

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Czesław Mesjasz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: mesjaszc@uek.krakow.pl

WŁASNOŚĆ, NADZÓR KORPORACYJNY I KONTROLA KORPORACYJNA JAKO UWARUNKOWANIA STRATEGII INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

OWNERSHIP, CORPORATE GOVERNANCE AND CORPORATE CONTROL AS DETERMINANTS OF COMPANY'S INTERNATIONALIZATION STRATEGY

DOI: 10.15611/pn.2016.444.29

Streszczenie: Rodzaj własności, jej struktura oraz związane z nimi prawa i obowiązki stanowią obecnie jeden z istotniejszych uwarunkowań realizacji strategii internacjonalizacji działań przedsiębiorstw. Celem artykułu jest wstępne wyjaśnienie znaczenia własności, nadzoru korporacyjnego (władania korporacyjnego) oraz kontroli korporacyjnej w realizacji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W pierwszej części przedstawiono podstawowe kwestie teoretyczne, zilustrowane kilkoma przykładami. Pierwszym jest opis struktury własności i kontroli w koncernie Volkswagen AG, traktowanym jako przedsiębiorstwo globalne. Jako przykład wykorzystania w sposób pozytywny i negatywny złożoności własności przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym przedstawiono działalność tzw. rajów podatkowych. Trzeci przykład zawiera wyniki badań, w których wykorzystano sieci złożone (bezskalowe) do identyfikacji najbardziej wpływowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Ostatnim przykładem jest opis cech oraz uwarunkowań działania spółki europejskiej (*Societas Europaea*).

Słowa kluczowe: kontrola korporacyjna, nadzór korporacyjny, strategia internacjonalizacji.

Summary: The type of ownership, the structure of ownership and related rights and obligations constitute one of the most important determinants of the implementation of the strategy of internationalization and globalization of companies. The aim of the paper is to provide an introductory explanation of the importance of the ownership of company and the related issues of corporate governance, and corporate control in the implementation of the strategy of internationalization. The first part includes theoretical issues, which are illustrated by a rank of examples. The first one is a description of the structure of ownership and control in the Volkswagen Group AG treated as a global company. "Tax havens" are used as the second example of the use of positive and negative features of complexity of ownership of compa-

nies operating on the international market. The third example contains the results of research applying the complex networks to identify the most influential multinational enterprises. The last example embodies a description of the European Company (Societas Europaea).

Keywords: corporate control, corporate governance, internationalization strategy.

1. Wstęp

W rozważaniach dotyczących strategii internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa zwraca się uwagę głównie na zarządzanie, zasoby oraz produkcję i sprzedaż. Własność i związane z nią kwestie traktowane są drugoplanowo, niejako instrumentalnie. Natomiast rodzaj własności, jej struktura oraz związane z nimi prawa i obowiązki, w tym niestety także nadużycia, stanowią obecnie jedno z istotnych uwarunkowań realizacji strategii internacjonalizacji i globalizacji działań przedsiębiorstw. Na znaczenie własności w internacjonalizacji przedsiębiorstwa zwracało uwagę wielu teoretyków i praktyków, w tym przede wszystkim Dunning [2000], który w swojej eklektycznej teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego traktuje ją jako jeden z czynników determinujących jego funkcjonowanie. Podstawą teorii eklektycznej jest założenie, że przedsiębiorstwo inwestuje za granicą w przypadku wystąpienia trzech koniecznych warunków, określanych skrótowo jako paradygmat OLI: własność (*ownership*), lokalizacja (*location*), internalizacja (*internalization*). Własność jako czynnik internacjonalizacji ma istotne znaczenie, gdy przedsiębiorstwo dokonuje bezpośrednich inwestycji na zagranicznym rynku, posiadając przewagę konkurencyjną wobec firm lokalnych.

Celem artykułu jest wstępne wyjaśnienie znaczenia własności przedsiębiorstwa oraz związanych z nią problemów *corporate governance* (nadzoru korporacyjnego, władania korporacyjnego) oraz kontroli korporacyjnej (*corporate control*) w realizacji strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W pierwszej części przedstawiono podstawowe kwestie teoretyczne, które zostały zilustrowane kilkoma przykładami. Ze względu na różnorodność i szeroki zakres zagadnień dotyczących własności wybrane zostały następujące przykłady. Pierwszym jest opis struktury własności i kontroli w koncernie Volkswagen AG traktowanym jako przedsiębiorstwo globalne według typologii Bartletta i Ghoshala [1989]. Jako przykład wykorzystania w sposób pozytywny i negatywny złożoności własności przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym przedstawiono działalność tzw. rajów podatkowych.

Ponieważ coraz częściej pojawiają się pytania dotyczące znaczenia własności wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych w ich wpływie na politykę i gospodarkę międzynarodową, jako próbę identyfikacji tego wpływu zaprezentowano wyniki badań, w których wykorzystano tzw. sieci złożone (sieci bezskalowe) do identyfikacji najbardziej wpływowych przedsiębiorstw międzynarodowych. Ostatnim przykładem ilustrującym wykorzystanie możliwości tworzenia przedsiębiorstw działają-

cych na rynku międzynarodowym jest opis własności oraz uwarunkowań działania spółki europejskiej (*Societas Europaea*).

2. Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna w przedsiębiorstwie międzynarodowym

W literaturze z zakresu ekonomii i zarządzania znaleźć można wiele typologii cech opisujących przedsiębiorstwo międzynarodowe. Obłój [2014, s. 29-42], nawiązując do koncepcji Hymera [1976], wyróżnia trzy podstawowe cechy przedsiębiorstwa międzynarodowego (korporacji międzynarodowej): złożoność organizacyjną, siłę ekonomiczną oraz istotny wpływ instytucjonalny. Harzing [2000] stwierdza, że przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym charakteryzują następujące cechy: środowisko (sektor), strategia na poziomie organizacji, struktura organizacyjna całego przedsiębiorstwa, strategia spółek zależnych, struktura spółek zależnych, mechanizmy kontrolne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Biorąc powyższe pod uwagę, można przyjąć, że międzynarodowy przedsiębiorca i przedsiębiorstwo opisywane są za pomocą następujących cech: miejsca formalnej rejestracji dominującego właściciela oraz zależnych jednostek (spółek zależnych, oddziałów, filii stowarzyszonych), wielkości, struktury organizacyjnej, geograficznego zasięgu działalności (produkcji i sprzedaży), miejsca siedziby naczelnego kierownictwa spółki, miejsc siedzib kierownictwa filii, miejsca notowania na giełdzie (giełdach) w przypadku spółki publicznej, struktury geograficznej akcjonariuszy (udziałowców), strategii, dominującej kultury narodowej/etnicznej, sposobów zarządzania wielokulturowością pracowników i rynków.

W gospodarce rynkowej własność prywatna traktowana jest jako prawo naturalne lub podstawowe prawo człowieka. Dotyczy to także prawa własności do organizacji gospodarczych oraz wszystkich jej atrybutów, czyli np. firmy i marki. Należy jeszcze wziąć pod uwagę fakt, że akcjonariusze posiadają niepełne prawo własności, co jest przyczyną powstawania tzw. problemu agencji. Problem agencji jako konsekwencję rozdzielenia finansowania i zarządzania, albo też w innym ujęciu, własności i zarządzania, po raz pierwszy w sposób kompleksowy przedstawili Jensen i Meckling [1976, s. 310-311], traktując przedsiębiorstwo, a szerzej: każdą organizację, jako zbiorowość (wiązka) (*nexus*) kontraktów jawnych i niejawnych pomiędzy osobami, które mogą również reprezentować inne organizacje. Zgodnie z tym ujęciem firma może być przedstawiona jako zbiorowość kontraktów, która charakteryzuje się istnieniem podzielnych roszczeń rezydualnych (*divisible residual claims*) w odniesieniu do przepływów pieniężnych i aktywów firmy.

Roszczenie rezydualne (*residual claim*) jest to roszczenie, które może być realizowane dopiero po spłacie innych zobowiązań firmy: podatków, odsetek oraz rat spłaty długu. Prawa te mogą być przy tym sprzedawane przez strony kontraktów bez konieczności uzyskania zezwolenia pozostałych partnerów w ramach zbiorowości kontraktów. Podmioty uprawnione do takich roszczeń – akcjonariuszy czy mene-

dżerów-współwłaścicieli – określa się jako pretendentów rezydualnych (*residual claimants*). Specyficzną cechą pretendentów rezydualnych jest również ponoszenie ryzyka związanego z oczekiwaniem jedynie prawdopodobnych korzyści wynikających z praw do przepływów pieniężnych i aktywów firmy. Menedżerowie jedynie wynajęci do zarządzania przedsiębiorstwem nie posiadają takich praw, ale też nie ponoszą tego rodzaju ryzyka.

Ujęcie powyższe może być rozszerzone w taki sposób, że przedsiębiorstwo traktuje się jako zbiorowość czy sieć (*network*) kontraktów jawnych i niejawnych nie tylko pomiędzy podmiotami roszcującymi sobie prawo do jej zasobów, ale pomiędzy wszystkimi podmiotami – interesariuszami wchodzącymi z nią w relacje, do których zalicza się udziałowców, wierzycieli, kierownictwo, pracowników, dostawców i odbiorców oraz szeroko pojmowane społeczeństwo: władze polityczne, grupy nacisku itp. [Mesjasz 1998].

Internacjonalizacja działalności może być realizowana nie tylko przez wielkie spółki akcyjne, ale również przez małe i średnie przedsiębiorstwa o innym statusie formalnoprawnym. W związku z tym każda forma własności przedsiębiorstwa w inny sposób określa możliwości i ograniczenia w działalności międzynarodowej. Dominującą formą przedsiębiorstw zaangażowanych w różnego rodzaju procesy internacjonalizacji są spółki akcyjne (publiczne i niepubliczne). W przypadku spółek publicznych działających na światowych rynkach finansowych internacjonalizacja ma trojaki charakter. Po pierwsze, jest efektem działalności operacyjnej danego przedsiębiorstwa – klasyczna internacjonalizacja produkcji i sprzedaży. Po drugie, związana jest ze strukturą własności – możliwość posiadania akcji przedsiębiorstw przez zagranicznych inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych. Trzecim obszarem internacjonalizacji jest obrót akcjami spółek na międzynarodowym czy wręcz nawet globalnym rynku kapitałowym.

Właściwa realizacja praw własności stanowi podstawę efektywnego działania każdego przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym odgrywa ona rolę szczególną ze względu na zakres działania, zróżnicowanie form działania oraz zróżnicowanie właścicieli (akcjonariuszy/udziałowców). Narzędziem realizacji praw własności jest odpowiedni nadzór korporacyjny (władanie korporacyjne) (*corporate governance*).

Nadzór korporacyjny wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, współnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki). Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za której pośrednictwem ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie jej wyników [Zasady nadzoru korporacyjnego OECD 2004, s. 11]. Według innej, chyba najbardziej znanej definicji, nadzór korporacyjny jest to system, za pomocą którego spółki są zarządzane i kontrolowane [Report of the Committee... 1992]. Termin ten tłumaczy się jako nadzór właścicielski, nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, władanie (władztwo) korporacyjne.

Pomimo znacznego zróżnicowania nadzoru korporacyjnego w różnych krajach, wynikającego ze specyfiki historycznej i kulturowej, można wskazać dwa podstawowe systemy nadzoru: dwupoziomowy, zwany też dualistycznym, oraz jednopozomowy, określane jako monistyczny. System dwupoziomowy nazywany jest także kontynentalnym, nadreńskim, ponieważ stosowany jest w Niemczech i innych krajach europejskich, w tym także w Polsce. Podobny, chociaż nie identyczny system występuje również w Japonii. System dwupoziomowy obejmuje radę nadzorczą oraz zarząd spółki. Funkcje nadzoru są oddzielone od zarządzania, dlatego członkowie zarządu nie mogą być członkami rady nadzorczej. W niektórych krajach, np. w Niemczech, w skład rady nadzorczej mogą wchodzić również przedstawiciele pracowników. W systemie dwupoziomowym mniejszą rolę odgrywa rynek kapitałowy. System jednopozomowy określane też jest jako anglosaski, gdyż stanowi on podstawę działania spółek w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W systemie tym występuje rada dyrektorów, w skład której wchodzi przedstawiciele akcjonariuszy, zarządzający oraz przedstawiciele innych grup interesariuszy oraz podmiotów niezależnych [Mesjasz 2011].

Drugim podstawowym systemem zależności w ramach spółki jest kontrola korporacyjna (*corporate control*). Wyróżnia się w tym przypadku dwa pojęcia – kontrolę nad przedsiębiorstwem oraz kontrolę nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa. Kontrola nad przedsiębiorstwem wynika z posiadania większościowego pakietu akcji (udziałów). W zależności od sytuacji prawnej większość ta definiowana jest w inny sposób, natomiast w przypadku rozproszenia udziałowców (akcjonariatu), którzy nie mogą ustalić wspólnego stanowiska, przejęcie kontroli nie musi wynikać z posiadania bezwzględnej większości udziałów (akcji). Natomiast w przypadku zakupu majątku przedsiębiorstwa (lub jego części) nabywający przejmuje kontrolę wyłącznie nad działalnością gospodarczą, i to tylko w takim stopniu, w jakim nabył aktywa [Frąckowiak (red.) 2009, s. 27]. Rynek kontroli korporacyjnej, obejmujący fuzje oraz przyjazne i wrogie przejęcia, jest ważnym instrumentem (zewnątrznym mechanizmem) nadzoru korporacyjnego i jednym z decydujących czynników internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz ich rozwoju na rynku międzynarodowym. Z punktu widzenia kontroli korporacyjnej można wyróżnić trzy podstawowe zależności pomiędzy firmą-matką a firmą-córką w ramach struktury holdingowej bez względu na rodzaj spółki – krajowa czy międzynarodowa:

- pełna kontrola (całkowita własność),
- kontrola większościowa,
- kontrola mniejszościowa.

Kontrola korporacyjna przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym, w tym w szczególności korporacji transnarodowych, staje się obecnie bardzo złożona. Niestety, w wielu przypadkach ta złożoność nie jest czymś naturalnym czy spontanicznym, ale jej celem jest dokonywanie nadużyć, przede wszystkim podatkowych czy związanych z cenami transakcyjnymi. Jest to możliwe w spółkach za-

leżnych, gdzie poprzez odpowiednie złożone wielopoziomowe hierarchie kontroli i własności można ukryć źródła dochodów i strat spółek ponadnarodowych.

Przedstawione powyżej wprowadzenie do zagadnień własności, nadzoru korporacyjnego oraz kontroli korporacyjnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych zilustrować można następującymi przykładami łączącymi wszystkie te zagadnienia.

3. Koncern Volkswagen AG

Jednym z najbardziej złożonych przedsiębiorstw międzynarodowych jest Volkswagen Aktiengesellschaft (spółka akcyjna; w skrócie VW AG). Dyskusyjna pozostaje kwestia, czy jest to przedsiębiorstwo międzynarodowe, czy transnarodowe. Istotne jest natomiast to, że stanowi ono przykład wskazujący na bardzo złożone zależności właścicielskie i kontrolne. Są one jeszcze bardziej złożone, gdyby przeanalizować relacje własnościowe w spółkach jedynie częściowo od firmy macierzystej.

Tabela 1. Złożoność relacji własności, nadzoru i kontroli koncernu Volkswagen AG

Własność, kontrola, nadzór	Dane szczegółowe – stan na 31.12.2015
Struktura własności i kontroli	52,20% – Porsche Automobil Holding SE 20,00% – władze Dolnej Saksonii 17,00% – Qatar Holding 10,80% – pozostali udziałowcy
Udziały koncernu VW AG w wybranych spółkach	Audi AG – 99,95% Automobili Lamborghini S.p.A. – 100% Italdesign Giugiaro S.p.A. – 100% – przedsiębiorstwo wzorniczo-producentkie Ducati S.p.A. – 100% – producent motocykli Seat SA – 100% Bentley Motors Limited – 100% Bugatti Automobiles S.A.S. – 100% Škoda Auto – 100% Volkswagen Passenger Cars – 100% Volkswagen Commercial Vehicles – 100% – samochody dostawcze, kontrola nad Scanią i udziałami w MAN Scania AB – 70,94% – samochody ciężarowe Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG – 100% MAN SE – 75,03% – samochody ciężarowe Volkswagen Group China

Źródło: [<http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/homepage.html>; http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2016/04/Y_2015_e.bin.html/binarystorageitem/file/Y_2015_e.pdf].

4. Raje podatkowe

Instytucją, która pozwala wykorzystywać złożoność własności, nadzoru korporacyjnego i kontroli korporacyjnej, są tzw. raje podatkowe, określane też jako oazy podatkowe (*tax haven*) – termin używany w odniesieniu do państw, w których przepisy podatkowe są wyjątkowo łagodne dla obcokrajowców i kapitału zagranicznego. Choć w potocznym rozumieniu kojarzą się one z działaniami mającymi na celu omijanie prawa w krajach, z którymi związani są inwestorzy (przedsiębiorcy) indywidualni i instytucjonalni. Głównym celem istnienia rajów podatkowych nie jest ułatwianie nielegalnych działań międzynarodowych, ale przyciągnięcie przedsięwzięć gospodarczych do sąsiadujących z nimi obszarów o słabej aktywności ekonomicznej wynikającej z wysokich podatków. W ten sposób można przyciągać inwestycje zagraniczne, zachęcać rządy do współudziału w takich inwestycjach oraz zapobiegać konkurencji podatkowej pomiędzy krajami [Dharmapala 2008].

Ze względu na liberalizm przepisów oraz akceptowanie złożonych struktur relacji właścicielskich, nadzorczych i kontroli raje podatkowe są wykorzystywane przez przedsiębiorców oraz osoby indywidualne do transferowania zysków i unikania płacenia wyższych podatków w krajach macierzystych. Według niektórych szacunków w rajach podatkowych zdeponowane są kwoty rzędu 21 bln USD [*Tax Justice Network* 2012]. Listę krajów stosujących praktyki pozwalające na unikanie czy „optymalizację” opodatkowania w Polsce przedstawia Ministerstwo Finansów w swych rozporządzeniach [*Rozporządzenie Ministra Finansów...* 2015]. Należy jednakże dodać, że oprócz krajów wymienionych w rozporządzeniu ułatwienia w zakresie unikania opodatkowania stosują również takie kraje, jak Szwajcaria czy Luksemburg. Wpływa to w znaczący sposób na strategię działania przedsiębiorstw międzynarodowych zarejestrowanych w krajach Unii Europejskiej.

5. Najbardziej wpływowe korporacje międzynarodowe

Jednym z istotnych zagadnień związanych z rozwojem korporacji transnarodowych jest problem związków z nadzorem (władaniem) korporacyjnym a władaniem w znaczeniu politycznym (*public governance*)¹. Chodzi bowiem o to, czy korporacje międzynarodowe dysponujące ogromnymi majątkami i wpływami w poszczególnym kraju mogą dążyć do dominacji nad demokratycznie wybranymi politykami, szczególnie, chociaż nie wyłącznie, w państwach, gdzie nie jest jeszcze zbyt rozwinięty system polityczny i ekonomiczny [Klein 2004]. Dodatkowych argumentów do tej dyskusji dostarczył projekt przygotowany przez doktoranta Politechniki w Zu-

¹ Odrębnego wyjaśnienia wymaga stosowanie terminów korporacja międzynarodowa czy transnarodowa, gdyż są to potoczne nazwy wielkich spółek działających na rynku międzynarodowym. Termin korporacja transnarodowa nie zawsze zgodny jest z interpretacją zaproponowaną przez Bartletta i Ghoshala [1989].

rychu (*Eidgenössische Technische Hochschule Zürich*, ETH) opierający się na modelach sieci bezskalowych (*scale-free networks*), określanych też jako sieci złożone (*complex networks*), który jest najbardziej kompleksowym i najbardziej zaawansowanym metodologicznie, a zarazem najpopularniejszym przykładem zastosowania tych sieci w badaniu władania i kontroli korporacyjnej [Glattfelder 2010]. Później ukazały się prace będące rozwinięciem tego projektu oraz jego popularne ujęcie [Vitali i in. 2011; Coghlan, MacKenzie 2011]. Celem projektu była identyfikacja struktury własności i kontroli korporacyjnej w skali globalnej oraz identyfikacja dominujących w tej strukturze organizacji. Intuicyjnie wiadome było, że w światowej gospodarce dominuje niewielka liczba korporacji międzynarodowych, określanych też jako korporacje transnarodowe (*Transnational Corporations*). Brakowało pogłębionych badań empirycznych, które wsparte byłyby odpowiednimi koncepcjami teoretycznymi. Sięgnięto więc do złożonych modeli sieciowych, gdyż relacje właścicielskie firm międzynarodowych są bardzo skomplikowane ze względu na ich liczbę, wielostopniowość oraz brak informacji.

W proponowanym modelu sieciowym przyjęto następujące założenia: jako węzły traktuje się firmy, natomiast lukami były relacje własności. Proporcja udziału w całkowitej liczbie akcji stanowiła podstawę do określenia udziału w kontroli nad danym przedsiębiorstwem. Relacje kontroli mogły mieć charakter bezpośredni i pośredni. W rezultacie pewna liczba akcjonariuszy może posiadać znaczący udział w kontroli innych przedsiębiorstw jedynie poprzez relacje pośrednie. Korzystając z bazy danych Orbis 2007, jako przedmiot badań wybrano 43 060 korporacji transnarodowych spełniających wymagania definicji OECD. Rekurencyjne obliczenia pozwoliły na wyodrębnienie 600 508 węzłów oraz 1006 987 relacji właścicielskich. Ostateczne wyniki badań złożonych sieci zawierają wiele specyficznych koncepcji metodologicznych oraz danych. Podstawowe wyniki badań obejmują następujące wnioski.

Pierwszą cechą jest powszechność cykli o dwóch lub więcej ogniwach, co oznacza wzajemność udziałów (krzyżowy akcjonariat) występujący na wielu poziomach. Prowadzi to do powstawania silnie związanych z sobą węzłów stanowiących swego rodzaju rdzenie (*core*), w ramach których każdy element (firma) posiada bezpośrednio lub pośrednio udziały we wszystkich pozostałych elementach. Tego rodzaju struktury, które wcześniej obserwowano jedynie w niewielkich populacjach, wynikają ze strategii przeciwnej wrogim przejęciom, faworyzującej zmniejszenie kosztów transakcyjnych, podział ryzyka, większe zaufanie oraz działanie grup interesów. Bez względu na przyczyny powstawania istnienie takich grup powoduje osłabienie konkurencji rynkowej.

Drugą cechą globalnej sieci relacji własności pomiędzy korporacjami transnarodowymi jest to, że największy składnik powiązanych elementów zawiera tylko jeden silnie związany zbiór (1347 węzłów). Rdzeń ten posiada bardzo gęstą sieć powiązań, gdyż każdy z jego elementów jest powiązany z ok. 20 węzłami. Oznacza to, że $\frac{3}{4}$ własności w ramach rdzenia pozostaje w rękach firm z tegoż rdzenia. Z tego

wynika, że występuje w tym przypadku grupa silnie z sobą związanych korporacji, które posiadają większościowe udziały w pozostałych.

W powyższych rozważaniach dotyczących topologii sieci nie uwzględniano wartości badanych firm. Jej uwzględnienie pozwala na określenie stopnia koncentracji kontroli oraz identyfikację najsilniejszych kontrolujących korporacji. Warto przy tym podkreślić, że chociaż wiele było prac dotyczących koncentracji majątku i dochodów, to nie prowadzono ilościowych analiz dotyczących koncentracji kontroli, którą można mierzyć za pomocą krzywej Lorenza (krzywej 80-20), związanej z funkcją potęgową. Okazało się, że dla badanej populacji jedynie 737 największych jednostek skupia 80% kontroli nad całą wartością wszystkich korporacji transnarodowych. Oznacza to, że kontrola korporacyjna jest znacznie bardziej nierównomiernie rozłożona aniżeli bogactwo [Vitali i in. 2011, s. 4-6].

Tabela 2. Ranking dominujących i najsilniej powiązanych korporacji transnarodowych

Kolejność w rankingu i nazwa	Kraj przynależności
1	2
BARCLAYS PLC	GB
CAPITAL GROUP COMPANIES INC.	USA
FMR CORP	USA
AXA	F
STATE STREET CORPORATION	USA
JPMORGAN CHASE & CO.	USA
LEGAL & GENERAL GROUP PLC	GB
VANGUARD GROUP, INC.	USA
UBS AG	CH
MERRILL LYNCH & CO., INC.	USA
WELLINGTON MANAGEMENT CO. L.L.P.	USA
DEUTSCHE BANK AG	D
FRANKLIN RESOURCES, INC.	USA
CREDIT SUISSE GROUP	CH
WALTON ENTERPRISES LLC	USA
BANK OF NEW YORK MELLON CORP.	USA
NATIXIS	
GOLDMAN SACHS GROUP, INC.	F
T. ROWE PRICE GROUP, INC.	USA
LEGG MASON, INC.	USA
MORGAN STANLEY	USA
MITSUBISHI UFJ FINANCIAL GROUP, INC.	USA
NORTHERN TRUST CORPORATION	JP
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	USA
BANK OF AMERICA CORPORATION	F
LLOYDS TSB GROUP PLC	USA
INVESCO PLC	GB
ALLIANZ SE	GB
TIAA	D
OLD MUTUAL PUBLIC LIMITED COMPANY	USA
AVIVA PLC	GB
SCHRODERS PLC	GB
DODGE & COX	USA

Tabela 2, cd.

1	2
LEHMAN BROTHERS HOLDINGS, INC.	USA
SUN LIFE FINANCIAL, INC.	USA
STANDARD LIFE PLC	CA
CNCE	GB
NOMURA HOLDINGS, INC.	F
THE DEPOSITORY TRUST COMPANY	JP
MASSACHUSETTS MUTUAL LIFE INSUR.	USA
ING GROEP N.V.	USA
BRANDES INVESTMENT PARTNERS, L.P.	NL
UNICREDITO ITALIANO SPA	USA
DEPOSIT INSURANCE CORPORATION OF JP	I JP
VERENIGING AEGON	NL
BNP PARIBAS	F
AFFILIATED MANAGERS GROUP, INC.	USA
RESONA HOLDINGS, INC.	JP
CAPITAL GROUP INTERNATIONAL, INC.	USA
CHINA PETROCHEMICAL GROUP CO.	CN

Źródło: [Vitali i in. 2011, s. 33].

Wyniki badań koncentracji kontroli zostały uzupełnione przez badania struktury powiązań korporacji transnarodowych. Dopiero wyniki obydwu tych badań pozwalają na wyciągnięcie dalej idących wniosków. Jednym z podstawowych wniosków jest fakt, że ok. 40% wartości wszystkich korporacji międzynarodowych jest kontrolowane za pomocą złożonej sieci relacji własnościowych przez rdzeń (*core*) złożony ze 147 korporacji, które prawie całkowicie kontrolują same siebie w ramach tego rdzenia. Oznacza to, że największe i najsilniej związane jednostki z owego rdzenia mogą być traktowane jako swego rodzaju „supergrupa” w ramach globalnej sieci korporacji. Należy jeszcze dodać, że 75% organizacji należących do tego rdzenia to instytucje pośrednictwa finansowego; 50 najsilniej powiązanych i najbardziej wpływowych korporacji transnarodowych kontrolujących pozostałe korporacje przedstawionych zostało w tabeli 2.

Wyniki badań zespołu z ETH opisano w sposób ogólny w celu wstępnego ukazania znaczenia modeli sieci złożonych w analizie relacji właścicielskich i kontroli globalnej w działalności korporacji transnarodowych. Szczegółowy ich opis znajduje się w cytowanych opracowaniach. Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że modele sieci złożonych pozwoliły na identyfikację cech kontroli korporacyjnej, które nie byłyby możliwe do określenia za pomocą innych metod modelowania i analizy. Oczywiście, nie można na ich podstawie wyciągać zbyt daleko idących wniosków, tym niemniej opisywany model pozwolił na identyfikację instytucji, głównie finansowych, posiadających najsilniejszy pośredni wpływ na funkcjonowanie gospodarki światowej.

6. Spółka europejska jako przykład internacjonalizacji

Jednym z elementów integracji gospodarczej w ramach Unii Europejskiej jest stworzenie prawnych ram dla działalności w skali międzynarodowej poprzez stworzenie spółki europejskiej, europejskiego zgrupowania interesów ekonomicznych oraz spółdzielni europejskiej.

Spółka europejska (*Societas Europaea*, SE), niezależnie od kraju rejestracji, działa na podstawie prawa unijnego. Podstawę prawną dla jej funkcjonowania stanowią dwa akty prawne: Rozporządzenie Rady Europy nr 2157/2001 wydane 8 października 2001 w sprawie statutu spółki europejskiej (SE), które obowiązuje w każdym kraju członkowskim, oraz Dyrektywa Rady z dnia 8 października 2001 r. uzupełniająca statut spółki europejskiej w odniesieniu do zaangażowania pracowników.

Na dzień 7 lipca 2016 r. w Europie zarejestrowano 2602 spółki europejskie, z tego najwięcej z Republiki Czeskiej i Niemiec. Do najbardziej znanych europejskich firm zarejestrowanych jako spółka europejska można zaliczyć: Airbus Group, Allianz, BASF, E.ON, Fresenius, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, SAP, Schneider Electric and Unibail-Rodamco. W Polsce dotychczas zarejestrowano 5 spółek europejskich: AERFINANCE SE, AmRest Holdings SE, Enastar Europejska Spółka Akcyjna Spółka Europejska, LETUMO SE, MCA SE².

Spółkę europejską można utworzyć poprzez:

- transgraniczną fuzję spółek akcyjnych mających siedziby na obszarze UE, jeżeli co najmniej dwie z nich podlegają prawu różnych państw członkowskich;
- utworzenie grupy kapitałowej spółek europejskich przez spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością;
- utworzenie spółki zależnej przez co najmniej dwie spółki w rozumieniu art. 48 ust. 2 TWE;
- przekształcenie spółki akcyjnej podlegającej wyłącznie prawu krajowemu (szereż na ten temat poniżej);
- utworzenie przez spółkę europejską innej jednoosobowej spółki w tej formie.

Kapitał zakładowy spółki musi wynosić minimum 120 000 EUR. Spółka europejska ma możliwość wyboru systemu nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*). Może to być albo dominujący w Europie system dwupoziomowy (dualistyczny) z radą nadzorczą i zarządem spółki, albo system anglosaski jednopoziomowy (monistyczny), w którym występuje tylko jeden organ nadzoru i zarządzania, czyli rada dyrektorów. Istotną cechą spółki europejskiej jest konieczność udziału przedstawicieli pracowników w organach nadzoru korporacyjnego.

² Monitorowaniem działalności spółek europejskich zajmuje się Europejski Instytut Związków Zawodowych (*European Trade Union Institute*, ETUI); zob. http://ecdb.worker-participation.eu/about_etui.php.

Kolejną formą ponadnarodowej działalności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej jest Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych (EZIG; *European Economic Interest Grouping*, EEIG). Jest to forma prawna prowadzenia działalności gospodarczej o charakterze ponadnarodowym, która łączy cechy spółki (jawnej) i konsorcjum. Europejskie Zgrupowanie Interesów Gospodarczych wywodzi się z postanowień Traktatu Europejskiego (modyfikującego traktaty rzymskie). Zasady funkcjonowania EZIG zostały uregulowane w rozporządzeniu Rady Wspólnot Europejskich z 25 lipca 1985 r., które weszło w życie 1 lipca 1989 r. Od chwili wejścia w życie rozporządzenia na terenie Unii Europejskiej powstało kilka tysięcy EZIG, w tym m.in. francuski potentat lotniczy Airbus zlokalizowany w Hamburgu i Tuluzie.

Konstrukcja prawna EZIG zbliżona jest do przyjętej w kodeksie spółek handlowych konstrukcji prawnej spółki jawnej. Zgodnie zatem z przepisami rozporządzenia WE i ustawy o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej do EZIG z siedzibą w Polsce mają zastosowanie przepisy o spółce jawnej. Na mocy tych przepisów EZIG jest jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej. Do EZIG mają zastosowanie przepisy dotyczące spółki jawnej zawarte zarówno w k.s.h., jak i innych ustawach. EZIG nie może zatrudniać więcej niż 500 osób [Rozporządzenie nr 2137/85/EWG z 25 lipca 1985...]. EZIG można opisać za pomocą następujących cech:

- brak osobowości prawnej,
- objęcie systemem podatkowym umożliwiającym nieograniczone odliczanie strat od przychodów spółki,
- wyłączenie opłat skarbowych,
- pełną możliwość zaciągania zobowiązań i czynności prawnych,
- możliwość transgranicznej współpracy przedsiębiorstw i osób.

Powyższe uwarunkowania wskazują, że przedsiębiorstwa działające w Unii Europejskiej uzyskały nowe możliwości realizacji strategii internacjonalizacji. Spółka europejska jest też nowym, dodatkowym narzędziem integracji gospodarczej. Należy też dodać, że ten typ spółki jest nie tylko odpowiedzią na zapotrzebowanie praktyczne, ale w jego ramach dąży się do tworzenia nowych przedsiębiorstw.

7. Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie, w jaki sposób własność, nadzór korporacyjny (władanie korporacyjne) oraz kontrola korporacyjna związane są ze strategią internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wskazano przede wszystkim, że w dotychczasowych koncepcjach teoretycznych, poza kilkoma wyjątkami, np. wspomnianą wyżej koncepcją Dunninga (OLI), w niedostatecznym stopniu zwraca się uwagę na związki własności, w tym jej umiędzynarodowienia, ze strategią internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. We wszystkich teoriach internacjonalizacji dominuje podejście, w którym zakłada się, że ekspansja na rynki międzynarodowe determinowana jest czynnikami ekonomicznymi i marketingowymi. Przeprowadzone badania

literatury oraz studia przypadków umożliwiły identyfikację trzech problemów. Po pierwsze, poszukiwanie możliwości inwestowania oraz przejmowania własności i kontroli nad przedsiębiorstwami zagranicznymi jest jednym z istotnym założeń jego strategii internacjonalizacji. Symetryczne zachowanie, czyli oczekiwanie na przejście własności przez silnego partnera zagranicznego internacjonalizacji, również jest ważnym czynnikiem skłaniającym do umiędzynarodowienia działalności. Także międzynarodowa struktura własności, a w konsekwencji władania i kontroli, sama jest jednocześnie efektem i determinantą strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Przedstawione w artykule przykłady empiryczne wskazują z kolei na następujące zjawiska związane z własnością oraz internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw. Po pierwsze, można zauważyć, że złożoność struktury własności dużych przedsiębiorstw międzynarodowych jest ich naturalną cechą. Sprawia to znaczące problemy w zarządzaniu, a także przyczynia się do świadomego bądź też nieświadomego powstawania nieprawidłowości w ich działalności na rynkach międzynarodowych. Po drugie, dynamika wewnętrzna rozwoju spółek (korporacji) działających na rynku międzynarodowym sprzyja ich wzrostowi oraz koncentracji kontroli. Po trzecie, ugrupowania integracyjne, takie jak Unia Europejska, umożliwiają tworzenie udoskonalonych strategii rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych, czego przykładem jest spółka europejska.

Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S., 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Coghlan A., MacKenzie D., 2011, *Revealed – the Capitalist Network that Runs the World*, *New Scientist*, no. 2835, 19.10.
- Dharmapala D., 2008, *What Problems and Opportunities are Created by Tax Havens?*, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 24, no. 4, s. 661-679.
- Dunning J.H., 2000, *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*, *International Business Review*, vol. 9, s. 163-190.
- Dyrektywa Rady z 8 października 2001 r. uzupełniająca statut spółki europejskiej w odniesieniu do zaangażowania pracowników, Dz.Urz. WE L 294 z 10.11.2001.
- European Trade Union Institute (ETUI), http://ecdb.worker-participation.eu/about_etui.php, 27.11.2015.
- Frąckowiak W. (red.), 2009, *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa.
- Glattfelder J.B., 2010, *Ownership Networks and Corporate Control: Mapping Economic Power in a Globalized World*, Ph. D. Thesis, ETH, Zurich.
- Harzing A.-W., 2000, *An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies*, *Journal of International Business Studies*, vol. 31, no. 1, s. 101-120.
- Hymer S.H., 1976, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, PhD Dissertation, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, *Theory of the firm, managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no. 4, s. 305-360.

- Klein N., 2004, *No logo*, Świat Literacki, Izabelin.
- Mesjasz C., 1998, *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (94), s. 55-68.
- Mesjasz C., 2011, *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, [w:] Dobija D., Koładkiewicz I. (red.), *Ład korporacyjny. Podręcznik akademicki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Oblój K., 2014, *Firma międzynarodowa jako przedmiot badań*, [w:] Oblój K., Wąsowska A. (red.), *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Committee Report)*, 1992, Gee and Co. Ltd., London.
- Rozporządzenie nr 2137/85/EWG z 25 lipca 1985 r. w sprawie europejskiego zgrupowania interesów gospodarczych (EZIG)*, Dz.Urz. WE L 199 z 31.07.1985, <http://ec.europa.eu/enlargement/ccvista/pl/31985r2137-pl.doc> (9.03.2016).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 23 kwietnia 2015 r. w sprawie określenia krajów i terytoriów stojących szkodliwą konkurencję podatkową w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych*, Dz.U. 2015, poz. 599.
- Rozporządzenie Rady z 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE)*, Dz.Urz. WE L 294 z 10.11.2001, https://bip.ms.gov.pl/Data/Files/_public/bip/prawo_eu/ue4/02001r2157-20070101-pl.pdf (9.03.2016).
- Tax Justice Network*, 2012, http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/The_Price_of_Offshore_Revisited_Presser_120722.pdf (14.01.2016).
- Vitali S., Glattfelder J.B., Battiston S., 2011, *The Network of Global Corporate Control*, arXiv:1107.5728v2 [q-fin.GN], 19 September.
- Volkswagen AG*, <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/homepage.html> (23.04.2016).
- Volkswagen AG Annual Report*, 2015, http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2016/04/Y_2015_e.bin.html/binarystorageitem/file/Y_2015_e.pdf (4.05.2016).
- Zasady Nadzoru Korporacyjnego OECD*, 2004, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa, <http://www.msp.gov.pl/dokumenty/zalaczniki/2-86.pdf> (11.04.2007).