdziński, *Flagowy okręt rewolucji technologicznej. Koncentracja kapitału a prawo antymonopolowe*, „Rzeczpospolita” z 19 października 2000 r.

podziału firmy. Do pozytywnego dla Microsoftu rozstrzygnięcia sprawy mogą także przyczynić się względy polityczne. Rządzący obecnie republikanie „jako partia przedsiębiorców, w przeszłości okazywali się łaskawszy dla dużych przedsiębiorców”²⁰, a ponadto mają do spłacenia dług wdzięczności za wynoszące ponad 4 mln USD dotacje na ostatnią kampanię prezydencką. Do rozstrzygnięcia pozostaje także kwestia, czy rozbicie Microsoftu – lidera technologicznego i wiodącej siły rozwoju gospodarczego Stanów Zjednoczonych – leżałoby w ich interesie ekonomicznym. Wydaje się więc, że w obydwu tych sprawach bardziej niż o ochronę rynków chodzi o pokazanie, że państwa nadal dysponują środkami zapewniającymi kontrolę nad przedsiębiorstwami i gospodarką. Jednocześnie widać jednak wyraźnie, że siła ta nie jest tak ogromna, skoro ani fuzja AOL z Time Warner nie została powstrzymana, ani Microsoft nie został ostatecznie podzielony.

Widać więc wyraźnie, że w świecie wzajemnych współzależności, w którym to głównie czynniki o charakterze ekonomicznym decydują o określaniu pozycji i roli poszczególnych podmiotów w środowisku międzynarodowym, **nie można już mówić o absolutnej dominacji państw w życiu międzynarodowym.** Są one „w dalszym ciągu ważnym uczestnikiem stosunków międzynarodowych, choć oplata je sieć zależności i powiązań z innymi państwowymi i niepaństwowymi aktorami sceny politycznej świata o sile niespotykanej w przeszłości”²¹. Dlatego też głosy, jakoby korporacje miały w krótkim czasie zdominować państwa i opanować świat, nie wydają się w pełni uzasadnione. Podstawowym celem działania przedsiębiorstw międzynarodowych nie jest bowiem rywalizacja z państwami, lecz zysk i utrzymanie się na rynku. Niezależnie więc od tego, że często rzeczywiście starają się one wywierać wpływ na decyzje polityczne (głównie w ramach lobbingu²², sponsoringu czy działań o charakterze public relations), ich działania ukierunkowane są głównie na zaspokajanie własnych potrzeb, a bardzo silna konkurencja w poszczególnych branżach wyklucza na razie podejmowanie zbiorowych, zorganizowanych działań skierowanych przeciw państwowym. Trzeba też pamiętać, że mimo doskonałych wyników finansowych (w dużym stopniu uwarunkowanych ponadośmioletnim okresem prosperity gospodarki amerykańskiej) dzisiejsze korporacje mają także problemy, z którymi muszą się uporać, aby utrzymać swoje pozycje. Wiąże się to z koniecznością elastycznego reagowania i dostosowywania się do szybko zmieniających się uwarunkowań, przewyciężaniem trudności organizacyjnych, operacyjnych i prawnych (związanych z ogromnym wzrostem struktur przedsiębiorstw i rozszerzaniem ich

²⁰ Tamże.

²¹ T. Łoś-Nowak, *Stosunki międzynarodowe. Teorie – systemy – uczestnicy*, Wrocław 2000, s. 74.

²² W UE liczba organizacji lobbystycznych wzrosła ostatnio do ponad 3 tysięcy. Natomiast w Stanach Zjednoczonych lobbing powszechnie uznany jest za jedną z form promocji biznesu i stosowany od lat na ogromną skalę. Już ponad 700 korporacji ma w Waszyngtonie swoje biura, w których zatrudniani są profesjonalni lobbyści. Dla porównania w latach 60. mniej niż 200 korporacji prowadziło taką działalność. Więcej informacji na ten temat w: G.A. Steiner, J.F. Steiner, op. cit., s. 338, W. Staruchowicz, *Analityk ze znajomościami*, „Rzeczpospolita” z 31 stycznia 2001, B. Węglarczyk, *Gates jak Rockefeller*, „Gazeta Wyborcza” z 10 kwietnia 2000.

działalności na coraz nowe kraje), a także, w przypadku korporacji powstałych w wyniku fuzji i połączeń, z koniecznością pokonania problemów wynikających z często bardzo różniących się od siebie podmiotów gospodarczych²³. Wydaje się, że obecnie korporacje znajdują się w fazie poszukiwań – nowego miejsca, nowych rozwiązań organizacyjnych i nowych sposobów działania. Dlatego też bardzo trudno dziś jednoznacznie stwierdzić, którzy z dzisiejszych liderów utrzymają swoje pozycje i czy XXI wiek rzeczywiście będzie należał do wspomnianej już branży TMT. Czas pokaże, czy przedstawiciele tego sektora będą w stanie utrzymać swój dynamiczny rozwój i czy „stare” przedsiębiorstwa dostosują się do nowych warunków i dzięki posiadanym zasobom jeszcze mocniej ugruntują swoją pozycję na rynku. Nie ulega jednak wątpliwości, że wielkie firmy o dużych możliwościach finansowych raczej mogą pozwolić sobie na eksperymenty i ewentualne potknięcia, natomiast w przypadku nowych firm jeden błąd czy nietrafiona inwestycja może skończyć się poważnymi kłopotami, a nawet bankructwem.

Niezależnie jednak od tego, które ze wskazanych wcześniej firm utrzymają swoje pozycje, a które znikną z rynku, państwa muszą się liczyć z korporacjami, jako coraz silniejszą grupą podmiotów na scenie międzynarodowej. **Największym wyzwaniem dla dzisiejszych państw nie jest jednak ograniczanie działalności przedsiębiorstw międzynarodowych przez zaostrzanie prawa, ale wypracowanie takich mechanizmów (szczególnie na poziomie międzynarodowym), które pozwolą im na zabezpieczenie własnych interesów przed wpływem wielkiego kapitału.**

²³ Problemy dostosowawcze widać szczególnie wyraźnie na przykładach fuzji transgranicznych lub łączenia przedsiębiorstw „starych” i „nowych”. Koncern DaimlerChrysler, powstały już ponad 2 lata temu, nadal działa jak dwa osobne przedsiębiorstwa połączone jedynie sferą finansową. Natomiast w przypadku fuzji AOL i TimeWarner powstają poważne wątpliwości czy połączenie dwóch tak odmiennych kultur organizacyjnych może przynieść spodziewane rezultaty.