



PROBLEMY FINANSÓW MIĘDZYNARODOWYCH

DOI: 10.18276/sip.2017.49/2-20

Joanna Kubicka*

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Teresa Kupczyk**

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

POSTRZEGANIE PRZEZ KADRĘ KIEROWNICZĄ ZNACZENIA UMIĘDZYNARODOWIENIA I JEGO ZWIĄZKÓW Z WYNIKAMI FINANSOWYMI I GOSPODARKĄ OPARTĄ NA WIEDZY

Streszczenie

Celem opracowania było zidentyfikowanie związków między umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw i umiejętnościami kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym a wynikami finansowymi i gospodarką opartą na wiedzy. Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe na podstawie kwestionariusza ankiety wśród 412 przedstawicieli kadry kierowniczej podzielonej na grupy: kadra kierownicza z najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza nich oraz kadra kierownicza z przedsiębiorstw będących organizacjami opartymi na wiedzy (z gospodarki opartej na wiedzy) i niebędących organizacjami opartymi na wiedzy (spoza gospodarki opartej na wiedzy). Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0. Do obliczenia różnic w odpowiedziach między respondentami z w/w grup wykorzystano test dwumianowy. Do zbadania siły zależności

* Adres e-mail: joanna.kubicka@handlowa.eu.

** Adres e-mail: t.kupczyk@vistula.edu.pl.

między badanymi zmiennymi wykorzystano koncepcję korelacji tetrachorycznej. Natomiast badanie trendu w tabeli kontyngencji przeprowadzono testem Cochran-Armitage'a. Badania wykazały, że istnieją istotne statystycznie związki między umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw i kompetencjami kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym a wynikami finansowymi i gospodarką opartą na wiedzy.

Słowa kluczowe: umiędzynarodowienie, kadra kierownicza, gospodarka oparta na wiedzy, wyniki finansowe

Wprowadzenie

Współcześnie dokonuje się stały wzrost umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Caliguri, Lazarova, Zehetbauer, 2004). W Polsce jest on jednak zbyt niski. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych w Polsce przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości na próbie 4824 przedsiębiorstw, aż 69% z nich nie prowadziło działalności zagranicznej i jej nie planuje (PARP, 2014). Znaczenie tej problematyki wydaje się kluczowe, bowiem, jak potwierdziły badania, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jest jednym z czynników ich sukcesów, w tym umocnienia ich pozycji konkurencyjnej (Nieżurawski, Owczarczyk-Szpakowska, Nieżurawska, 2016) i poprawy wyników finansowych (Capar, Kotabe, 2003). Problematyka ta wydaje się ważna także z powodu stale rosnącej globalizacji i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach (Northern Ireland Knowledge, 2011). Nie bez znaczenia jest ciągła presja wywierana na kadre kierowniczą ze strony udziałowców, właścicieli i analityków, by zarządzane przez nich przedsiębiorstwa osiągały coraz lepsze wyniki finansowe (Deloitte, 2015, s. 10). Dlatego też ustalenie, jakie są związki między umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw i kompetencjami kadry kierowniczej a wynikami finansowymi i gospodarką opartą na wiedzy wydaje się ważnym powodem podjęcia badań. Istotną przesłanką zajęcia się kompetencjami kadry kierowniczej w obszarze umiędzynarodowienia jest fakt, iż prowadzenie działalności gospodarczej i osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych jest bardzo trudne (Koźmiński, Piotrowski, 1999; PARP, 2014), przede wszystkim ze względu na takie utrudnienia, jak: ryzyko wynikające ze zmian kursów walutowych, zbyt wysokie koszty logistyki, zmiany koniunktury na rynku zagranicznym, uwarunkowania

polityczne, ograniczenia prawne, niedostateczne wsparcie publiczne eksportu, nierzetelność kontrahentów, nieznanostwo języka potencjalnych kontrahentów, wysokie koszty dostosowania działań do udziału w rynku zagranicznym, różnice kulturowe w prowadzeniu działalności gospodarczej (PARP, 2014).

Celem opracowania było zidentyfikowanie związków między postrzeganiem znaczenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw i umiejętnościami kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku umiędzynarodowym a wynikami finansowymi i gospodarką opartą na wiedzy.

Do celów szczegółowych badań należało:

- a) ustalenie, w jaki sposób kadra kierownicza ocenia oddziaływanie na przedsiębiorstwa zmian w otoczeniu polegających na umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw wraz ze wskazaniem różnic w odpowiedziach między kadrami kierowniczą: z list rankingowych i spoza, z przedsiębiorstw z gospodarki opartej na wiedzy (GOW) i spoza, wyższego i niższego szczebla, mężczyznami i kobietami;
- b) rozpoznanie różnic w umiejętnościami polegających na uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku umiędzynarodowym i sprawności posługiwania się językiem obcym między kadrami kierowniczą: z list rankingowych i spoza, z przedsiębiorstw z gospodarki opartej na wiedzy (GOW) i spoza, wyższego i niższego szczebla, mężczyznami i kobietami.

W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto poniższe hipotezy operacyjne:

- H1. Istnieją istotne zależności między umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw i umiejętnościami kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku umiędzynarodowym a gospodarką opartą na wiedzy i wynikami finansowymi przedsiębiorstw (lista rankingowa).
- H2. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw z list rankingowych, jak również z gospodarki opartej na wiedzy w większym stopniu (w stosunku do przedsiębiorstw spoza list i spoza GOW) dostrzega dokonujące się zmiany w otoczeniu polegające na umiędzynarodowieniu się przedsiębiorstw.
- H3. Kadra kierownicza z gospodarki opartej na wiedzy, a także z przedsiębiorstw z list rankingowych, ma wyższe kompetencje w zakresie sprawnego porozumiewania się w języku obcym, a także uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku umiędzynarodowym, w stosunku do kadry spoza GOW i spoza list.

1. Ustalenia terminologiczne

Prowadzone badania wymagały dokonania ustaleń terminologicznych takich pojęć, jak umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, gospodarka oparta na wiedzy, wyniki finansowe, kompetencje, umiejętności kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie licznych ujęć znaczeniowych pojęcia umiędzynarodowienie (internacjonalizacja) przedsiębiorstw. N.F. Piercy (1985) i P. W. Turnbull (1985) określają je jako przeniesienie działalności firmy za granicę, a więc utożsamiają z fizycznym powstaniem przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego. L.S. Welch i R. Luostarinen (1988) traktują umiędzynarodowienie jako proces zwiększania zaangażowania się przedsiębiorstwa w międzynarodowej działalności gospodarczej, która obejmuje zarówno wewnętrzne (pasywne), jak i zewnętrzne (aktywne) formy umiędzynarodowienia firmy. J.H. Dunning (1981) uważa internacjonalizację za pewien model inwestowania przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach, objaśniany przez wykorzystanie będących w jego dyspozycji przewag własnościowych, internalizacji i lokalizacji, w porównaniu z firmami kraju goszczącego. Z kolei L. Melin (1992) definiuje umiędzynarodowienie jako proces ewolucyjnych zmian, powodujący zwiększanie się stopnia międzynarodowego zaangażowania się przedsiębiorstwa, które jest funkcją wzrostu wiedzy o zagranicznych rynkach. J. Johanson i J.E. Vahle (1977) traktują je jako proces sekwencyjnego i etapowego angażowania się przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach, K. Fonfara (2000) zaś jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa, związany z jego zagraniczną ekspansją.

J. Rymarczyk (2004) uważa, że każdy rodzaj działalności przedsiębiorstwa na zagranicznych rynkach jest symptomem jego umiędzynarodowienia. Inni autorzy uważają, że należy je traktować jako długotrwałą i znaczącą dla przedsiębiorstwa działalność za granicą. Działalność ta może dotyczyć wysokiego udziału eksportu w obrocie całkowitym, jak i rozproszonej sieci inwestycji bezpośrednich we wszystkich regionach świata (Zur, Krystek, 1997, s. 5). Zdaniem Daszkiewicza umiędzynarodowienie to proces działalności przedsiębiorstwa, polegający na rozszerzeniu jego działalności i przejście z rynku krajowego na rynki obce (Daszkiewicz, 2016b). W prezentowanych badaniach umiędzynarodowienie (internacjonalizacja) było traktowane jako rozszerzanie aktywności gospodarczych poza granice kraju oraz

uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Kolejnym rozpatrywanym pojęciem wymagającym zdefiniowania jest gospodarka oparta na wiedzy. Nie jest rozumiana jednoznacznie, co prezentują poniższe przykłady:

- a) to gospodarka, która bezpośrednio bazuje na produkcji, dystrybucji i użyciu wiedzy i informacji (Daszkiewicz, 2016b, s. 7; The Future..., 1999);
- b) to gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa (OECD, 2000), a także jest głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000);
- c) według definicji Komisji Europejskiej taka gospodarka jest komercyjnym wydobyciem nowych technologii, idei lub metod, dzięki którym wprowadza się nowe produkty i procesy lub udoskonala się już istniejące (Simme i in., 2002);
- d) gospodarka, w której udział pracy intensywnie wykorzystującej wiedzę jest wysoki, udział sektorów informacyjnych w gospodarce jest jej determinującym czynnikiem, a część niematerialnych zasobów w całkowitym rzeczywistym kapitale jest większa niż materialnych (Foray, 2004, s. 9);
- e) w gospodarce tej intensywnie wykorzystuje się nie tylko wiedzę, ale i innowacje (Chodyński, 2007; Międła, 2008; Podręcznik Oslo, 2008; Baczko, 2009);
- f) gospodarkę taką charakteryzuje wysoki poziom kapitału ludzkiego, wydatków na sektor badawczo-rozwojowy i konkurencyjności na arenie międzynarodowej (Puślecki, 2008);
- g) przejawem tej gospodarki jest powstanie nowego działu rachunkowości finansowej, tj. rachunkowości aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego (Niemczyk, 2013).

W prezentowanych w niniejszym opracowaniu badaniach gospodarka/organizacja oparta na wiedzy definiowana jest jako gospodarka/organizacja, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej

efektywnie przez przedsiębiorstwa, które na niej opierają swoją przewagę konkurencyjną (Kupczyk, 2013, s. 34, 38).

Wyniki finansowe przedsiębiorstw w opisywanych badaniach rozumiane były jako wyniki przedstawione w sprawozdaniach finansowych zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości – z rozdziałem 5 tej ustawy (Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591 z późn. zm.) oraz art. 3, ust. 1 pkt 12, 20, 30, 31, wprowadzającym definicje podstawowych kategorii ekonomicznych, ujmowanych w sprawozdaniu finansowym. Kompetencje – jako „ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy” (Pocztowski, 2003), zaś kompetencje kadry kierowniczej w użytkowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym – jako szeroko pojęte kompetencje w zarządzaniu pozwalające osiągnąć przedsiębiorstwu nadrzędną pozycję wobec większej liczby konkurentów poza granicami kraju.

2. Przegląd literatury przedmiotu

Dotychczasowe badania dotyczące umiędzynarodowienia przedsiębiorstw koncentrowały się wokół takiej problematyki, jak:

- umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jako czynnik poprawy wyników finansowych (Capar, Kotabe, 2003; Doryń, Stachera, 2008; Bausch, Kirst, 2007, s. 320),
- determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw (Daszkiewicz, 2016a),
- umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jako czynnik ich sukcesów (Nieżurawski, Owczarczyk-Szpakowska, Nieżurawska, 2016),
- utrudnień i barier wynikających z umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (PARP, 2014; Doryń, Stachera, 2008),
- umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jako czynnik sprzyjający uczeniu się i rozwijaniu umiejętności i kompetencji (Hsu, Pereira, 2008, s. 191),
- umiędzynarodowienie jako czynnik osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Hsu, Pereira, 2008, s. 191),
- związki produktywności przedsiębiorstw z internacjonalizacją na poziomie mikroekonomicznym (Świerkowski, 2014),

- profil kompetencyjny kadry kierowniczej organizacji działających na rynku międzynarodowym (kompetencje międzykulturowe) (Mazur, 2012).

Brakuje natomiast pogłębionych studiów podejmujących problematykę związków między postrzeganiem przez kadrę kierowniczą znaczenia umiędzynarodowieniem i umiejętnościami kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym z wynikami finansowymi i gospodarką opartą na wiedzy.

3. Metodyka badań empirycznych

Prezentowane w niniejszym opracowaniu badania stanowią jeden z wielu wątków szerszego projektu badawczego. Były to badania ilościowo-jakościowe, wykorzystujące metodę kwestionariusza ankiety. Przeprowadzono je na próbie 412 przedstawicieli kadry kierowniczej z 339 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. 20% z nich pochodziło z list rankingowych najlepszych przedsiębiorstw, takich jak: Lista 2000 „Rzeczpospolitej”, Ranking „Gazeta Biznesu”, Ranking Dolnośląskich Przedsiębiorstw, Lista 500 „Rzeczpospolitej”, „Forbes” – Ranking Najbardziej Prestiżowych Hotelu w Polsce. Pozostałe 80% przedsiębiorstw dobrano spoza list. Przyjęto, że jeżeli przedsiębiorstwo zostało umieszczone na jednej z powyższych list rankingowych, to oznacza, że osiągnęło ono lepsze wyniki finansowe, przedstawione w sprawozdaniach finansowych zgodnie z obowiązującą ustawą o rachunkowości, niż osiągnęły przedsiębiorstwa spoza list rankingowych.

Wszyscy badani posiadali wyższe wykształcenie. 57% stanowili mężczyźni, a 43% kobiety. 39% respondentów reprezentowało stanowiska kierownicze na średnim szczeblu zarządzania, pozostała grupa (61%) badanych zajmowała najwyższe stanowiska kierownicze. Zastosowano dobór kwotowy (wyodrębniono grupy, a następnie dobierano respondentów w sposób celowy). W wyborze kwotowym definiuje się kryteria, które istotnie różnicują populację ze względu na przedmiot badania (Lohr, 1999; Rao, 2000). W badaniu poproszono kadrę kierowniczą, by oceniła, czy porozumiewanie się w języku obcym oraz umiejętności związane z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym należą do kluczowych kompetencji kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy. Ich zadaniem było też określenie znaczenia tych kompetencji (w skali od 1 – bez znaczenia, do 5 – bardzo duże znaczenie) i ocena, na ile są one ich mocną stroną (w skali 1 – bardzo słaba,

5 – bardzo mocna). Poproszono badanych o ocenę oddziaływania na ich przedsiębiorstwa takich zmian w otoczeniu, jak umiędzynarodowienie przedsiębiorstw i przekształcanie się gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy (w skali od 1 – bez znaczenia, do 5 – bardzo duże). W ankiecie znalazło się pytanie, które pozwoliło ustalić, czy przedsiębiorstwo, z którego pochodzi respondent, jest z gospodarki opartej na wiedzy (jest organizacją opartą na wiedzy) czy też nie należy do gospodarki opartej na wiedzy (nie jest organizacją opartą na wiedzy). Badanym podano definicje tych pojęć i poproszono o wyrażenie opinii.

Badania przeprowadzono w taki sposób, by umożliwić analizę danych z punktu widzenia takich kryteriów, jak szczebel zarządzania i płeć. Opisane w opracowaniu badania zrealizowano w latach 2011, 2012 i 2016. Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0. Porównano odpowiedzi badanych w grupach: kadra kierownicza z najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza nich oraz kadra kierownicza z przedsiębiorstw będących organizacjami opartymi na wiedzy (z gospodarki opartej na wiedzy) i niebędących organizacjami opartymi na wiedzy (spoza gospodarki opartej na wiedzy). W wypadku badania istotności różnic w udzielanych odpowiedziach między respondentami, np. różnej płci, zajmujących różne stanowiska kierownicze, z list rankingowych i spoza list, z gospodarki opartej na wiedzy i spoza, wykorzystano test dwumianowy. Do obliczenia siły zależności między udzielanymi odpowiedziami a wynikami finansowymi przedsiębiorstw (lista rankingowa) i gospodarką opartą na wiedzy wykorzystano koncepcję korelacji tetrachorycznej (Harris, 2006). Badanie trendu w tabeli kontyngencji przeprowadzono testem Cochrańa-Armitaga (Agresti, 2002).

4. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw i kompetencje kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym a wyniki finansowe i gospodarka oparta na wiedzy – wyniki badań

Z badanej kadry kierowniczej 41% dostrzega umiędzynarodowienie jako ważną lub bardzo ważną zmianę w otoczeniu mającą wpływ na ich przedsiębiorstwa. Może to oznaczać, że znaczna część kadry nie dostrzega konieczności prowadzenia działalności gospodarczej na międzynarodowym rynku i wynikających

z tego szans i zagrożeń. Stwierdzono różnice¹ w odpowiedziach w badanych grupach (tab. 1).

Tabela 1. Ocena kadry kierowniczej oddziaływania na przedsiębiorstwa zmian w otoczeniu polegających na umiędzynarodowieniu

Wpływ umiędzynarodowienia przedsiębiorstw	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności (%)	Prawy koniec przedziału ufności (%)	p-wartość	Istotne?
Różnice między kadrami kierowniczymi z list rankingowych i spoza	5,4	-5,2	16,1	0,43	Nie
Różnice między kadrami kierowniczymi z przedsiębiorstw z GOW i spoza	13,3	4,7	21,8	0,01	Tak
Różnice między kadrami kierowniczymi szczebla wyższego i niższego	-16,7	-25,5	-7,8	0,00	Tak
Różnice między mężczyznami i kobietami	0,6	-7,8	9,0	0,98	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw z list rankingowych w nieco wyższym stopniu dostrzega wpływ umiędzynarodowienia, ale różnice te (5,4%) nie okazały się istotne statystycznie. Nie stwierdzono różnic w odpowiedziach z punktu widzenia płci. Natomiast ustalono istotne różnice w przypadku kadry kierowniczej z gospodarki opartej na wiedzy (w stosunku do tej spoza GOW), która częściej dostrzega dokonujące się umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, podobnie jak kadra kierownicza niższego szczebla.

Przeprowadzony test dwumianowy pozwolił rozstrzygnąć, czy różnice w proporcjach dla dwóch grup stanowisk są istotne statystycznie. Na jego podstawie nie można było jednak uchwycić tendencji (trendu) w udzielanych odpowiedziach. W kontekście celu badawczego interesujące było pytanie, czy jeśli respondent ma wyższe kompetencje w danym obszarze (mocna strona), uznając je za kluczowe

¹ Przyjęto poziom istotności różnic, przy p-wartość mniejszym bądź równym 0,1. Jeżeli wartość p-wartość mieściła się w tym przedziale, to hipotezę o tym, że różnice procentowe między odpowiedziami = 0, odrzucamy. Tym samym stwierdzamy, że różnice są statystycznie istotne. Im mniejsze p-wartość, tym lepiej, bo mocniejsze są argumenty za odrzuceniem hipotezy o braku różnic. Przyjęto przedziały ufności, bowiem dają one większe rozeznanie co do szacowanej różnicy, niż sama wartość tej różnicy.

w gospodarce opartej na wiedzy, to wzrasta prawdopodobieństwo, że będzie przedstawicielem konkretnej grupy, np. szczebla wyższego. Do weryfikacji tak stawianych hipotez wykorzystano test Cochran-Armitage'a². Jego wyniki ujawniły istnienie tendencji (trendu), zgodnie z którym jeśli badany przedstawiciel kadry kierowniczej dostrzegał dokonujące się zmiany, mające wpływ na jego przedsiębiorstwo w postaci umiędzynarodowienia, to:

- ponad 5 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z listy rankingowej (statystyka: 5,66; p-wartość 0,02),
- ponad 7 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z gospodarki opartej na wiedzy (statystyka: 7,45; p-wartość 0,01),
- ponad 14 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej niższego szczebla (statystyka: 14,96; p-wartość 0,00).

Potwierdziło się istnienie istotnej statystycznie korelacji między dostrzeganiem przez kadrę kierowniczą dokonujących się zmian w otoczeniu (mających wpływ na ich przedsiębiorstwa) polegających na umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw a gospodarką opartą na wiedzy i szczeblem zarządzania. Otrzymane wyniki uprawniają do wniosku, że im przedsiębiorstwa są bardziej oparte na wiedzy (z GOW), tym ich kadra kierownicza częściej dostrzega dokonujące się zmiany mające wpływ na ich przedsiębiorstwa, polegające na umiędzynarodowieniu. Podobny wniosek można wyciągnąć w stosunku do kadry kierowniczej niższego szczebla. Nie zaobserwowano takiej korelacji, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa z list rankingowych (tab. 2).

Poproszono badanych, by ocenili swoje umiejętności polegające na uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (mocne strony). Podjęto się rozpoznania różnic w grupach ze względu na osiągnięte wyniki ekonomiczne (lista rankingowa), oparcie gospodarki na wiedzy, szczebel zarządzania i płęć. Istotne statystycznie różnice zaobserwowano tylko w przypadku kadry kierowniczej z gospodarki opartej na wiedzy, w stosunku do kadry spoza GOW (tab. 3).

² Test opisany w pracach: Agresti (2002); Liu, Berger, Hershberger (2005).

Tabela 2. Korelacje zmiennej „umiędzynarodowienie przedsiębiorstw” z listą rankingową (lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstw), z gospodarką opartą na wiedzy (GOW), ze szczeblem zarządzania (niższego, wyższego)

Korelacje zmiennej „umiędzynarodowienie przedsiębiorstw”	Korelacje	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności (%)	Prawy koniec przedziału ufności (%)	Istotne?
Korelacje między zmienną a listą rankingową (wynikami finansowymi)	0,08	0,09	-0,06	0,22	Nie
Korelacje między zmienną a gospodarką opartą na wiedzy	0,21	0,08	0,09	0,34	Tak
Korelacje między zmienną a szczeblem (niższym, wyższym)	-0,26	0,08	-0,38	-0,13	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 3. Posiadane umiejętności badanej kadry kierowniczej polegające na uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (mocna strona)

Umiejętności kadry kierowniczej związane z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (mocna strona)	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności (%)	Prawy koniec przedziału ufności (%)	p-wartość	Istotne?
Różnice między kadrami kierowniczymi z przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza	-1,0	-11,7	9,7	0,96	Nie
Różnice między kadrami kierowniczymi z przedsiębiorstw z GOW i spoza	16,6	8,0	25,2	0,00	Tak
Różnice między kadrami kierowniczymi szczebla wyższego i niższego	2,1	-6,9	11,0	0,77	Nie
Różnice między mężczyznami i kobietami	7,1	-1,4	15,7	0,17	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wyniki testu Cochran-Armitaga ujawniły istnienie tendencji/trendu, zgodnie z którym jeśli badany przedstawiciel kadry kierowniczej posiadał umiejętności związane z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, to ponad 9 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z gospodarki opartej na wiedzy (statystyka: 9,30; p-wartość 0,00).

Zidentyfikowano w tym obszarze istotną statystycznie korelację wskazującą, że im przedsiębiorstwo, z którego pochodzi przedstawiciel kadry kierowniczej, jest organizacją bardziej opartą na wiedzy, tym ma wyższe umiejętności w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (tab. 4).

Tabela 4. Korelacje zmiennej „umiejętności kadry kierowniczej związane z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (mocna strona)” z listą rankingową (lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstw), z gospodarką opartą na wiedzy (GOW), ze szczeblem zarządzania (niższego, wyższego)

Korelacje zmiennej „umiejętności kadry kierowniczej związane z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym (mocna strona)”	Korelacje	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności (%)	Prawy koniec przedziału ufności (%)	Istotne?
Korelacje między zmienną a listą rankingową (wynikami finansowymi)	-0,01	0,09	-0,16	0,13	Nie
Korelacje między zmienną a gospodarką opartą na wiedzy	0,26	0,08	0,14	0,38	Tak
Korelacje między zmienną a szczeblem (niższym, wyższym)	0,03	0,08	-0,10	0,16	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Następnym analizowanym składnikiem kompetencji kadry kierowniczej była umiejętność sprawnego porozumiewania się w języku obcym. W badanych grupach istotnie wyższe umiejętności w tym zakresie zaobserwowano w grupach: kadra kierownicza z GOW w stosunku do tych spoza GOW oraz kadra z przedsiębiorstw z list rankingowych do tych spoza list. Nie stwierdzono istotnych różnic w tej kompetencji między kobietami i mężczyznami oraz w przypadku kadry kierowniczej szczebla wyższego i niższego (tab. 5).

Wyniki testu Cochran-Armitaga ujawniły istnienie tendencji/trendu, zgodnie z którym jeśli badany przedstawiciel kadry kierowniczej sprawnie porozumiewa się w języku obcym, to:

- ponad 3 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z listy rankingowej (statystyka: 3,64; p-wartość 0,06),

- ponad 11 razy wzrasta prawdopodobieństwo, że jest przedstawicielem kadry kierowniczej z przedsiębiorstwa z gospodarki opartej na wiedzy (statystyka: 11,29; p-wartość 0,00).

Tabela 5. Posiadane umiejętności badanej kadry kierowniczej polegające na sprawnym porozumiewaniu się w języku obcym (mocna strona)

Umiejętności kadry kierowniczej w zakresie sprawnego porozumiewania w języku obcym (mocna strona)	Różnice procentowe	Lewy koniec przedziału ufności (%)	Prawy koniec przedziału ufności (%)	p-wartość	Istotne?
Różnice między kadrami kierowniczymi z przedsiębiorstw z list rankingowych i spoza	12,0	2,1	22,0	0,06	Tak
Różnice między kadrami kierowniczymi z przedsiębiorstw z GOW i spoza	13,5	5,1	21,9	0,01	Tak
Różnice między kadrami kierowniczymi z szczebla wyższego i niższego	0,7	-8,0	9,5	0,97	Nie
Różnice między mężczyznami i kobietami	-1,1	-9,4	7,2	0,89	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Tabela 6. Korelacje zmiennej „umiejętność kadry kierowniczej w zakresie sprawnego porozumiewania się w języku obcym (mocna strona)” z listą rankingową (lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstw), z Gospodarką opartą na wiedzy (GOW), ze szczeblem zarządzania (niższego, wyższego)

Korelacje zmiennej „umiejętność kadry kierowniczej w zakresie sprawnego porozumiewania się w języku obcym (mocna strona)”	Korelacje	Błąd	Lewy koniec przedziału ufności (%)	Prawy koniec przedziału ufności (%)	Istotne?
Korelacje między zmienną a gospodarką opartą na wiedzy	0,22	0,08	0,09	0,35	Tak
Korelacje między zmienną a listą rankingową (wynikami finansowymi)	0,18	0,09	0,04	0,33	Tak
Korelacje między zmienną a szczeblem (niższym, wyższym)	0,01	0,08	-0,12	0,15	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Podobne wyniki osiągnięto po rozpoznaniu istotnych statystycznie korelacji tetrachorycznych między posiadaniem umiejętności sprawnego porozumiewa się w języku obcym a gospodarką opartą na wiedzy i osiąganiem dobrych wyników finansowych (lista rankingowa). Ich analiza uprawnia do wniosku, że im badany pochodzi z gospodarki bardziej opartej na wiedzy, tym sprawniej posługuje się językiem obcym. Podobny wniosek dotyczy kadry kierowniczej z przedsiębiorstw osiągających lepsze wyniki finansowe (z list rankingowych) (tab. 6).

Wnioski i postulaty

Analiza zgromadzonych danych umożliwiła sformułowanie wniosków z badań i zasadniczych postulatów w stosunku do badanej rzeczywistości gospodarczej. Przedstawiają się one następująco:

1. Znaczna część kadry kierowniczej nie dostrzega znaczenia dokonujących się zmian w otoczeniu polegających na umiędzynarodowieniu się przedsiębiorstw. Może to oznaczać, iż nie będzie ona w stanie dostrzec wynikających z tego tytułu szans i zagrożeń.
2. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw z list rankingowych, jak również z gospodarki opartej na wiedzy w większym stopniu (w stosunku do przedsiębiorstw spoza list i spoza GOW) dostrzega dokonujące się zmiany w otoczeniu polegające na umiędzynarodowieniu się przedsiębiorstw.
3. Istnieją istotne zależności między dostrzeganiem przez kadre kierowniczą znaczenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw a gospodarką opartą na wiedzy. Im przedsiębiorstwa są bardziej oparte na wiedzy, tym ich kadra kierownicza w większym stopniu dostrzega znaczenie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.
4. Kadra kierownicza niższego szczebla (w stosunku do wyższego) przyznaje wyższe znaczenie umiędzynarodowieniu przedsiębiorstw, co może być ważnym czynnikiem przyspieszającym tempo zmian w kierunku internacjonalizacji.
5. Im przedstawiciel kadry kierowniczej wyżej ocenia swoje kompetencje w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, tym jego przedsiębiorstwo jest bardziej oparte na wiedzy (należy do gospodarki opartej na wiedzy).

6. Kadra kierownicza z gospodarki opartej na wiedzy, a także z przedsiębiorstw z list rankingowych, ma wyższe kompetencje w zakresie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym i sprawnego porozumiewania w języku obcym w stosunku do kadry spoza GOW i spoza list. Nie stwierdzono istotnych różnic w tej kompetencji między kobietami i mężczyznami oraz między kadrą kierowniczej wyższego i niższego szczebla.
7. Istnieją istotne zależności między dostrzeganiem znaczenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw i kompetencjami kadry kierowniczej w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym a gospodarką opartą na wiedzy i wynikami finansowymi przedsiębiorstw (lista rankingowa).

Powyższe wyniki badań oraz wyciągnięte na ich podstawie wnioski pozwalają na sformułowanie zasadniczego postulatu w stosunku do obszaru kompetencji, na jaki obecnie należy położyć nacisk przy szkoleniu kadry kierowniczej: szkolenie powinno być silnie ukierunkowane na wzrost kompetencji związanych z uzyskiwaniem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, znajomością języków obcych, umiejętnościami dostrzegania dokonujących się zmian w otoczeniu i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Agresti, A. (2002). *Categorical Data Analysis*. 2nd ed. New Jersey: Wiley–InterScience.
- Baczko, T. (2009). Wprowadzenie. W: *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2009 roku. Synteza wyników badań*. Warszawa: INE PAN.
- Bausch, A., Krist, M., (2007). The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis. *Management International Review*, 47 (3), 320.
- Caliguri, P., Lazarova, M., Zehetbauer, S. (2004). Top Managers' National Diversity and Boundary Spanning Attitudinal Indicators of a Firm's Internationalization. *Journal of Management Development*, 23 (9), 848–859.
- Chodyński, A. (2007). *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.

- Daszkiewicz, N. (2016a). Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem „born globals”. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 271.
- Daszkiewicz, N. (2016b). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Deloitte (2015). *Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych? Co ma znaczenie w zarządzaniu organizacją dzisiaj i w przyszłości*. Raport z badania kompetencji menedżerów – kobiet i mężczyzn – w kontekście zmieniających się potrzeb biznesowych.
- Doryń, W., Stachera, D. (2008). Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych. *Gospodarka Narodowa*, 11–12. Pobrano z: http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2008_11-12_05.pdf.
- Dunning, J.H. (1981). *International Production and Multinational Enterprise*. London.
- Fanfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J. (2000). *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Foray, D. (2004). *The Economics of Knowledge*. Cambridge: MIT Press.
- Harris, B. (2006). Tetrachoric Correlation Coefficient. W: S. Kotz, C.B. Read, N. Balakrishnan, B. Vidakovic (red.), *Encyclopedia of statistical sciences*. Vol. 13. New York: Wiley–InterScience.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business*, 8, 23.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (1999). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kupczyk, T. (2013). *Kompetencje kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Kupczyk, T. (2013). Relations between Management Competences and Organizational Success Considering Gender Issues – Research Results China–USA. *Business Review*, 12 (3), March (Serial Number 117), 307–322.
- Kupczyk, T. (2014). *Competencies of Management Staff in the Knowledge-Based Economy*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- Kupczyk, T. (2016). Kompetencje jako determinanty wyników finansowych przedsiębiorstw na przykładzie konsultantów personalnych/koordynatorów HR. W: C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna. Perspektywa zasobów ludzkich*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Lohr, S.L. (1999). *Sampling: Design and analysis*. Duxbury Press–Pacific Grove.
- Mazur, B. (2012). Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów. *Współczesne zarządzanie*, 1, 182–191.
- Melin, L. (1992). Internationalization as Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 3.
- Międła, K. (2008). Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą. W: E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Niezurawski, L., Owczarczyk-Szpakowska, G., Niezurawska, J. (2016). Umiejędzynarodowienie przedsiębiorstwa jako szansa na sukces. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 14 (2/1).
- Northern Ireland Knowledge Economy Index, Baseline Report 2011 (2011). Oxford Economics for Northern Ireland Science Park, Northern Bank.
- PARP (2014). Umiejędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw – wyniki badania PARP dr Eliza Chilimoniuk-Przeździecka, SGH dr Tomasz Klimczak, WYG PSDB w ramach projektu: „Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce” Warszawa. Pobrano z: <http://poig.parp.gov.pl/files/74/75/77/22453.pdf>.
- Piercy, N.F. (1985). Company Internationalization: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing*, 3.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Podręcznik Oslo (2003). Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (on-line). Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Warszawa–Londyn, 28–29 kwietnia. Pobrano z: www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/43/46/43464/20081117_OSLO.pdf.
- Puślecki, Ł. (2008). The Multivariable Analysis of the Knowledge Based Economy (KBE) in Triad Countries on the Basis of KAM 2007 Methodology. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 2 (8), 93–105. Pobrano z: www.jard.edu.pl/pub/9_2_2008.pdf. Niemczyk 2013.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rao, P.S.R.S. (2000). Sampling methodologies with applications. *Psychometrika*, 44.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PTE.
- Simme, J., Sennet, J., Wood, P., Hart, D. (2002). Innovation in Europe: A Tale of Networks, Knowledge and Trade in Five Cities. *Regional Studies*, 36 (1).
- The future of the global economy. Towards a long boom?* (1999). Paris: OECD.

- Turnbull, P.W. (1985). *Internationalization of the Firm: a Stage Process or not? Conference on Export Expansion and Market Entry Models*. Dalhousie University.
- Welch, L.S., Luostarinen, L. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), 34–55.
- Zur, E., Krystek, U. (1997). Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung. W: E. Zur, U. Krystek (red.), *Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*. Berlin–Heidelberg–New York: Springer.

CORRELATIONS BETWEEN INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES AND MANAGEMENT STAFF'S SKILLS RELATED TO ACHIEVEMENT OF A COMPETITIVE ADVANTAGE AT INTERNATIONAL MARKETS VS. FINANCIAL RESULTS AND KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Abstract

The main objective of the paper was to identify correlations between internationalization of companies and management staff's skills related to achievement of a competitive advantage at international markets on one hand vs. financial results and knowledge-based economy on the other. The paper is based on a quantitative-qualitative study with a questionnaire filled in by 412 representatives of management staff divided into the following groups: management staff of the best companies listed in ratings vs. management staff of non-listed companies, and management staff of knowledge-based companies (which make part of the knowledge-based economy) vs. non-knowledge-based companies (outside the knowledge-based economy). The obtained results were analyzed statistically with the IBM SPSS Statistics package version 21.0. Differences between responses provided by two paired groups as shown above were calculated with a binomial test. Strength of the correlation between the studied variables was analyzed according to the concept of tetrachoric correlation. Meanwhile, trends in contingency table were analyzed with Cochran-Armitage test. The test revealed statistically significant correlations between companies' internationalization and management staff's skills related to achievement of a competitive advantage at international markets vs. financial results and knowledge-based economy.

Keywords: internationalization, management staff, knowledge-based economy, financial results

JEL code: M12