

Kluczowe zespoły kierownicze a strategia firmy – projekt badania na próbie polskich spółek giełdowych

Aleksandra Wąsowska, Michał Zdziarski

Artykuł przedstawia zagadnienie wpływu cech demograficznych i zróżnicowania kluczowych zespołów kierowniczych na zachowania strategiczne firm i ich wyniki. Dokonano przeglądu badań, których ramę teoretyczną stanowi perspektywa naczelnego kierownictwa (upper echelons perspective), traktująca działania organizacji jako odzwierciedlenie cech kluczowych zespołów kierowniczych. Na podstawie wyników istniejących badań omówiono wpływ czynników, takich jak wiek, wykształcenie, doświadczenie funkcyjne, doświadczenie zagraniczne, staż pracy w danej firmie, a także zróżnicowanie w ramach kadry kierowniczej, na strategię firmy. Następnie przedstawiony został projekt badania, którego celem jest walidacja koncepcji kluczowych zespołów kierowniczych na bazie polskich spółek giełdowych. Przedstawiono ogólny model badawczy oraz sformułowano hipotezy dotyczące wpływu cech kluczowych zespołów kierowniczych na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. Zaproponowano sposób weryfikacji hipotez.

1. Wprowadzenie

Fundamentem badań nad wpływem kluczowych zespołów menedżerskich na działania strategiczne jest założenie o ograniczonej racjonalności decyzji podejmowanych w organizacji, wywodzące się z zasady ograniczonej racjonalności Herberta A. Simona oraz behawioralnej teorii firmy (Cyert i March 1963). W klasycznym artykule z 1984 roku Donald C. Hambrick i Phyllis A. Mason sugerują, że organizacja jest „odzwierciedleniem kluczowych zespołów kierowniczych”. Strategia firmy postrzegana jest przez nich jako ciąg decyzji podejmowanych w warunkach ograniczonej racjonalności i zależnych od sposobu interpretacji zdarzeń przez menedżerów – decydentów. Stosowane przez menedżerów „filtry poznawcze” budowane są na bazie przekonań odnośnie przyszłych zdarzeń, możliwych wariantów działania oraz ich konsekwencji (March i Simon 1964).

Możliwość statystycznej weryfikacji hipotez o poznawczych uwarunkowaniach decyzji podejmowanych w organizacji jest ograniczona z uwagi na trudności w prowadzeniu testów psychologicznych wśród wyższej kadry

kierowniczej (Herrmann i Datta 2005). Hambrick i Mason (1984), na podstawie istniejących badań psychologicznych i socjologicznych, twierdzą, że uwarunkowania poznawcze, czyli wartości wyznawane przez menedżerów oraz przekonania, na podstawie których podejmują oni decyzje, mogą być operacjonalizowane za pomocą obserwowalnych atrybutów kadry kierowniczej, takich jak wiek, doświadczenie, wykształcenie, pochodzenie, wysokość wynagrodzenia, zróżnicowanie w ramach zarządu. Wskazane przez Hambricka i Masona podejście metodologiczne, zwane perspektywą naczelnego kierownictwa (*upper echelons perspective*), dało początek nurtowi badań nad kluczowymi zespołami kierowniczymi. Jego reprezentanci, nawiązując do pojęcia „dominującej koalicji” (Cyert i March 1963), definiują zazwyczaj kluczowe zespoły kierownicze (*top management teams*) jako wyższą kadre kierowniczą, pośredniczącą w relacjach między firmą i otoczeniem, uczestniczącą w kluczowych procesach decyzyjnych i mającą wpływ na realizowaną strategię (Carpenter, Geletkanycz i Sanders 2004). Przedmiotem analizy jest więc w tym podejściu zespół kierowniczy, nie pojedynczy menedżerowie.

Podejście metodologiczne zaproponowane przez Hambricka i Masona nie jest wolne od ograniczeń, co przyznają nawet jego autorzy, nazywając obserwowalne cechy menedżerów niedoskonałym surogatem (Michel i Hambrick 1992) bardziej precyzyjnych miar psychologicznych. Badanie przeprowadzone na grupie węgierskich menedżerów, analizujące zależność między zmiennymi wykorzystywanymi w badaniach nurtu *upper echelons* a przekonaniem kadry kierowniczej, mierzonymi w oparciu o testy psychologiczne, wykazało, że cechy demograficzne wyjaśniają jedynie 17,2% wariacji przekonań menedżerów (Markoczy 1997). Choć wielu badaczy krytykuje stosowanie zmiennych demograficznych do opisu uwarunkowań procesów poznawczych (Lawrence 1997), metodologia ta jest powszechnie stosowana w badaniach nad wpływem kluczowych zespołów menedżerskich na strategię firmy (Ho-Uk Lee i Jon-Hun Park 2006), prowadząc generalnie do wiarygodnych statystycznie wyników. W ciągu 24 lat, które upłynęły od daty publikacji, artykuł Hambricka i Masona (1984) cytowany był w blisko 1000 publikacjach, a omówione w nim podejście metodologiczne, choć uległo uzupełnieniom pozwalającym na częściowy wgląd we wnętrze „czarnej skrzynki” umysłu menedżera (Hambrick 2007), nie straciło na aktualności. Poniżej przedstawiono wyniki wybranych badań należących do nurtu *upper echelons*.

2. Cechy kadry kierowniczej a strategia firmy – omówienie literatury

Większość badań inspirowanych perspektywą *upper echelons* analizuje zależność między obserwowalnymi cechami kluczowych zespołów menedżerskich a strategią firmy lub jej wynikami (Carpenter, Geletkanycz i Sanders 2004).

Jednym z czynników wpływających na proces podejmowania decyzji w firmie jest wiek menedżerów (Wiersema i Bantel 1992). Hambrick i Mason (1984), sugerują, że wiek kadry kierowniczej wpływa na skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, dotyczących w szczególności innowacji produktowych, dywersyfikacji oraz korzystania z dźwigni finansowej. Wraz z wiekiem rośnie potrzeba bezpieczeństwa zawodowego (Child 1974), przejawiająca się w podejmowaniu bardziej zachowawczych decyzji. Badania dowodzą, że młodszy menedżerowie są bardziej skłonni do podejmowania dywersyfikacji geograficznej (Herrmann i Datta 2005), a ich obecność w organach zarządczych sprzyja wzrostowi firmy (Weinzimmer 1997).

Do analizowanych przez nurt *upper echelons* cech demograficznych menedżerów należy także funkcyjny profil doświadczenia. Według Hambricka i Masona (1984), menedżerowie, których doświadczenie funkcyjne określić można jako „zorientowane na wynik”, koncentrują się na takich aspektach strategii firmy, jak innowacje produktowe, dywersyfikacja, reklama lub integracja wprzód. W firmach, w których kadra kierownicza posiada doświadczenie funkcyjne „zorientowane na proces”, większy nacisk kładzie się natomiast na „procesowe” elementy strategii, takie jak automatyzacja produkcji, modernizacja parku maszynowego oraz integracja wstecz (Hambrick i Mason 1984).

Istotną zmienną analizowaną w kontekście badań nad wpływem kluczowych zespołów menedżerskich na strategię firmy jest staż pracy w badanej organizacji (*tenure*). Pracując w danej firmie, menedżerowie nabywają wiedzę o zasobach i możliwych sposobach ich wykorzystania. Proces uczenia się, intensywny w pierwszych latach obecności w firmie, z czasem ulega spowolnieniu. Jednocześnie, pozycja menedżerów w oczach pracowników i udziałowców wzrasta, a skłonność do podejmowania ambitnych, proaktywnych działań strategicznych maleje. Menedżerowie, przyzwyczajając się do realizowanej strategii, niechętnie podejmują ryzyko i unikają przełomowych zmian (Kor 2006). Jak wykazują badania, dzięki uprawomocnieniu w oczach pracowników i udziałowców, budowanemu w pierwszych latach pobytu w firmie, menedżerowie o długim stażu pracy mają większą swobodę podejmowania decyzji, także tych, które nie tworzą wartości dla akcjonariuszy (Cannella i Shen 2001).

Badania dowodzą, że wraz z wydłużaniem się stażu pracy kadry kierowniczej maleje intensywność inwestycji w badania i rozwój w firmie (Kor 2006), co tłumaczyć można niechęcią do podejmowania ryzykownych inwestycji o długim okresie zwrotu oraz mniejszą presją na wprowadzanie na rynek nowych produktów. O ile wraz ze stażem pracy rośnie pasywność zatrudnionych przez firmę menedżerów, o tyle obecność w składzie kadry kierowniczej założycieli firmy pozwala podtrzymać innowacyjność i przedsiębiorczy entuzjazm. Badania sugerują, że firmy, których założyciele należą do zarządu, cechują się wyższą intensywnością inwestycji badawczo-rozwojowych (Kor 2006).

Jedną z najważniejszych zmiennych wykorzystywanych w pracach inspirowanych perspektywą *upper echelons* jest zróżnicowanie w ramach kluczowych zespołów kierowniczych. Jak wskazują badania psychologiczne, różnorodność w ramach grupy rozszerza perspektywę poznawczą i zwiększa zdolność do zespołowego rozwiązywania problemów (Hoffman i Maier 1961). Popularna literatura z zakresu zarządzania, opisując zagadnienie zróżnicowania kadry menedżerskiej, odnosi się zazwyczaj do dwóch aspektów różnicujących grupy: płci i grupy etnicznej, czyli wymiarów niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaną pracą (Simons i Pelled 1999). Badania naukowe koncentrowały się natomiast na innych aspektach heterogeniczności, takich jak doświadczenie funkcyjne, staż w organizacji czy wykształcenie (Knight i inni 1999).

Badanie przeprowadzone na dużej próbie banków wykazało, że heterogeniczność wykształcenia i doświadczenia funkcyjnego w ramach kadry kierowniczej sprzyja innowacyjności (Bantel i Jackson 1989). Wykazywano również, że zróżnicowanie zespołu menedżerskiego sprzyja ekspansji na nowe rynki produktowe (Boeker 1997). Istnieją jednak prace wskazujące na niekorzystne konsekwencje różnorodności w zespole kierowniczym. Przykładowo, część badaczy zauważa, że różnorodność w zakresie stażu pracy w firmie poszczególnych członków kadry kierowniczej wpływa niekorzystnie na innowacyjność (O'Reilly i Flatt 1989), obniża zdolność do adaptacji do zmian (O'Reilly, Snyder i Boothe 1993) oraz zwiększa rotację na stanowiskach kierowniczych (Wagner, Pfeffer i O'Reilly 1984). Różnorodność może być źródłem konfliktów, utrudniając wymianę informacji i w skrajnych przypadkach blokując procesy decyzyjne w firmie. Badanie przeprowadzone na próbie 32 amerykańskich linii lotniczych wykazało, że zróżnicowanie kadry kierowniczej zwiększa liczbę i zakres działań konkurencyjnych, obniżając jednocześnie tempo realizacji zamierzeń i szybkość reakcji na działania konkurentów (Hambrick, Cho i Chen 1996). Można więc przypuszczać, że heterogeniczność zespołów menedżerskich sprzyja kreatywności i rozszerza zakres gromadzonych informacji, lecz spowalnia procesy decyzyjne w firmie.

Istniejące prace nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o wpływ zróżnicowania kadry kierowniczej na wyniki firmy. Część badaczy, odwołując się do podejścia sytuacyjnego (*contingency approach*), sugeruje, że kierunek tej relacji zależy od warunków rynkowych i specyfiki zadania. I tak, zespoły heterogeniczne lepiej radzą sobie z zadaniami nieustrukturyzowanymi, nowatorskimi, podczas gdy homogeniczność sprzyja wykonywaniu czynności rutynowych (Hambrick, Cho i Chen 1996). Firmy działające w stabilnym otoczeniu osiągają lepsze wyniki, gdy kierowane są przez homogeniczne zespoły menedżerskie. Zróżnicowanie zespołów menedżerskich będzie natomiast korzystne dla firm działających w otoczeniu burzliwym (Hambrick i Mason 1984).

Perspektywa *upper echelons* wykorzystywana była także w badaniach dotyczących zarządzania międzynarodowego, dowodzących, że cechy kadry

kierowniczej mogą być istotnym determinantem ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Badania wykazały, że umiędzynarodowienie firmy zależy od czynników takich jak wiek menedżerów (Czinkota i Ursic 1991), poziom wykształcenia (Dichtl, Koglmayr i Miller 1990), doświadczenie zagraniczne (Sambharya 1996), znajomość języków obcych (Holzmüller i Kasper 1990), czas spędzony za granicą (Dichtl, Koglmayr i Miller 1990). Najbardziej istotną i najczęściej badaną zmienną wydaje się być doświadczenie zagraniczne menedżerów, będące szczególnym źródłem ukrytej, praktycznej wiedzy (*tacit knowledge*), niedostępnej dla innych firm i trudnej do transferowania, przypisanej bowiem do osób, nie do organizacji. Można przypuszczać, że doświadczenie zagraniczne kadry zarządzającej, a także analizowane w badaniach nad umiędzynarodowieniem cechy osobowościowe menedżerów, takie jak skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, nastawienie na wynik, zdolność do adaptacji, składają się na „orientację międzynarodową”, czyli zdolność kadry zarządzającej do prowadzenia działań na rynkach zagranicznych. Cechę tę traktować można jako szczególnie cenny, rzadki i trudny w imitacji zasób strategiczny (Peng 2001).

3. Kluczowe zespoły kierownicze w badaniach prowadzonych w Polsce

Przegląd polskich publikacji naukowych (m.in. w Przeglądzie Organizacji, Organizacji i Kierowaniu, Problemach Zarządzania oraz Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa) pozwala twierdzić, że zagadnienie wpływu zespołów menedżerskich na strategię i funkcjonowanie firmy stanowi rzadko podejmowany temat badawczy. Perspektywa *upper echelons*, powszechnie wykorzystywana w literaturze zachodniej, nie została jak dotąd formalnie zweryfikowana w warunkach polskiej gospodarki. Poniżej przedstawiono wybrane badania, których zakres częściowo pokrywa się z przedmiotem zainteresowania nurtu *upper echelons*.

Próbie stworzenia bazy danych zawierających informacje na temat kadry kierowniczej polskich spółek podjęli badacze z Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem KUL (Pawlak 2007). Baza objęła polskie spółki akcyjne, które zgodnie z rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości mają obowiązek publikowania danych, takich jak imię i nazwisko, numer PESEL oraz data rozpoczęcia i zakończenia pełnienia obowiązków w organach spółki. Do bazy, zbudowanej na podstawie Monitora Sądowego i Gospodarczego, wprowadzono dane za okres od marca 2001. Na podstawie bazy zawierającej 6556 rekordów spółek i 60014 rekordów osób występujących w ich organach opracowano tablice rozkładu cech demograficznych członków zarządów i rad nadzorczych spółek akcyjnych oraz dane charakteryzujące liczebność tych organów. Badanie wykazało, że:

- a) przeciętny wiek osób pełniących funkcję w zarządach i radach nadzorczych oraz prokurentów obniżył się w latach 2001–2006 z 51,62 lat do 44,86 lat,

- b) w strukturze liczebności członków rad nadzorczych dominują zespoły 3 lub 5 osobowe,
- c) w strukturze liczebności zarządów dominują zespoły 1, 2, 3 osobowe,
- d) czas obecności w organach zarządczych firmy (zarządach i radach nadzorczych) nie przekracza najczęściej 12 miesięcy,
- e) około 13% osób w organach spółek to obcokrajowcy nieposiadający numeru PESEL,
- f) około 26% osób zasiadających w organach spółek to kobiety.

Omówiona baza danych nie pozwala na zbadanie wpływu cech demograficznych zarządów na wyniki czy sposób działania spółek ze względu na brak informacji o wskaźnikach skuteczności działania firmy. Ponadto, baza nie zawiera danych o wykształceniu, doświadczeniu zawodowym i stażu pracy w danej firmie, które zgodnie z podejściem metodologicznym proponowanym przez Hambricka i Masona (1984), stanowić mogą przybliżenie psychologicznych uwarunkowań procesów decyzyjnych w firmie.

Badanie ankietowe przeprowadzone w 2005 roku przez H. Mazgajską dotyczyło relacji między cechami demograficznymi przedsiębiorców – kobiet a sposobem zarządzania firmą. Badanie objęło 136 losowo wybranych firm z Wielkopolski, należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i zarządzanych przez kobiety (Mazgajska 2007). Opis badania wskazuje, że autorka zebrała informacje na temat cech demograficznych, takich jak wiek, doświadczenie zawodowe, status rodzinny czy wykształcenie ankietowanych kobiet, oraz profilu działalności firm. Średnia wieku kobiet biorących udział w badaniu to 42 lata i 72% respondentek stanowiły mężatki mające dwoje dzieci. Średnie wykształcenie miało 52,2% respondentek, a wyższe 35,3%. Tylko 15% respondentek miało wcześniejsze doświadczenie w kierowaniu firmą przed założeniem własnego biznesu.

W omawianej pracy autorka badała korelację między wykształceniem kobiet przedsiębiorców kierujących swoimi firmami i ich opiniami na temat celów prowadzonej firmy, przeznaczenia zysku, stylu kierowania, wykorzystania ekspertów w firmie, korzystania z kredytów i stopnia zadowolenia z zysku. Badanie wskazuje na istotne różnice w działaniu przedsiębiorstw kierowanych przez osoby z wyższym i średnim wykształceniem w stosunku do działań tych, którymi kierowały kobiety z doświadczeniem zawodowym. Osoby z wyższym i średnim wykształceniem częściej niż te z wykształceniem zawodowym deklarowały korzystanie z pomocy ekspertów, przeznaczały mniej środków na konsumpcję i więcej na inwestycje w środki trwałe, korzystały w większym stopniu z kredytów, deklarowały osiąganie zysków w dłuższym okresie. Badanie zdaje się potwierdzać na specyficznej próbie kobiet przedsiębiorców tezę, że cechy demograficzne osób zarządzających firmą mają wpływ na wyniki firm i sposób ich działania.

Problem zależności między cechami demograficznymi członków rad nadzorczych i zarządów a wynikami spółek podjęty został niedawno przez badaczy z Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego.

Wyniki przedstawione zostały w czasopiśmie „Przegląd Corporate Governance” (Bohdanowicz, Jeżak i Matyjas 2008), prezentującym zagadnienia z zakresu ładu korporacyjnego dla praktyków zarządzania. Badanie objęło zmienne takie jak wiek, wykształcenie i płeć członków zarządów i rad nadzorczych. Średnia arytmetyczna wieku członków rad nadzorczych w 2006 roku wyniosła 47, a zarządów 45 lat, przy czym rady nadzorcze były bardziej zróżnicowane pod względem wieku niż zarządy. Autorzy nie stwierdzili zależności między średnim wiekiem osób w organach zarządczych a wynikami spółek. Wskazano natomiast na negatywną zależność między zróżnicowaniem wieku członków rad nadzorczych a wynikami spółek. Autorzy zastrzegają jednak, że potwierdzenie tej zależności wymaga dalszych analiz i powtórzenia badań w kolejnym roku.

W opisywanym badaniu analizowano również zależność między profilami zawodowymi a wiekiem menedżerów. Autorzy wyróżnili 8 kategorii profili zawodowych: menedżerów innych spółek (MRN), pracowników spółki (PSRN), pracowników wyższych uczelni (PURN), urzędników (URN), prawników prowadzących praktykę (PRN), pracowników instytucji finansowych (PFRN), konsultantów (KRN) oraz pozostałych członków organów, niekwalifikowanych do żadnej z tych kategorii. Średni wiek członków rad nadzorczych różnił się w grupach wyodrębnionych pod względem profili zawodowych. Najstarszymi członkami rad nadzorczych okazali się być pracownicy wyższych uczelni (mediana wieku wynosiła 55 lat), a najmłodszymi pracownicy instytucji finansowych (mediana wieku wynosiła 39 lat). Mediana wieku w pozostałych grupach, z wyjątkiem niespójnej wewnętrznie grupy „inni”, należała do przedziału 44–50 lat (Bohdanowicz, Jeżak i Matyjas 2008).

4. Schemat badania

Większość badań należących do nurtu *upper echelons* dotyczyła dużych spółek pochodzących z wysokorozwiniętych, dojrzałych instytucjonalnie rynków Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. Istotny temat badawczy, jakim jest wpływ kluczowych zespołów kierowniczych na strategię firmy, nie został dostatecznie zbadany w polskich warunkach rynkowych i zasługuje na bliższe rozpoznanie i analizę, zgodnie z proponowanym poniżej schematem badawczym. Trzy aspekty tego projektu badawczego zasługują na podkreślenie. Po pierwsze, integruje on dotychczasowy dorobek koncepcji *upper echelons* w jeden spójny model. Po drugie, model ten jest uzupełniony o zmienną, która wydaje nam się szczególnie ważna w erze aliansów, a mianowicie kapitał społeczny. Interesuje nas bowiem, czy i w jaki sposób menedżerowie wykorzystują gromadzony w trakcie kariery zawodowej kapitał społeczny na rzecz firm, w których pracują w danym momencie. Po trzecie, stawiamy cały szereg hipotez dotyczących zależności pomiędzy charakterystyką naczelnego kierownictwa oraz decyzjami dotyczącymi umiędzynarodowienia firmy, które

jest klasycznym przykładem decyzji strategicznej – długofalowej, wysokiego ryzyka i mającej istotny wpływ na wyniki firmy.

Poniżej omówione zostaną cechy kluczowych zespołów menedżerskich, wykorzystywane w badaniach nurtu *upper echelons*, wraz z opisem danych potrzebnych do operacjonalizacji zmiennych. Ich źródłem mogą być powszechnie dostępne dane spółek giełdowych, publikowane w raportach rocznych, komunikatach giełdowych oraz prospektach emisyjnych.

Według powszechnie stosowanych definicji empirycznych, w skład kluczowych zespołów kierowniczych wchodzić mogą członkowie zarządu (Finkelstein i Hambrick 1990), menedżerowie wymienieni w reportach dla instytucji giełdowych (Carpenter, Pollock i Leary 2003), osoby na stanowisku wiceprezesa lub wyższym (Tihanyi i inni 2000), członkowie kadry kierowniczej, których wynagrodzenie podawane jest do wiadomości publicznej (zwykle pięciu najlepiej opłacanych menedżerów) (Bertrand i Schoar 2003), a także menedżerowie zidentyfikowani na podstawie wywiadów z prezesami zarządów (Papadakis i Barwise 2002). Najprostszym w realizacji, najbardziej obiektywnym, jednocześnie zgodnym ze standardami badawczymi rozwiązaniem metodologicznym będzie założenie, że kluczowy zespół kierowniczy tworzą członkowie zarządu firmy, ewentualnie członkowie zarządu i rady nadzorczej łącznie.

Wiek kadry kierowniczej

Zgodnie z sugestią Hambricka i Masona (1984), wiek TMT operacjonalizowany jest powszechnie za pomocą średniej wieku członków zarządu (Herrmann i Datta, 2005).

Doświadczenie zagraniczne kadry kierowniczej

W literaturze do opisu „orientacji międzynarodowej” kadry kierowniczej stosowano klasyfikację EPRG, wyróżniająca orientację etnocentryczną, poliocentryczną, regiocentryczną oraz geocentryczną (Perlmutter i Heenan, 1974). Wadą tej klasyfikacji jest jej opisowy charakter i brak możliwości skalowania stopnia umiędzynarodowienia kadry kierowniczej. Ze względu na to ograniczenie w badaniach wykorzystuje się najczęściej łatwiej mierzalne cechy kadry kierowniczej, takie jak doświadczenie za granicą.

Popularnym wskaźnikiem doświadczenie zagranicznego kadry kierowniczej jest suma lat doświadczenia (edukacyjnego lub zawodowego) za granicą podzielona przez sumę lat doświadczenia łącznie (Sambharya 1996, Carpenter i Fredrickson 2001). Ze względu na ograniczoną dostępność danych wtórnych dotyczących długości pobytu za granicą członków kadry kierowniczej, w badaniu polskich spółek giełdowych zasadne będzie wykorzystanie uproszczonego wskaźnika doświadczenia zagranicznego TMT, jakim jest liczba członków zarządu posiadających doświadczenie w pracy lub studiach za granicą, podzielona przez łączną liczbę członków zarządu. Wskaźnik ten wykorzystywany był we wcześniejszych badaniach dotyczących wpływu

cech kadry kierowniczej na poziom umiędzynarodowienia firm (Herrmann i Datta 2005).

Doświadczenie funkcyjne kadry kierowniczej

W pracach nurtu TMT doświadczenie funkcyjne menedżerów dzielone jest na „wynikowe” (*output*) oraz „procesowe” (*throughput*). Jako „procesowe” sklasyfikowano doświadczenie w produkcji, pracach badawczo-rozwojowych nastawionych na optymalizację procesów oraz rachunkowości i finansach. Mianem „wynikowego” określano doświadczenie w sprzedaży i marketingu, merchandisingu, rozwoju nowych produktów, a także w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej (Hambrick i Mason 1984).

Za wskaźnik „wynikowego” doświadczenia funkcyjnego TMT przyjęć można liczbę członków zarządu posiadających doświadczenie w sprzedaży i marketingu, rozwoju nowych produktów lub prowadzeniu własnej działalności gospodarczej podzieloną przez łączną liczbę członków zarządu. Ten sposób operacjonalizacji stosowany był we wcześniejszych badaniach (Herrmann i Datta 2005).

Staż w organizacji

Staż w organizacji mierzony jest zazwyczaj jako średnia lat pracy menedżerów w danej firmie (Herrmann i Datta 2005). Uproszczonym wskaźnikiem może być w tym przypadku staż pracy na w organach zarządczych spółki, możliwy do ustalenia na podstawie informacji publikowanych przez spółki giełdowe.

Zróżnicowanie kadry kierowniczej

Do stosowanych w literaturze wymiarów zróżnicowania kluczowych zespołów kierowniczych należą wiek, staż w organizacji, wykształcenie i doświadczenie funkcyjne (Knight i inni 1999). Na podstawie tych wymiarów obliczany jest indeks heterogeniczności (Blau 1977), według wzoru: $1 - \sum n^2$, gdzie n oznacza proporcję występowania cechy do całej grupy w n -tej kategorii. Wysoki wynik tego wskaźnika wskazuje na duże zróżnicowanie zespołu menedżerskiego.

Dodatkowo, współczynniki zależne od czasu: zróżnicowania wieku, długość edukacji i stażu pracy liczone będą jako wariancja odpowiednio wieku, długości edukacji i stażu pracy.

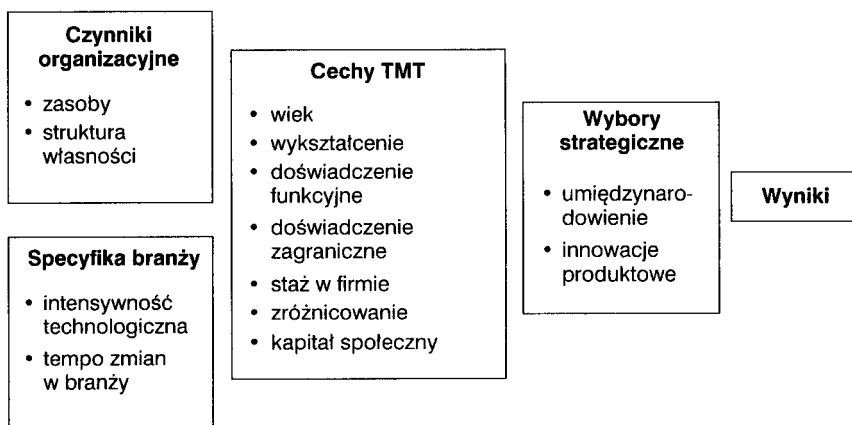
Kapitał społeczny

W proponowanym schemacie badawczym typowe zmienne wykorzystywane do badania cech demograficznych kluczowych zespołów menedżerskich zostały rozszerzone o kapitał społeczny. Ronald S. Burt definiuje kapitał społeczny jako szanse pośredniczenia w sieci (Burt 1997). Joel Sobel kapitał społeczny rozumie jako okoliczności, w których jednostki mogą wykorzystać przynależność do grupy czy sieci dla osiągnięcia korzyści (Sobel

2002). Brian Uzzi zwraca uwagę, że działania ekonomiczne są zakorzenione w sieciach i powiązaniach relacji międzyludzkich (Uzzi 1997). Takie ujęcie mieści się w tradycji nowej ekonomii instytucjonalnej, zapoczątkowanej klasycznym artykułem Ronalda Coasa, który zwrócił uwagę na instytucjonalne uwarunkowania procesów ekonomicznych (Coase 1937).

Badania nad efektami zasiadania menedżerów w organach innych spółek (*interlocking directorates*) wykazują, że uczestnictwo pozwala m.in. na szybki dostęp do cennych informacji o praktykach działania innych firm (Mizruchi 1996). Dane o udziale członków zarządów i rad nadzorczych spółek w organach innych spółek pozwalają na zbudowanie modelu sieci powiązań kadry kierowniczej. W oparciu o ten model możliwa jest analiza występowania w kluczowych zespołach menedżerskich dwóch typów kapitału społecznego – scalającego i pomostowego. Podział kapitału społecznego na scalający (*bonding*) i pomostowy (*bridging*) zaproponowali Ross Gittel i Avis Vidal. Scalający kapitał społeczny definiują oni jako gęstą sieć powiązań w obrębie grupy o podobnych cechach socjo-demograficznych, pomostowy kapitał jest efektem nawiązania i utrzymywania relacji pomiędzy odrębnymi grupami o różnych charakterystykach (Gittel i Vidal 1998).

Poniżej przedstawiono ogólny schemat badań dotyczących wpływu cech kadry kierowniczej na wybory strategiczne i wyniki firm, opracowany na podstawie modeli proponowanych przez Hambricka i Masona (1984) oraz Carpentera, Geletkanycz i Sandersa (2004). Schemat ten obrazuje wpływ branży, czynników organizacyjnych, takich jak dostępność zasobów i struktura własności oraz cech kadry menedżerskiej, na działania strategiczne będące determinantami wyników firm.



Rys. 1. Schemat badań dotyczących wpływu cech kadry kierowniczej na wybory strategiczne i wyniki firm. Źródło: opracowanie własne.

Jednym z wyborów strategicznych analizowanych w światowych badaniach należących do nurtu *upper echelons* jest umiędzynarodowienie działalności. Poniżej przedstawiono propozycje hipotez dotyczących wpływu kluczowych zespołów menedżerskich na umiędzynarodowienie działalności. Hipotezy te stanowią uszczegółowienie ogólnego modelu przedstawionego na rysunku 1.

Na podstawie wcześniejszych prac, wskazujących, że młodszy menedżerowie są bardziej skłonni do podejmowania ryzykownych decyzji (Hambrick i Mason 1984), a tym samym częściej przystępują do dywersyfikacji geograficznej (Herrmann i Datta 2005), można postawić następującą hipotezę:

H.1. Istnieje negatywna zależność między wiekiem kadry kierowniczej a poziomem umiędzynarodowienia spółki.

Badania sugerują, że dla realizacji strategii umiędzynarodowienia konieczne są odpowiednie kompetencje menedżerskie, takie jak umiejętność działania w środowisku międzykulturowym, zdolność do współpracy z firmami zagranicznymi, globalna perspektywa oraz odpowiadanie na potrzeby rynków lokalnych (Adler i Bartholomew 1992). Kompetencje te, składające się na globalny *mindset* menedżerów (Sambharya 1996), rozwijane są wraz ze zdobywaniem doświadczenia za granicą (Gunz i Jalland 1996). Doświadczenie zagraniczne pozwala w bardziej efektywny sposób zdobywać wiedzę o nowych rynkach, ograniczając niepewność związaną z procesem dywersyfikacji. Ponadto, menedżerowie posiadający doświadczenie w pracy poza krajem pochodzenia są bardziej pewni swoich umiejętności w zakresie zarządzania działalnością zagraniczną (Cavusgil i Naor 1987), co powoduje, że są skłonni do podejmowania bardziej agresywnych decyzji odnośnie umiędzynarodowienia (Herrmann i Datta 2005). Na tej podstawie można postawić następującą hipotezę:

H.2. Istnieje pozytywna zależność między doświadczeniem zagranicznym kadry kierowniczej a poziomem umiędzynarodowienia.

Postawiona w literaturze hipoteza o wpływie funkcyjnego profilu doświadczenia TMT na umiędzynarodowienie firmy nie została pozytywnie zweryfikowana (Herrmann i Datta 2005). Wykazano natomiast, że doświadczenie kadry kierowniczej w funkcjach „zorientowanych na proces” jest szczególnie cenne w sytuacji zwiększonej niepewności. Z uwagi na fakt, że umiędzynarodowienie wiąże się ze wzrostem niepewności oraz traktując dywersyfikację geograficzną jako „wynikowy” aspekt strategii, można przypuszczać, że menedżerowie o „wynikowym” profilu doświadczenia będą bardziej skłonni do podejmowania ekspansji zagranicznej. Stąd hipoteza, że:

H.3 „Zorientowany na wynik” profil funkcyjny kadry kierowniczej pozytywnie wpływa na poziom umiędzynarodowienia.

Zróźnicowanie kadry kierowniczej w firmie wskazuje na heterogeniczność doświadczenia, umiejętności, sieci relacji społecznych oraz punktów widzenia. Zróźnicowane zespoły menedżerskie lepiej radzą sobie z realizacją innowacyjnych zamierzeń strategicznych, których przykładem może być ekspansja na nowe rynki geograficzne. Badanie analizujące inwestycje zagraniczne 25 dużych firm holenderskich za lata 1966–1998 dowodzi, że firmy, których zespoły menedżerskie były zdwersyfikowane pod względem stażu pracy, miały większą skłonność do ekspansji na nowe rynki geograficzne. Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę:

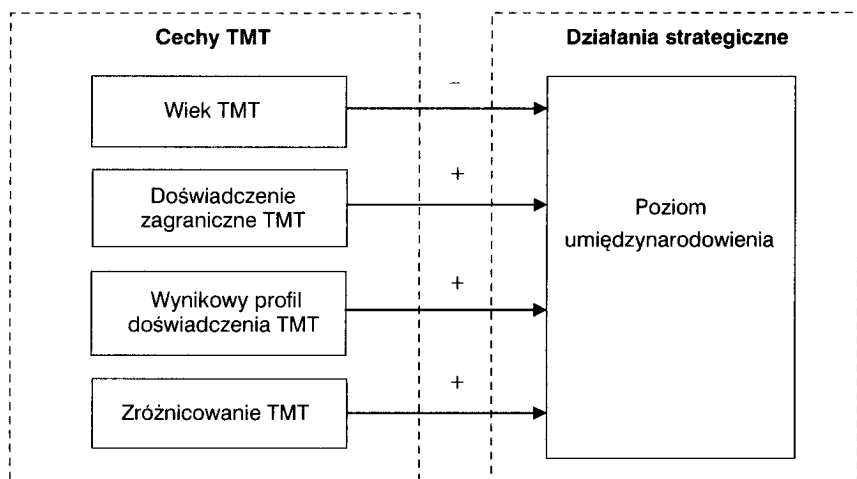
H.4. Zróźnicowanie w ramach kadry kierowniczej pozytywnie wpływa na poziom umiędzynarodowienia.

Weryfikacja omówionych hipotez wymagałaby stworzenia bazy zawierającej dane o cechach demograficznych menedżerów, takich jak wiek i płeć, wykształcenie, funkcyjny profil doświadczenia, doświadczenie zagraniczne, udział w organach statutowych innych firm (*interlocking directorates*), a ponadto danych finansowych i rynkowych, pozwalających na konstrukcję wskaźników opisujących działania strategiczne i wyniki firmy.

5. Wnioski

Przedstawiony w niniejszym tekście przegląd badań wykazał, że wpływ cech kluczowych zespołów menedżerskich na strategię firmy, będący istotnym tematem badawczym w światowej literaturze z zakresu zarządzania, nie był jak dotąd badany w Polsce. Proponowane przez Hambricka i Masona (1984) podejście metodologiczne, polegające na wyrażeniu uwarunkowań psychologicznych za pomocą zmiennych demograficznych, umożliwi operacjonalizację zmiennych na podstawie danych wtórnych, publikowanych przez spółki giełdowe w raportach rocznych, komunikatach giełdowych oraz prospektach emisyjnych. Stworzenie bazy danych polskich spółek giełdowych pozwoliłoby na weryfikację hipotez o zależnościach między cechami kluczowych zespołów kierowniczych a działaniami strategicznymi firm.

W artykule sformułowano szereg hipotez dotyczących wpływu cech kluczowych zespołów kierowniczych na umiędzynarodowienie firm, będące działaniem strategicznym szczególnie często analizowanym w badaniach należących do nurtu *upper echelons*. Wygenerowane hipotezy obrazuje następujący model badawczy, stanowiący uszczegółowienie ogólnego schematu przedstawionego na rys. 1.:



Rys. 2. Model badawczy. Źródło: opracowanie własne

Badanie oparte na omówionych w niniejszym artykule schematach badawczych (rys. 1. i 2.) umożliwiłoby walidację koncepcji *upper echelons* w warunkach polskiej gospodarki.

Informacje o autorach

Mgr Aleksandra Wąsowska – Zakład Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

E-mail: awasowska@mail.wz.uw.edu.pl.

Mgr Michał Zdziarski – Zakład Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: mzdzarski@mail.wz.uw.edu.pl.

Bibliografia

- Adler, N.J., Bartholomew, S. 1992. Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, vol. 6, nr 3, s. 52–65.
- Bantel, K., Jackson, S.E. 1989. Top management and innovations in banking. Does the composition of the top team make a difference. *Strategic Management Journal*, nr 10, s. 107–124.
- Bertrand, M., Schoar, A. 2003. Managing with style: the effects of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, s. 1169–1208.
- Blau, P.M. 1977. *Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure*, New York: Free Press.
- Boeker, W. 1997. Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product market entry. *Administrative Science Quarterly*, nr 42, s. 231–236.
- Bohdanowicz, L., Jeżak, J., Matyjas, Z. 2008. Wiek członków rad nadzorczych i zarządów polskich spółek publicznych a wyniki finansowe spółek. *Przegląd Corporate Governance*, nr 1, s. 77–84.

- Burt, R. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, s. 339–365.
- Cannella, A.A., Shen, W. 2001. So close and yet so far: promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of Management Journal*, vol. 44, nr 2, s. 252–270.
- Carpenter, M., Pollock, T., Leary, M. 2003. Governance, the experience of principals and agents, and global strategic intent: testing a model of reasoned risk-taking. *Strategic Management Journal*, nr 24, s. 803–820.
- Carpenter, M.A., Fredrickson, J. 2001. Top management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, nr 44(3), s. 533–545.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., Sanders, G. 2004. Upper echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of Top Management Team composition. *Journal of Management*, vol. 30, nr 6, s. 749–778.
- Cavusgil, S.T., Naor, J. 1987. Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, nr 15, s. 221–235.
- Child, J. 1974. Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. *Journal of Management Studies*, nr 11, s. 13–27.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, vol. 4, nr 16, s. 386–405.
- Cyert, R.M., March, J.G. 1963. *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall.
- Czinkota, M.R., Ursic, M.L. 1991. Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, nr 22, s. 241–253.
- Dicthl, E., Koglmayr, H.G., Miller, S. 1990. International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, nr 21(1), s. 23–40.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. 1990. Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, nr 35, s. 484–503.
- Gittell, R.A., Vidal, A. 1998. *Community organizing: building social capital as a development strategy*, Sage Publications.
- Gunz, H.P., Jalland, M.R. 1996. Managerial Careers and Business Strategies. *Academy of Management Review*, nr 21, s. 718–756.
- Hambrick, D.C. 2007. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, nr 32, s. 334–343.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S., Chen, M. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, nr 41, s. 659–684.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, nr 9, s. 193–206.
- Herrmann, P., Datta, D.K. 2005. Relationships between top management team characteristics and international diversification. *British Journal of Management*, nr 16, s. 69–78.
- Hoffman, L.R., Maier, N. 1961. Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nr 62, s. 401–407.
- Holzmuller, H.H., Kasper, H. 1990. The decision maker and export activity: cross-national comparison of the foreign orientation of Austrian managers. *Management International Review*, nr 30, s. 217–230.
- Ho-Uk Lee i Jon-Hun Park. 2006. Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances. *British Journal of Management*, nr 17, s. 195–213.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, nr 20, s. 455–465.
- Kor, Y.Y. 2006. Direct and interaction effects of top management team and board composition on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, nr 27, s. 1081–1099.

- Lawrence, B.S. 1997. The black box of organizational demography. *Organization Science*, nr 8, s. 1–22.
- March, J.G., Simon, H.A. 1964. *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Markoczy, L. Measuring beliefs: accept no substitutes. 1997. *Academy of Management Journal*, nr 40, s. 1228–1242.
- Mazgajska, H. 2007. Wpływ edukacji na sposób zarządzania firmą przez kobiety na przykładzie Wielkopolski. *Przegląd Organizacji*, nr 11, s. 33–36.
- Michel, J.G., Hambrick, D.C. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, nr 35, s. 9–37.
- Mizruchi, M. 1996. What do interlocks do? An analysis, critique and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, nr 22, s. 271–298.
- O'Reilly, Ch.A., Flatt, S. 1989. Executive team demography, organizational innovation and firm performance. *Working Paper, University of California, Berkeley*.
- O'Reilly, Ch.A., Snyder, R.C., Boothe, J.N. 1993. Executive team demography and organizational change. w: Huber, G.P. i Glick W.H. (red.). *Organizational change and redesign*, s. 147–175, New York: Oxford University Press.
- Papadakis, V., Barwise, P. 2002. How much do CEOs and top management matter in strategic decision-making. *British Journal of Management*, nr 12, s. 83–95.
- Pawlak, M. 2007. Członkowie zarządów i rad nadzorczych spółek akcyjnych zarejestrowanych w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, s. 63–71.
- Peng, M.W. 2001. The resource-based view and international business. *Journal of Management*, nr 27, s. 803–829.
- Perlmutter, H., Heenan, D. 1974. How multinational your top managers should be. *Harvard Business Review*, vol. 52, nr 6, s. 121–132.
- Sambharya, R.B. 1996. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, nr 17, s. 739–746.
- Simons, T., Pelled, L.H. 1999. Understanding Executive Diversity: more than meets the eye. *Human Resource Planning*, nr 22, s. 49–51.
- Sobel, J. 2002. Can we trust social capital. *Journal of Economic Literature*, s. 139–154.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A., Daily, C., Dalton, D. 2000. Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, nr 26, s. 1157–1177.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm network: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, nr 42, s. 35–67.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J., O'Reilly, Ch.A. 1984. Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, nr 29, s. 74–92.
- Weinzimmer, L.G. 1997. Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, nr 35, s. 1–9.
- Wiersema, M.F., Bantel, K.A. 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, nr 35, s. 91–121.